

Institut d'Administration des Entreprises

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement

par

Pierre GHEWY

Le 20 décembre 2001

LES ALLIANCES DE MARQUES
Une approche des facteurs de réussite



Jury :

- Directeur de Recherche : Francis SALERNO
Professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille
- Rapporteurs : Christophe BENAVENT
Professeur à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour
- Eric VERNETTE
Professeur à l'Université des Sciences Sociales de Toulouse
- Suffragants : Alain DESREUMAUX
Professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille
- Jean-François TRINQUECOSTE
Maître de Conférences à l'Université Montesquieu de Bordeaux
- Richard LADWEIN
Maître de Conférences à l'Université des Sciences et Technologies de Lille

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs. »

Remerciements

Une thèse appelle rigueur, connaissances approfondies et travail opiniâtre. Ceci n'est en général pas connu du thésard débutant. C'est pourquoi au travers de l'exercice des remerciements on a l'occasion agréable de souligner les apports multiples de l'entourage scientifique et amical.

Je tiens tout particulièrement à remercier M. le Professeur des Universités Francis Salerno, directeur de cette recherche, pour sa patience et ses conseils avisés. Un travail de thèse prend plusieurs années, le doctorant a une implication évidente et développe un raisonnement qui a besoin de l'attention de son directeur de thèse. Dans le cas présent l'apport a été riche et varié. Mes remerciements vont également à MM. Aurier, Benavent et Cegarra, Professeurs des Universités pour leurs questions et conseils. Je tiens également à remercier Oliviane Brodin et Richard Ladwein, Maîtres de Conférences, pour leurs conseils et critiques.

Une thèse représente aussi un engagement majeur. Celui-ci ne peut être réalisé sans le soutien des proches. Jean-Claude Liquet compte parmi eux pour son soutien, son temps, dépensé sans compter. Ses compétences humaines et scientifiques ont été précieuses.

Nathalie Arts, Sabine Flambard et Noël Ghewy ont, ici aussi, leur place pour leurs encouragements, ainsi que le temps consacré à la lecture et aux corrections de cet ouvrage.

Un merci spécial à M. Jean Beucher pour sa confiance dans la conclusion de ce travail. Cela m'a permis de le terminer dans de bonnes conditions matérielles.

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Les apports et limites de la littérature.....	5
Les objectifs de la recherche.....	7
Les implications de la recherche	8
La présentation de la recherche.....	9
Chapitre I Problématique de l'alliance de marques.....	11
Section 1. Alliances de marques et stratégie d'entreprise	11
I. Les alliances de marques et les stratégies de marque	12
II. Les alliances de marques et les coopérations interentreprises	16
III. Les alliances de marques dans le paradigme relationnel	22
Section 2. Eléments de définitions et typologies des alliances de marques	24
I. La synthèse des travaux et proposition d'une définition de l'alliance de marques.....	24
II. Les typologies d'alliances de marques.....	29
1. Les typologies basées sur la stratégie marketing des marques	29
2. La typologie selon l'imbrication des marques et des produits	33
3. La typologie selon le critère du temps.....	34
4. La typologie selon le portefeuille de produits des marques	37

Section 3. Alliances de marques : approches et limites.....	39
I. Les travaux sur la gestion des marques.....	40
II. Les travaux sur les extensions de marques.....	41
III. Les travaux sur les alliances de marques.....	44
IV. Le rappel des objectifs de la recherche.....	49
Chapitre II Le cadre théorique.....	53
Section 1. La définition du cadre conceptuel de la recherche.....	53
I. L'approche dyadique des alliances de marques.....	55
II. L'approche processuelle des alliances de marques.....	57
1. La caractéristique organisationnelle des alliances de marques.....	57
2. Le niveau d'analyse de l'organisation.....	59
III. L'approche cognitive ou perceptuelle des alliances de marques.....	62
1. L'individu ou l'organisation comme objet d'étude.....	63
2. Les facteurs clés de réussite et la structure cognitive.....	65
Section 2. Les limites du cadre conceptuel des alliances de marques.....	69
I. Les alliances de marques et le parrainage.....	69
II. Les associations de marques et de personnalités.....	72
III. Le trade-marketing.....	74
Chapitre III Hypothèses de la recherche.....	76
Section 1. Identification des catégories cognitives.....	76
I. La phase préalable d'analyse et de négociation de la coopération.....	79
II. La phase de mise en œuvre et de gestion.....	80
III. Le modèle global des alliances de marques.....	80
1. La présentation synthétique du modèle des alliances de marques.....	81
2. La phase du processus de mise en place des alliances de marques.....	85
3. La phase de gestion des alliances de marques.....	86

Section 2. Hypothèses du modèle principal des alliances de marques.....	88
I. Les hypothèses liées à l'impact des variables de la phase de mise en place sur la réalisation de l'alliance de marques	90
1. La formalisation	90
2. Les apports à la coopération intermarque.....	92
II. Les hypothèses liées à l'impact des variables de la phase de gestion sur la réalisation perçue de l'alliance de marques.....	95
1. Le stress de rôle.....	95
2. Les coûts de terminaison	97
3. L'engagement	98
a) Le concept d'engagement.....	98
b) L'engagement et les alliances de marques.....	100
4. La mesure de la performance de l'alliance de marques	104
 Section 3. Impact des variables complémentaires sur l'alliance de marques et sa performance	108
I. La phase de sélection du partenaire de l'alliance de marques.....	108
II. Les hypothèses liées à l'impact de la phase de sélection du partenaire sur la performance des alliances de marques	111
1. Le choix du partenaire	112
a) La compatibilité intermarque	112
b) La compatibilité des entreprises partenaires	116
- La compatibilité organisationnelle	116
- Le critère de taille comme déterminant de la compatibilité interentreprises.....	119
2. Les procédures de choix du partenaire de l'alliance de marques	123
3. La variable de confiance.....	125
a) Le concept de confiance	125
b) La confiance, ses antécédents et son impact sur la réalisation des alliances de marques	130
II. L'expertise	132

Synthèse des hypothèses de recherche	135
Modèle développé des facteurs de succès / échec des alliances de marques	136

Chapitre IV Méthodologie de la recherche 138

Section 1. Constitution et origine des échelles de mesure 138

I. La mesure des variables du modèle principal 139

1. La formalisation 139

2. Le stress de rôle 140

a) L'ambiguïté de rôle 141

b) Le conflit de rôle 142

c) Les critiques des échelles d'ambiguïté et conflit de rôle telles
qu'elles sont élaborées par Rizzo, House et Lirtzman 143

3. Les apports à la coopération intermarque 147

4. Les coûts de terminaison 148

5. L'engagement 149

6. La performance de l'alliance de marques 150

II. La mesure des variables complémentaires du modèle général 152

1. La compatibilité des partenaires 152

a) La compatibilité organisationnelle 153

b) La compatibilité des marques 153

c) Les variables complémentaires de compatibilité des
partenaires 154

2. La procédure de choix 156

3. La confiance 157

4. L'expertise 159

Section 2. Recueil et analyse des données 161

I. Le recueil de données 161

1. La constitution de l'échantillon 161

2. Le choix du type d'échelle de mesure 162

II. Les tests d'évaluation de la qualité des échelles de mesure.....	163
1. Les mesures de validité et de fiabilité des échelles de mesure des variables.....	163
2. L'élaboration du modèle des alliances de marques.....	164
a) L'agrégation des variables de la recherche	164
b) L'optimisation des modèles des alliances de marques	165
3. Les indices d'ajustement de l'analyse structurelle.....	166
 Chapitre V Analyse des données du modèle principal	 170
 Section 1. Mesure de validité et de fiabilité des échelles de mesure des variables du modèle principal.....	 170
I. L'échelle de mesure de la formalisation	170
1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de la formalisation	171
2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de formalisation	172
II. L'échelle de mesure des apports	174
1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle des apports	174
2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle des apports.....	175
III. L'échelle de mesure du stress de rôle.....	177
1. L'échelle d'ambiguïté de rôle	178
a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle d'ambiguïté de rôle	178
b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle d'ambiguïté de rôle	179
2. L'échelle du conflit de rôle.....	180
a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de conflit de rôle.....	180
b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de conflit de rôle.....	181
3. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de stress de rôle.....	183

IV. L'échelle de mesure des coûts de terminaison	185
1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle des coûts de terminaison	185
2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle des coûts de terminaison	186
V. L'échelle de mesure d'engagement	187
1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle d'engagement	187
2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle d'engagement ..	188
VI. L'échelle de mesure de la performance de l'alliance de marques ..	189
1. L'échelle des résultats fonctionnels	191
a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle des résultats fonctionnels	191
b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle des résultats fonctionnels	192
2. L'échelle des résultats psychosociaux	194
a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle des résultats psychosociaux	194
b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle des résultats psychosociaux	195
 Synthèse des indices d'évaluation de la qualité des facteurs du modèle principal	 196
 Section 2. Analyse structurelle du modèle principal	 197
I. La validation structurelle du modèle principal des alliances de marques	197
1. Le modèle principal des alliances de marques issu des calculs ...	198
2. La validation de l'échantillon du modèle principal	200
Psychosociaux	200
3. Le choix de la méthode d'estimation du modèle	201
4. La mesure de la stabilité des résultats	202

5. La validation des hypothèses du modèle principal issu des calculs	203
II. La discussion des résultats du modèle principal	205
1. La phase de mise en place de l'alliance de marques	205
a) L'impact de la phase de mise en place sur celle de la gestion de l'alliance	205
b) L'impact de la mise en place de l'alliance de marques sur la perception des résultats de l'alliance	207
2. La phase de gestion de l'alliance de marques	208
a) Les déterminants de l'engagement des partenaires dans l'alliance de marques	209
b) L'impact de la phase de gestion sur la perception de la performance de l'alliance de marques	210
Chapitre VI Analyse des données du modèle général	212
Section 1. Mesure de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure des variables complémentaires au modèle principal.....	212
I. L'échelle de mesure de la compatibilité des partenaires	213
1. La compatibilité organisationnelle des partenaires	213
a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de compatibilité organisationnelle.....	213
b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de compatibilité organisationnelle.....	214
2. L'échelle de mesure de compatibilité des marques.....	215
a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de compatibilité des marques	216
b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de compatibilité des marques	217

II. L'échelle de mesure de la procédure de choix.....	218
1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de la procédure de choix	218
2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de la procédure de choix.....	219
III. L'échelle de mesure de la confiance	219
1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de la confiance	220
2. L'analyse structurelle de l'échelle de la confiance.....	221
IV. L'échelle de mesure de l'expertise	222
1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de l'expertise.....	222
2. L'analyse structurelle de l'échelle de l'expertise	223
Synthèse des indices d'évaluation de la qualité des facteurs du modèle général	224
Section 2. Analyse structurelle du modèle général	225
I L'élaboration du modèle général.....	225
1. L'ajout des variables complémentaires au modèle principal issu des calculs	225
2. Le modèle général des alliances de marques issu des calculs	228
3. La validation de l'échantillon du modèle général.....	229
4. Le test des hypothèses du modèle général	232
a) La validation des hypothèses du modèle général.....	232
b) La stabilité des résultats des hypothèses entre les deux modèles.....	236

II. la discussion des résultats issus de l'ajout des variables complémentaires au modèle principal.....	237
1. L'impact de la sélection du partenaire sur l'alliance de marques	238
a) L'impact de la sélection du partenaire sur la performance perçue de l'alliance de marques	238
b) L'impact de la sélection du partenaire sur le processus de mise en place de l'alliance de marques.....	240
c) L'impact de la sélection du partenaire sur la gestion des alliances de marques.....	242
2. L'impact de l'expertise sur l'alliance de marques	244
a) L'impact de l'expertise sur le processus de mise en place de l'alliance de marques	244
b) L'impact de l'expertise sur la phase de gestion de l'alliance de marques.....	245
c) L'impact de l'expertise sur la phase de sélection du partenaire	246
d) L'impact de l'expertise sur la perception des résultats de l'alliance de marques	247
3. Les relations complémentaires entre variables	248
a) L'impact de la formalisation sur les apports.....	248
b) L'impact de la formalisation sur les coûts idiosyncrasiques	249
c) L'impact du processus de sélection sur la formalisation.....	250
 Section 3. Comportement dans l'alliance de marques selon le type de répondant.....	251
I. La typologie des répondants	251
II. L'analyse structurelle du modèle général à partir de l'échantillon de la famille 1	256
III. L'analyse structurelle du modèle général à partir de l'échantillon de la famille 2	258
IV. La discussion des apports de la typologie.....	261
1. Les apports de la Comparaison des moyennes des variables explicatives	261

2. Les apports des modèles structurels issus de la typologie.....	262
a) Les antécédents du résultat fonctionnel	263
b) Les antécédents du résultat psychosocial.....	263
c) Les apports du modèle calculé sur les déclarations des individus de la famille 2	265
 Chapitre VII Synthèse et conclusion	269
 Section 1. Rappel des fondements et objectifs de l'étude	269
 Section 2. Principales implications des résultats de la recherche	271
I. Les implications théoriques	271
1. L'identification d'une variable médiatrice : le stress de rôle.....	272
2. L'identification d'une variable transversale : l'expertise.....	273
II. Les implications managériales.....	274
1. Les implications managériales liées à la phase de sélection du partenaire	274
2. Les implications managériales liées au processus de mise en place de l'alliance de marques.....	275
3. Les implications managériales liées à la phase de gestion de l'alliance de marques	276
 Section 3. Limites et perspectives de la recherche.....	277
I. Les limites de la recherche	278
II. Les perspectives de la recherche.....	281
 BIBLIOGRAPHIE	292
ANNEXES	311
LISTE DES FIGURES.....	XI
LISTE DES TABLEAUX.....	XIII

Liste des figures

<u>Figure 1</u> : le capital-marque selon Heilbrunn avec mise en perspective de l'alliance de marques	13
<u>Figure 2</u> : l'arbre des choix stratégiques verticaux et horizontaux	17
<u>Figure 3</u> : les types d'alliances de marques selon Rueckert, Rao et Benavent (1994)	33
<u>Figure 4</u> : le modèle de structure cognitive développé par Salerno et Benavent (1991)	78
<u>Figure 5</u> : la boucle actualisation-potentialisation du management de l'alliance technologique selon Aliouat (1993)	82
<u>Figure 6</u> : le modèle simplifié de l'approche cognitive et organisationnelle des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques.....	84
<u>Figure 7</u> : le modèle principal de l'alliance de marques.....	89
<u>Figure 8</u> : le modèle de la phase de sélection du partenaire de l'alliance de marques.....	111
<u>Figure 9</u> : le modèle général développé des facteurs de succès / échec des alliances de marques.....	137
<u>Figure 10</u> : le modèle de l'échelle de formalisation.....	173
<u>Figure 11</u> : le modèle de l'échelle des apports.....	176
<u>Figure 12</u> : le modèle de l'échelle de l'ambiguïté de rôle	180
<u>Figure 13</u> : le modèle de l'échelle conflit de rôle avant optimisation	182
<u>Figure 14</u> : le modèle de l'échelle de conflit de rôle	183
<u>Figure 15</u> : le modèle de l'échelle de stress de rôle	184
<u>Figure 16</u> : le modèle de l'échelle des coûts de terminaison	186
<u>Figure 17</u> : le modèle de l'échelle de l'engagement.....	189
<u>Figure 18</u> : le modèle de l'échelle des résultats fonctionnels	193
<u>Figure 19</u> : le modèle de l'échelle des résultats psychosociaux.....	195
<u>Figure 20</u> : le modèle des alliances de marques issu des calculs	198
<u>Figure 21</u> : le modèle de l'échelle de compatibilité organisationnelle.....	215

<u>Figure 22</u> : le modèle de l'échelle de compatibilité des marques	217
<u>Figure 23</u> : le modèle de l'échelle de procédure de sélection.....	219
<u>Figure 24</u> : le modèle de l'échelle de confiance.....	221
<u>Figure 25</u> : le modèle de l'échelle d'expertise	223
<u>Figure 26</u> : le modèle général issu des calculs.....	228
<u>Figure 27</u> : le modèle issu des calculs sur l'échantillon de la famille 1.....	256
<u>Figure 28</u> : le modèle général perçu par les managers non performants sur au moins une dimension des résultats.....	258

Liste des tableaux

<u>Tableau 1</u> : les types de coopérations et les manœuvres stratégiques selon Koenig (1990).....	21
<u>Tableau 2</u> : la typologie des alliances de marques.....	32
<u>Tableau 3</u> : la typologie temporelle et concurrentielle des alliances de marques.....	35
<u>Tableau 4</u> : les valeurs propres initiales du facteur de formalisation.....	171
<u>Tableau 5</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de formalisation.....	172
<u>Tableau 6</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de formalisation.....	173
<u>Tableau 7</u> : les valeurs propres initiales du facteur des apports.....	174
<u>Tableau 8</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des apports avant optimisation.....	175
<u>Tableau 9</u> : les coefficients de régression du modèle de l'échelle des apports.....	176
<u>Tableau 10</u> : les coefficients de régression standardisés du modèle de l'échelle des apports.....	176
<u>Tableau 11</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des apports.....	176
<u>Tableau 12</u> : les valeurs propres initiales du facteur d'ambiguïté de rôle.....	178
<u>Tableau 13</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle d'ambiguïté de rôle.....	179
<u>Tableau 14</u> : les valeurs propres initiales du facteur de conflit de rôle.....	180
<u>Tableau 15</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de conflit de rôle avant optimisation.....	181
<u>Tableau 16</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de conflit de rôle.....	182
<u>Tableau 17</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de stress de rôle.....	183
<u>Tableau 18</u> : les valeurs propres initiales du facteur des coûts de terminaison.....	185
<u>Tableau 19</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des coûts de terminaison.....	186
<u>Tableau 20</u> : les valeurs propres initiales du facteur de l'engagement.....	188
<u>Tableau 21</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de l'engagement avant optimisation.....	188
<u>Tableau 22</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de l'engagement.....	189

<u>Tableau 23</u> : les valeurs propres initiales du facteur des résultats fonctionnels ..	191
<u>Tableau 24</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des résultats fonctionnels avant optimisation.....	192
<u>Tableau 25</u> : les variances des résidus du modèle de l'échelle des résultats fonctionnels	192
<u>Tableau 26</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des résultats fonctionnels	193
<u>Tableau 27</u> : les valeurs propres initiales du facteur des résultats psychosociaux.....	194
<u>Tableau 28</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des résultats psychosociaux avant optimisation	195
<u>Tableau 29</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des résultats psychosociaux.....	195
<u>Tableau 30</u> : le récapitulatif de la qualité des échelles de mesure des variables utilisées pour le modèle principal	196
<u>Tableau 31</u> : la matrice des corrélations des variables explicatives.....	197
<u>Tableau 32</u> : les indices d'ajustement du modèle	199
<u>Tableau 33</u> : le test de stabilité de l'échantillon du modèle principal	200
<u>Tableau 34</u> : la performance des méthodes d'estimation	201
<u>Tableau 35</u> : la comparaison des méthodes d'estimation	202
<u>Tableau 36</u> : les hypothèses du groupe 1	203
<u>Tableau 37</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de compatibilité organisationnelle.....	215
<u>Tableau 38</u> : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de compatibilité des marques	217
<u>Tableau 39</u> : le récapitulatif de la qualité des échelles de mesure des variables utilisées pour le modèle principal	224
<u>Tableau 40</u> : le glossaire du tableau des corrélations des variables du modèle général	226
<u>Tableau 41</u> : le tableau des corrélations des variables du modèle général	227
<u>Tableau 42</u> : les indices d'ajustement du modèle général	228
<u>Tableau 43</u> : le test de stabilité de l'échantillon du modèle général	230
<u>Tableau 44</u> : les hypothèses du modèle général.....	232

<u>Tableau 45</u> : l'évaluation de la stabilité des hypothèses entre les deux modèles	237
<u>Tableau 46</u> : la classe d'affectation des individus en deux familles	252
<u>Tableau 47</u> : le test de différence de moyenne sur les familles d'individus issus de la typologie et les variables explicatives du modèle	254
<u>Tableau 48</u> : la comparaison des moyennes des variables explicatives discriminantes	255
<u>Tableau 49</u> : les indices d'ajustement du modèle des managers performants	256
<u>Tableau 50</u> : test de stabilité de l'échantillon de la famille 1	257
<u>Tableau 51</u> : les coefficients de régression des variables du modèle général calculé à partir de l'échantillon des managers non performants sur au moins une variable de performance	259
<u>Tableau 52</u> : les indices d'ajustement du modèle des managers non performants sur au moins une variable de performance	259
<u>Tableau 53</u> : le test de stabilité de l'échantillon des managers non performants sur au moins une des variables de performance (famille 2)	260
<u>Tableau 54</u> : comparaison des moyennes des variables qualifiées d'importante par la famille 2	266

Introduction générale

Cette thèse traite la question de la performance des alliances de marques avec pour objectif principal la mise en évidence de l'intérêt d'une approche organisationnelle pour la détermination des facteurs déterminant leur performance.

Le rôle des marques dans l'élaboration des stratégies marketing ne cesse de s'accroître depuis une quinzaine d'années. Cette évolution constatée dans la gestion et la vie des entreprises tient au fait que les marques permettent, en les différenciant, de clarifier les caractéristiques des offres (Cohen et Basu-1987)¹, apportant ainsi aux consommateurs la possibilité de les comprendre et de repérer plus facilement les attributs des produits recherchés. Cette fonction des marques est d'autant plus importante que les produits qu'elles recouvrent ont des caractéristiques intangibles (Erdem-1993)² ou expérientiels (Akerloff-1970 ; Ruckert, Rao et Benavent-1994)³. L'utilité de la marque dans ce dernier cas de figure est illustrée par la théorie du signal de marché issue de la littérature sur l'économie de l'information.

Les marques constituent un capital marketing, leur valeur est reconnue (lancement de nouveaux produits par le biais des extensions de marques, positionnement des produits, etc.) et désormais, elles apparaissent à l'actif du bilan de certaines entreprises. A ce titre, elles peuvent être vendues ou louées (Blackett-1993 ; Kapferer-1994)⁴. Aaker (1992)⁵ parle de capital marque, Kapferer propose même de renommer le marketing : « *marque-ting* ». La concurrence de l'environnement et la banalisation des techniques classiques de

¹ Cohen & Basu (1987), Alternative Models of Category : Toward a Contingent Processing Framework, Journal of Consumer Research, 13 (March), 455-72

² Erdem, Tulin (1993), Brand equity as a signaling Phenomenon, Working Paper, Haas Graduate School of Business, University of California, Nerkeley

³ - Akerloff G. (1970), The market for « lemons » : quality and the market mecanism, Quartely Journal of Economics, 84, August, pp. 488-500

- Ruckert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), Alliances de marques, Décisions Marketing, n°1, Janvier-Avril, pp. 35-45

⁴ Blackett T. (1993), Brand and Trademark Valuation, Marketing and Research Today, May, p 111-13 ; in Kapferer J-N. (1994), Gérer le capital de marque, Décisions Marketing, n° 1, Janvier-Avril, p 7-14

⁵ Aaker D.D. (1992), The Value of Brand Equity, Journal of Business Strategy, July, p 27-32

communication obligent les managers à connaître les rouages des techniques qui mettent en jeu des actifs tels que la marque.

Ces rapprochements entre marques ont une histoire. Les premières alliances de marques recensées datent des années soixante et mettaient en scène Elf et Renault (1968) ou les lessiviers et les fabricants de machines à laver le linge. Ces premières alliances, et notamment celle de Renault et de Elf, comportaient aussi bien des accords commerciaux et financiers qu'une partie concernant l'image et donc les marques. Depuis quelques années, cette technique connaît un véritable essor. L'origine de la recrudescence de ces alliances se trouve probablement dans l'émergence et le développement des marques de distributeurs comme offre concurrente des marques nationales (Cegarra et Michel-2000)⁶. Cette nouvelle concurrence, et peut être aussi le raccourcissement constant des cycles de vie des produits, incitent les marques à s'allier. Leur but est de retrouver les gains de productivité perdus, une certaine originalité apte à différencier leur offre (Rueckert, Rao et Benavent-1994)⁷ et de renouveler leurs gammes plus rapidement.

L'attrait des managers pour ces rapprochements est d'autant plus intéressant que les alliances de marques représentent un paradoxe marketing. En effet, le but de la gestion marketing des marques est normalement de les positionner, de leur donner une image spécifique. Les alliances de marques participent à cet objectif. Comme l'indique Ladwein (1993)⁸, leur objectif est de procéder à un échange d'attributs entre les marques alliées. Il s'opère alors un mélange des attributs des marques et de leurs images. Pour avantageuse que paraisse cette pratique en terme d'image de marque et d'acquisition d'attributs, elle représente certains risques en terme de positionnement. En effet, le mélange des images des marques qui la caractérise risque de générer une confusion dans l'esprit des consommateurs. En ce sens, les alliances de marques ne semblent pas s'illustrer favorablement dans la défense des marques. Ainsi, suite à son alliance

⁶ Cegarra J-J. & G. Michel (2000), Co-branding : clarification du concept et proposition d'un modèle d'évaluation, Actes du 16ème congrès de l'AFM, Montréal.

⁷ Rueckert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

⁸ Ladwein R. (1993), Extension de marque et catégories cognitives - Contributions expérimentales à l'évaluation de l'extension de marque, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, I.A.E., Lille.

avec Coca-Cola, Bacardi, la marque de rhum la plus consommée mondialement (excepté en France), était simplement perçue, en France, comme un nouveau produit du géant américain du cola. Malgré le potentiel marketing qu'elles représentent pour la gestion des marques, les alliances ne sont donc pas exemptes de tout risque. L'actif marque engagé dans ces partenariats est l'objet et le catalyseur de tous les efforts marketing de l'entreprise. A ce titre, sa gestion demande d'innombrables précautions afin de ne pas ruiner des années d'efforts, ni compromettre l'avenir. En effet, la marque est une mémoire qui emmagasine l'ensemble des actions marketing de l'entreprise. Toute erreur dans sa gestion peut être synonyme de perturbations concernant sa notoriété, son image et/ou son positionnement et celui des produits qu'elle recouvre, voire de l'entreprise à laquelle elle appartient (Vandaele-1994)⁹. Les alliances de marques constituent également un challenge managérial. La concurrence entre partenaires dans les autres lignes de produits et parfois dans celles directement couvertes par l'alliance est susceptible de générer de sérieux conflits. La tentation opportuniste de gagner des parts de marché au détriment de l'allié est toujours forte.

L'alliance de marques représente donc une pratique atypique de la gestion des marques. Les relations marketing entre marques ou alliances de marques, voire co-branding, sont devenues, depuis quelques temps, de plus en plus fréquentes. L'augmentation des alliances de marques et les échecs constatés suscitent l'intérêt de la recherche marketing. Celle-ci doit chercher à connaître les déterminants, mais aussi les mécanismes qui en favorisent la réussite et/ou l'échec. Ces facteurs de performance peuvent être purement marketing. Cependant, de la nécessaire coopération entre partenaires, parfois concurrents, découle l'existence d'autres facteurs participant à la performance de l'alliance de marques. Ces facteurs doivent être identifiés pour permettre à l'entreprise de gérer l'alliance au mieux de ses intérêts et de ceux de sa marque.

⁹ Vandaele M. (1994), Cycle de vie de la marque et sensibilité aux variables d'action marketing : analyse et implications, Thèse pour le doctorat d'état es Sciences de Gestion, Lille.

Les apports et limites de la littérature

Autant les travaux de recherche sur les alliances technologiques et de stratégies industrielles se sont développés ces dernières années, autant les recherches sur les alliances de marques restent rares. La quasi-totalité des travaux sur les marques se focalisent sur la marque individuelle ou sur le portefeuille de marques d'une entreprise donnée. Ces différents travaux soulignent néanmoins la place grandissante de celle-ci dans la gestion marketing des entreprises. La personnalité des marques n'a, en effet, cessé de se développer et de s'affirmer. Elles agissent désormais comme de véritables personnes physiques et peuvent, à ce titre, s'unir et se séparer. Or, les travaux consacrés à ce type de coopération restent peu nombreux. Ils adoptent essentiellement une approche consommateur, donc purement marketing de l'alliance de marques. Ils peuvent être classés en deux types. On distingue les travaux d'essence stratégique, dont le but est de fournir un cadre normatif à l'utilisation de l'alliance de marques. Le contingent le plus important de contributions est constitué de travaux empiriques. Ils tendent à valider un ensemble de règles de décision dans le choix de partenaires ou le type d'alliances de marques à mettre en œuvre selon les objectifs des partenaires.

Les travaux adoptant une approche stratégique des alliances de marques ont une vision globale de ces coopérations. Ils cherchent à identifier les circonstances pour lesquelles l'alliance de marques est une stratégie appropriée pour atteindre les objectifs de la marque. Cette évaluation doit être faite en comparaison des stratégies traditionnelles et individuelles de gestion de la marque. Cette approche envisage l'alliance de marques comme une alternative parmi l'ensemble des stratégies à la disposition du manager. Une telle stratégie peut être justifiée lorsque, par exemple, pour un résultat similaire, les coûts qu'elle engendre sont inférieurs à ceux d'une stratégie classique (Voss et Tansuhaj-1999)¹⁰. L'approche par les coûts de transaction n'est pas adoptée par la majorité des travaux. Ceux-ci s'intéressent principalement à des approches

¹⁰ Voss K. E. & P. Tansuhaj (1999), « A consumer perspective on foreign market entry : building brands through brand alliances », *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 11, n°2, pp. 39-58

impliquant la synergie entre les marques. L'étude de la transmission d'information et l'acquisition d'attributs reste un des objectifs importants de ces travaux, surtout en cas d'information incomplète du client potentiel (Rueckert, Rao et Benavent-1994)¹¹. En fonction de la marque partenaire étudiée et des objectifs fixés, un de leurs objectifs est de déterminer le partenaire le mieux adapté. Dans ce but, ces travaux développent des typologies d'alliance de marques.

Les travaux empiriques, pour leur part, s'intéressent plus spécifiquement aux déterminants de la performance des alliances de marques. Ils considèrent essentiellement des facteurs tels que la complémentarité entre les produits alliés, les objectifs des marques et les moyens disponibles pour les atteindre. Ils sont focalisés sur une approche perceptuelle. Leurs contributions sont d'essence marketing. Ces travaux s'intéressent principalement à la congruence entre les marques. Une telle approche est d'une grande utilité pour comprendre les relations entre les marques alliées. Elle permet de définir les critères de sélection de la marque partenaire et de développer la compréhension des effets d'échange d'attributs et de mémorisation des marques. Elle ne permet cependant pas de considérer l'ensemble des facteurs qui interviennent lors d'une alliance de marques. Ce type de coopérations doit, en effet, être considéré comme une coopération composée de deux types de constituants essentiels : les marques et les entités qui les gèrent. Les approches centrées sur des facteurs purement marketing ne peuvent permettre de révéler leurs spécificités. Le recours à une approche organisationnelle, agrémentée de variables marketing permet d'analyser en profondeur les facteurs de performance. Elle permet également de souligner l'impact respectif de ces deux types de variables sur la performance de l'alliance de marques. La faiblesse organisationnelle des travaux traitant des alliances de marques tient au caractère marketing de la marque et à des problématiques, essentiellement, focalisées sur l'impact des alliances sur celle-ci. Cette approche est symptomatique du manque de considération des facteurs organisationnels inhérents aux coopérations interentreprises. Elle révèle une formalisation

¹¹ Rueckert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

insuffisante de la problématique des travaux qui tentent de déterminer les facteurs de performance des alliances de marques.

Les objectifs de la recherche

Les différentes approches des alliances de marques évoquées précédemment fournissent des enseignements importants. Leur apport est cependant trop focalisé sur les variables marketing. Il est nécessaire d'élargir l'approche. Ainsi, la présente recherche a pour but de mettre en évidence l'intérêt de l'approche interorganisationnelle de l'étude des alliances de marques. Rindfleisch et Moorman (2001)¹² ont démontré l'intérêt de cette approche dans le cadre de l'étude des coopérations horizontales entre entreprises. Leurs travaux s'intéressent aux coopérations entre entreprises concurrentes pour le développement de nouveaux produits. La présente étude est réalisée auprès de managers, détenteurs d'une vision globale de ces coopérations marketing. L'objectif majeur, fixé, est la réalisation d'un modèle des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques. Cet objectif suppose deux objectifs intermédiaires. Le premier consiste à déterminer les facteurs importants de leur performance. Dans ce cadre, l'étude cherche à identifier tant les facteurs organisationnels que marketing. Cette première étape impose la mise en évidence des catégories cognitives des acteurs des coopérations intermarques. Celles-ci correspondent aux différentes étapes que les managers perçoivent dans le déroulement de l'alliance de marques. Le deuxième objectif intermédiaire est la détection des relations entre les facteurs constituant les phases de la coopération entre les marques. Cela doit permettre de préciser le caractère direct ou indirect de l'impact de ces variables sur le résultat de l'alliance de marques.

Ces objectifs s'inscrivent dans un cadre théorique robuste. Ils font appel aux apports des travaux des sciences de gestion. Leur atteinte doit permettre de

¹² Rindfleisch A. & C. Moorman (2001), « The acquisition and utilization of information in new product alliances : a strength-of-ties perspective », *Journal of Marketing*, Vol. 65, April, pp. 1-18

développer des implications permettant, essentiellement, au manager de réduire les risques d'échec lors de la réalisation d'alliances de marques.

Les implications de la recherche

Les implications liées aux résultats de cette recherche sont de trois types. Le premier concerne les implications théoriques liées à l'avancée de la connaissance académique. Sur ce point, la contribution de cette recherche se situe dans le domaine des alliances de marques et de la coopération marketing interentreprise. Elle démontre l'intérêt que revêt une approche organisationnelle de ces partenariats. Celle-ci doit permettre d'élargir le champ de l'étude des alliances de marques et d'avoir une vision plus globale des problématiques qui la concernent. Plus particulièrement, cette recherche permet, par l'articulation spécifique de concepts connus, sur le terrain des alliances de marques, de mettre en évidence, l'influence particulière de variables telles que le stress de rôle et l'expertise. Leur caractéristique respective de variable médiatrice ou transversale est mise en évidence.

Au plan managérial, les implications établissent l'importance relative des variables de marketing et de management. De la même manière, elles relativisent l'intérêt des managers de se focaliser sur la phase de sélection de la marque partenaire plutôt que sur celle de gestion. Enfin, l'analyse distincte, sur le critère de la performance, des déclarations des individus permet d'avoir une identification précise des facteurs de réussite. Celle-ci doit permettre au manager de gérer plus particulièrement les facteurs identifiés comme déterminant le résultat de l'alliance de marques. Ainsi, les implications managériales fournissent des informations au manager quant aux caractéristiques à prendre en compte pour le choix de son allié. Elles le renseignent également sur les décisions qu'il doit prendre lors de la phase du processus de mise en place de l'alliance et sur le type de management adopter pour ces partenariats marketing.

Le troisième type d'implications de cette recherche est d'ordre méthodologique. L'analyse structurelle des modèles établis dans cette recherche, utilise la méthode des chemins (Path Analysis). Ce choix, peu fréquent en sciences de gestion, est dicté par les caractéristiques des modèles étudiés. Ils comportent de nombreuses variables aux multiples relations directes et indirectes. Le choix de cette analyse permet d'envisager une compréhension d'une structure complexe, plutôt que de se focaliser sur des parties de celle-ci. Ainsi, les variables latentes dégagées lors de la construction des échelles sont remplacées par un score factoriel. La perte d'information, liée à ce mode de traitement, est compensée par la clarté des résultats obtenus.

La présentation de la recherche

La recherche est agencée selon un ordre classique. Le premier chapitre est composé d'une revue de la littérature. Il fait l'inventaire des contributions disponibles et de leurs apports respectifs pour l'étude de la problématique de la recherche. Cet état de l'art intègre tant les travaux sur les alliances de marques, que ceux sur les autres stratégies de marques, telles les extensions de marques et la gestion d'une marque seule. Ce chapitre permet de poser les premiers éléments théoriques pour procéder à la recherche. Il met en évidence le caractère organisationnel des alliances de marques et les objectifs fixés pour la recherche.

Le chapitre deux présente la définition du cadre conceptuel de la recherche. Celle-ci permet, notamment, de faire la distinction entre alliance de marques et coopération de type trade-marketing.

Le chapitre trois présente les différentes hypothèses de la recherche. Celles-ci sont proposées à partir de la discussion de la littérature. Elles découlent de l'identification des variables influençant le résultat de l'alliance de marques. Les hypothèses posées s'intéressent aux relations qui animent ces facteurs. Elles cherchent à en déterminer le rôle sur la performance de l'alliance.

Le chapitre quatre développe la méthodologie utilisée pour la validation des hypothèses. L'approche choisie pour la recherche impose un nombre important de variables étudiées. Il en découle la nécessité d'envisager une analyse structurelle du modèle qui doit permettre de valider ce dernier, ainsi que les hypothèses développées.

Le chapitre cinq présente, développe et discute les résultats empiriques associés au modèle principal. Ce dernier ne s'intéresse qu'à l'influence des variables organisationnelles sur le résultat de l'alliance de marques.

Le chapitre six présente, développe et discute les résultats empiriques associés au modèle général. Celui-ci, sur la base du précédent, inclut les variables marketing. Il est complété par une analyse typologique du comportement des managers interrogés.

Le chapitre final met en évidence les implications, tant managériales que théoriques, engendrées par les discussions précédentes. Les limites et perspectives de la recherche sont également abordées.

Chapitre I

Problématique de l'alliance de marques

Ce chapitre présente et analyse la littérature disponible sur les alliances de marques. Les objectifs de la recherche y sont rappelés. Au préalable, afin d'établir le sujet de la recherche, les alliances de marques font l'objet d'un positionnement parmi les travaux académiques de gestion. Une proposition de définition et de typologie les concernant est également avancée.

Ce chapitre est composé de trois sections. La première aborde les alliances de marques selon l'approche des travaux sur les stratégies de marques, ainsi que celle des coopérations interentreprises. La seconde section étudie les définitions des alliances de marques proposées par les travaux antérieurs. Elle en propose une définition et une typologie. La troisième section fait la synthèse des travaux disponibles sur les alliances de marques. Elle rappelle les objectifs de la recherche qui découlent de leurs limites.

Section 1. Alliances de marques et stratégie d'entreprise

Les alliances de marques mixent les images au lieu de les positionner. Elles sont des coopérations de durée généralement courte. Ces caractéristiques en font des coopérations marketing singulières. Du fait de leur positionnement à l'interface de la gestion des marques et des coopérations interentreprises, plusieurs questions émergent. Il est légitime de se demander si les alliances de marques se positionnent dans les stratégies de gestion des marques comme stratégie de marque ou comme simple média des coopérations stratégiques. Cette question appelle une réponse en deux temps. En premier lieu, l'importance marketing que revêt la marque pour l'entreprise nécessite de positionner les alliances de marques parmi les stratégies de gestion des marques. Il faut cependant en éclaircir le but stratégique et le type de stratégie de marques

auxquelles elles s'apparentent. Ensuite, l'étude des alliances de marques pose également la question du positionnement de ces alliances parmi les coopérations interentreprises. Peut-on les insérer dans un des types de coopération déjà identifiés par la littérature de gestion ou forment-elles, en raison de l'actif investi et des relations purement marketing qui les fondent, une catégorie spécifique nouvelle ? Ce questionnement constitue un des éléments importants de ce travail. Il équivaut à se demander si les facteurs susceptibles d'influencer la performance des alliances de marques sont du ressort de la compatibilité des entreprises participantes, de la compatibilité des marques ou s'ils dépendent de l'organisation et de la gestion de l'alliance. Une dernière question tient au positionnement des alliances de marques au sein du marketing. A quel paradigme marketing appartiennent-elles ? Sont-elles du ressort du marketing relationnel ou transactionnel ? L'ensemble de ces questions appelle un approfondissement de l'étude des coopérations intermarques. Leurs réponses doivent permettre de mettre en évidence et d'analyser les processus qui sous-tendent ces partenariats à l'interface de la coopération marketing et interentreprises.

L'objet de la partie suivante est de faire le point sur le positionnement qu'occupent les partenariats intermarques au sein des travaux de gestion. Dans ce but, les alliances de marques sont étudiées au regard des stratégies traditionnelles de gestion des marques, des coopérations interentreprises et du paradigme marketing.

I. Les alliances de marques et les stratégies de marque

Selon Heilbrunn (1997)¹³, le potentiel représenté par l'exploitation du capital d'une marque se résume à des possibilités de licence, d'extension et d'internationalisation. Cette classification est représentée dans le modèle qui résume sa définition du capital-marque (cf. figure 1). Celui-ci peut être complété en insérant les alliances de marques dans la composante du « *potentiel de*

¹³ Heilbrunn B. (1997), Marque, in Simon Y. & P. Joffre, Encyclopédie de gestion, 2ème édition Economica, p. 2000

marque ». Le positionnement des alliances de marques parmi le potentiel d'exploitation du capital de la marque appelle des éclaircissements. En effet, hormis l'internationalisation plus spécifique, l'extension ou la licence de marque et les alliances de marques ne représentent pas des concepts complètement distincts. L'alliance de marques peut, en effet, à elle seule, constituer un mode d'exploitation du capital de la marque. Cependant, celle-ci peut également, parfois, se réaliser sous la forme d'une licence accordée par une marque à une marque partenaire. Dans ce cas, une marque, pour commercialiser ses produits, utilise les atours d'une autre marque. Haribo a ainsi commercialisé sous sa marque des bonbons sous forme de bouteilles de Coca-Cola ou d'Orangina.

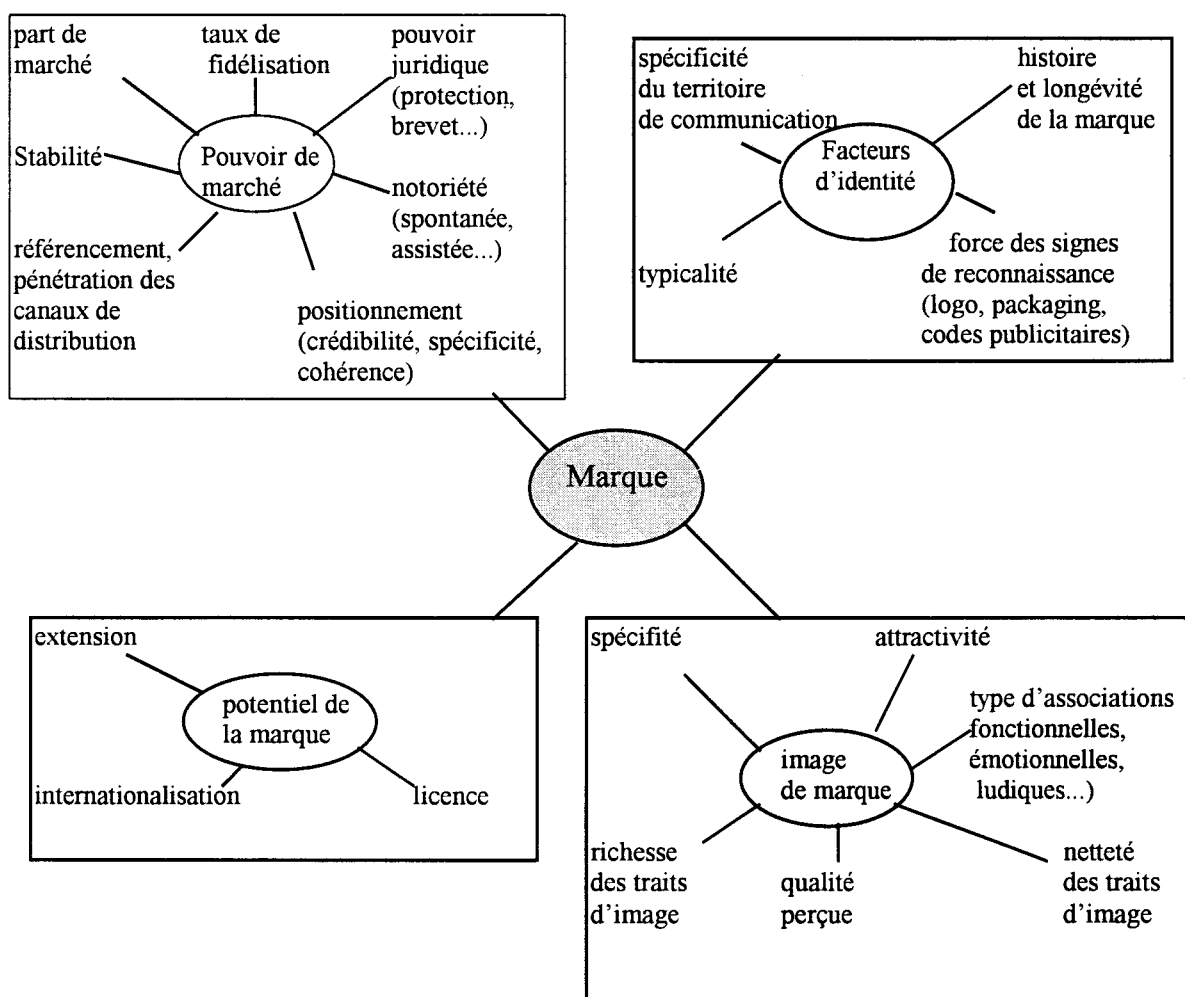


Figure 1 : le capital-marque selon Heilbrunn avec mise en perspective de l'alliance de marques

L'extension de marque, quant à elle, peut être comparée, selon une approche catégorielle, à une alliance de marques simplifiée. Selon Ladwein (1993)¹⁴, qui les étudie sous l'angle des catégories cognitives, l'évaluation par un consommateur d'un produit marqué active chez ce dernier deux catégories de connaissances : celles concernant la catégorie de produit en question et celle de la marque. Dans le cas d'une extension de marque, le consommateur confrontera l'ensemble de ses connaissances sur les produits de la marque à celles sur la catégorie de produit. Ce travail concerne donc une marque seule par rapport à une catégorie de produit.

Lors d'une alliance de marques, il est probable que le consommateur effectue la même opération en évaluant l'ensemble de ses connaissances stockées sur une marque par rapport à celles stockées sur la seconde. Il détermine ainsi si l'alliance lui paraît logique ou incongrue. En ce sens, l'étude des alliances de marques peut être la prolongation de celle des extensions de marque. Il suffit de transposer l'étude d'une marque seule confrontée à une catégorie de produit à la confrontation de deux marques et donc de deux catégories cognitives (dans le cas d'alliances de marques dyadiques).

Dans cette composante du « *potentiel de marque* », les alliances de marques, en complément des stratégies verticales, se positionnent comme des stratégies horizontales de marque. Selon Farquhar, Han, Herr et Ijiry (1992)¹⁵, les stratégies pour étendre les marques dominantes sont soit verticales (super-branding et sub-branding), soit horizontales (brand bundling et brand bridging). Les stratégies verticales de marque, selon ces auteurs, peuvent comprendre l'ajout d'un qualificatif à une marque signalant un raffinement ou un perfectionnement. Il peut également s'agir d'une innovation de produit ou de l'ajout d'un attribut à un produit existant. Ces attributs peuvent signaler différents niveaux de qualité, différentes saveurs, fonctions, etc. Cela a pour conséquence la création d'une nouvelle marque telle que Johnnie Walker Red Label, Black Label et gold Label Scotch Whisky. Les stratégies verticales sont réalisées en interne et correspondent

¹⁴ Ladwein R. (1993), op.cit.

¹⁵ Farquhar, Han, Herr & Ijiry (1992), Strategies for Leveraging Master Brands, Marketing Research, September, p 32-43

à la stratification d'une marque existante. Ces techniques déclinent le nom de la marque maîtresse au travers de la création de nouveaux produits ou du développement de variantes. Les stratégies verticales sont apparentées aux extensions de marque. La même entreprise possède les différentes marques ou qualificatifs associés. Les stratégies horizontales recouvrent, en partie, les alliances de marques. Les auteurs distinguent deux catégories de stratégies. La première est celle de « *Brand-Bridging* » : cette stratégie est surtout utilisée par les entreprises possédant une marque institutionnelle pour favoriser le lancement d'une nouvelle marque. Le rôle de la marque dominante ou marque-mère est secondaire. Elle cautionne la nouvelle marque et disparaît lorsque celle-ci est suffisamment forte. Cette manière de procéder évite l'inconvénient majeur de certaines stratégies verticales de marque qui est l'attachement permanent du qualificatif à la marque duale créée. Cette stratégie ne se distingue des précédentes que par l'intervention de la marque institutionnelle. La seconde, « *Brand-Bundling* » consiste, elle, en l'utilisation de la technique des alliances de marques internes ou externes pour fortifier une marque dominante. Cette stratégie peut être utilisée pour communiquer plus rapidement et plus efficacement sur les attributs d'un produit. Les auteurs parlent de « *Brand-Bundling* » ou de « *Cross-Branding* ». A partir des motivations de recourir à une telle stratégie de marque, les auteurs déterminent trois sous catégories. La première est l'incorporation, dans un produit hôte, de composants marqués pour en augmenter la valeur. Elle correspond au marquage d'ingrédients. Le but recherché est la rapidité et l'efficacité, d'autant plus lorsque l'entreprise n'a pas les ressources ou la volonté d'investir une catégorie de produit déjà dominée par une autre marque. La seconde catégorie concerne la complémentarité des produits. Ceux-ci sont vendus séparément, mais l'accent est mis, dans la promotion, sur la possibilité de les consommer conjointement. Elle doit encourager les consommateurs à former leur propre produit en utilisant des ingrédients marqués qui se complètent l'un l'autre. La dernière est la coopération entre marques qui a pour effet de fournir aux consommateurs les bénéfices associés de plusieurs marques dans l'achat d'un seul produit ou service. Ce type d'alliance correspond, par exemple, à des promotions jointes qui permettent à des consommateurs de jouir d'avantages sur certaines marques par l'utilisation de la carte de crédit d'un organisme spécifique. Ces

alliances peuvent aussi indiquer au client d'un restaurant la marque des différents ingrédients du menu. Ce dernier exemple rapproche ce type de « *cross-branding* » du premier qui concerne les ingrédients marqués. Cette pratique peut avoir pour effet de modifier le jeu concurrentiel.

Parmi les stratégies de marque, les alliances de marques apparaissent comme une pratique transversale de la gestion des marques. En fait, les alliances de marques se situent, dans le cadre de la gestion stratégique des marques (Cegarra et Michel-2000)¹⁶, entre l'exploitation de marques existantes et l'achat ou le lancement de nouvelles marques. Ce positionnement particulier à l'interface des stratégies traditionnelles de marque et l'engouement qu'elles suscitent incite à les étudier de manière plus approfondie afin d'en déterminer les facteurs de performance. Une autre de leurs particularités est que ces alliances nécessitent la collaboration d'une marque partenaire pour être mise en œuvre. Cette participation engendre inmanquablement la coopération entre les entreprises détentrices de ces marques. Ce constat amène naturellement à se poser la question de la place des alliances de marques parmi les coopérations stratégiques.

II. Les alliances de marques et les coopérations interentreprises

Le principe des coopérations ou alliances se situe entre deux extrêmes qui sont, d'un côté la concurrence, et de l'autre, une prise de contrôle à la fois juridique et économique (Leclercq-1955)¹⁷. La majorité des auteurs nomment indifféremment les rapprochements par coopération, partenariat ou alliance. Comme cela a été évoqué pour les stratégies de marque, parmi les différentes variétés d'alliances interentreprises, il faut distinguer les alliances horizontales des alliances verticales (cf. figure 2). Les alliances horizontales sont définies comme des coopérations entre concurrents potentiels et les verticales se font entre des entreprises opérant dans des secteurs différents d'une même filière de production (client-fournisseur par exemple).

¹⁶ Cegarra J-J. & G. Michel (2000), op.cit.

¹⁷ Leclercq X. (1995), Savoir gérer la concurrence et conduire les stratégies d'alliance, Revue Française du Marketing, N° 155, 5, PP. 135-143

Selon le modèle de la figure 2, les alliances sont positionnées parmi les stratégies de coopération horizontales. Cette classification est cohérente avec celle proposée par Morgan et Hunt (1994)¹⁸. Dans leurs travaux, ces auteurs distinguent dix formes de relations marketing dont les alliances de co-marketing qu'ils considèrent comme des partenariats latéraux entre concurrents. Les auteurs classent ces relations interentreprises au même niveau que les alliances stratégiques entre des entreprises concurrentes, telles les alliances technologiques et les alliances stratégiques globales. Ce positionnement s'inspire des travaux de Bucklin et Sengupta¹⁹, inspirés eux-mêmes par ceux de Adler (1966)²⁰ et de Varadarajan et Rajaratnam (1986)²¹.

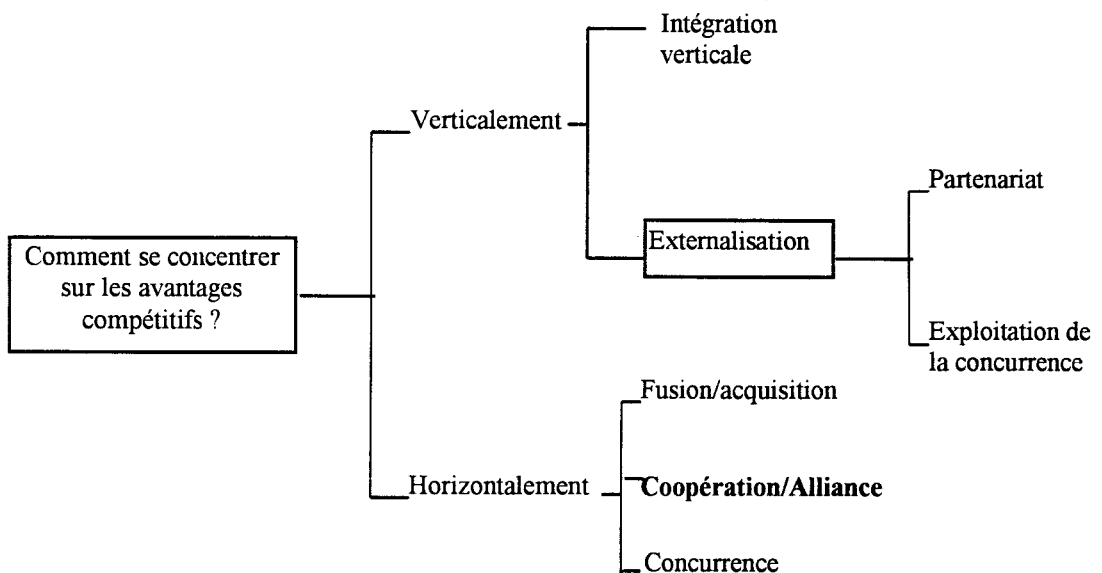


Figure 2 : l'arbre des choix stratégiques verticaux et horizontaux

¹⁸ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationships marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, PP. 20-38

¹⁹ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), Organizing successful co-marketing alliances, *Journal of Marketing*, Vol. 57, April, pp. 32-46

²⁰ Adler L. (1966), Symbiotic Marketing, *Harvard Business Review*, 44, November-December, pp. 59-71

²¹ Varadarajan P. R. & D. Rajaratnam (1986), Symbiotic marketing revisited, *Journal of Marketing*, 50, January, pp. 7-17

Bucklin et Sengupta (1993)²² étudient les antécédents de la performance des alliances de co-marketing. Ce type de coopération recouvre pour partie les alliances de marques. Leur étude consiste en une approche essentiellement organisationnelle du sujet. Les alliances de co-marketing ne semblent ainsi n'être qu'un support à l'étude des coopérations horizontales entre entreprises. De plus, Bucklin et Sengupta (1993)²³ limitent le champ de ces alliances aux seules complémentarités de produits. Pour ces auteurs, « *complementary product alliances* » est ainsi un synonyme de co-marketing alliances. L'alliance qu'ils citent en exemple, celle d'IBM et de Apple, en est une au sens que Koenig (1990)²⁴ donne à ce terme (cf. la typologie de Koenig, présentée en p. 21). Le positionnement des alliances de co-marketing dans les partenariats latéraux signifie l'exclusion des partenariats verticaux du champ de l'étude présente. Pour ce qui concerne les alliances de marques, ce positionnement dans les seules coopérations horizontales semble donc trop restrictif. En effet, si les partenariats entre marques d'entreprises de même niveau dans la chaîne de production constituent une grande partie des alliances de marques réalisées, des alliances de marques entre client et fournisseur ou entre producteur et distributeur peuvent également être fréquemment observées. Ce type de rapprochement entre deux entreprises par le biais de leur marque correspond alors aussi bien aux alliances horizontales qu'aux alliances verticales telles que définies par Harrigan (1998)²⁵. Sa définition ne se distingue pas de celle des autres auteurs ayant travaillé sur le sujet : les alliances horizontales sont des coopérations entre concurrents et celle définies comme verticales se font entre des entreprises à des stades différents du circuit de production. Le terme alliance semble donc, *a priori*, impropre pour décrire les relations interentreprises engendrées par les alliances de marques. Il faut alors tenter de préciser la définition des coopérations interentreprises pour ensuite tenter de positionner les alliances de marques parmi l'éventail des possibilités de relations entre les entreprises. Devant la profusion des définitions

²² Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

²³ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

²⁴ Koenig G. (1990), *Management stratégique : visions, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris, in Bouquin (1997), *Le contrôle de gestion*, PUF.

²⁵ Harrigan K.R. (1998), *Joint Ventures and competitive strategy*, *Strategic Management Journal*, 9, pp 141-158

pour définir les coopérations interentreprises, la définition en quatre points de Morris et Hergert (1988)²⁶ est préférée en raison de sa simplicité et de sa précision. Tout d'abord, la coopération exclut du cadre d'analyse la sous-traitance. Les entreprises partagent la prise de décision et de responsabilité et leurs corollaires, les risques et les résultats. Ensuite, la coopération préserve l'autonomie des alliés. L'alliance ne concerne qu'une partie des activités des partenaires. Ils restent libres pour les activités hors partenariat. Les acquisitions, fusions ou autres formes de prise de contrôle sont ainsi exclues du champ des coopérations. Le troisième point concerne la poursuite d'un projet commun. Il suppose des apports en provenance de chaque partenaire qui peuvent être négociés avant ou pendant l'alliance. Enfin, chaque projet est l'objet d'une cohérence interne qui ne permet pas un découpage en sous-unités totalement indépendantes. Les accords d'envergure peuvent ainsi faire l'objet de plusieurs projets. Cette définition de Morris et Hergert (1988)²⁷ est pertinente pour l'étude présente. Elle permet de positionner les alliances de marques dans la catégorie des coopérations interentreprises. Elle ne fait cependant pas mention de la possibilité d'existence de concurrence entre partenaires. Pour préciser cette définition, il est possible de se tourner vers la typologie des partenariats de Koenig (1990)²⁸ qui permet de distinguer parmi les coopérations, terme générique s'il en est, les différentes situations qu'un manager peut rencontrer. L'auteur établit sa typologie suivant le champ concurrentiel et le secteur d'activité des entreprises partenaires (cf. tableau 1).

A la vue de cette typologie, il apparaît que l'alliance est une relation entre des firmes concurrentes. L'impartition prend appui sur une relation d'échange commercial du type achat-vente et la symbiose se développe entre des organisations qui appartiennent à des champs concurrentiels différents. Il apparaît donc que le terme alliance n'est pas complètement adapté au rapprochement de deux marques. En effet, cette pratique peut parfois concerner des alliances qui n'excluent pas la concurrence entre les marques partenaires pendant la gestion de

²⁶ Morris D. & M. Hergert (1988), Trends in international collaborative agreements, Columbia Journal of World Business, Vol. 22, N° 2, pp. 15-21

²⁷ Morris D. & M. Hergert (1988), op.cit.

²⁸ Koenig G. (1990), op.cit.

la structure temporaire mise en place pour l'occasion. Un des exemples peut être l'opération « *secoue ton look* » dans laquelle les marques de textile Naf-Naf, Kookai, Morgan et Lee Cooper s'affichaient sur les boîtes d'Orangina. Un autre exemple peut être les alliances entre Coca-Cola et Sprite ou Coca-Cola et Fanta. Dans ce dernier exemple, les marques, positionnées comme des concurrents sur le marché des boissons sans alcool appartiennent à la même société mais les consommateurs ne le savent pas forcément. Il peut s'agir de symbioses, cela caractérise souvent les alliances média, complémentaires et à thème²⁹ ou d'impartitions comme dans le cas de l'alliance entre Nutrasweet et Hollywood ou Orangina light ou dans celui du partenariat entre Intel et IBM. On peut également parler d'entente, comme l'indique Garrette (1991)³⁰, lorsque le but recherché par les marques est de bloquer les mécanismes de la concurrence ou de modifier la concurrence. De tels cas de figure peuvent se rencontrer, comme l'indiquent Farquhar, Han, Herr et Ijiri (1992)³¹, lorsque les marques s'associent pour proposer aux consommateurs, dans une seule offre, les avantages de plusieurs marques. Cette offre inimitable ainsi créée modifie la concurrence du marché et octroie aux marques participantes une rente monopolistique génératrice de création de valeur.

Pour revenir à la classification des alliances de marques parmi les coopérations interentreprises, le constat qu'elles représentent un type particulier de coopération est inévitable. Au regard de leurs caractéristiques, de la philosophie qui les inspire et de l'actif engagé (la marque), elles constituent un type de partenariat assimilable à des coopérations interentreprises transversales, c'est-à-dire qu'elles peuvent aussi bien concerner des coopérations verticales qu'horizontales. Le terme qui traduit le mieux cette pratique peut être le co-marquage. Il apparaît cependant plus judicieux de parler de partenariat intermarque qui prend en compte tout autant la dimension association des marques que celle du partenariat interentreprise indissociable de la coopération

²⁹ Voir la typologie des alliances de marques proposée P. 32.

³⁰ Garrette B. (1991), Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès-Sciences de Gestion de l'École des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, Décembre

³¹ Farquhar, Han, Herr & Ijiri (1992), op.cit.

entre marques. Toutefois, il faut noter que les alliances de marques ne se gèrent pas de la même façon que les coopérations stratégiques. La plupart de ces alliances sont conçues pour un temps déterminé et souvent très court et le facteur marque, par son caractère intangible, ne permet pas à l'alliance de marques d'exister en dehors de sa communication.

Tableau 1 : les types de coopérations et les manœuvres stratégiques selon Koenig (1990)³²

Domaines* d'activité des partenaires	Type de coopération	Type d'économie réalisée	Mouvement stratégique correspondant
Même champ concurrentiel mais secteur d'activité différent	Impartition	Economie sur les coûts de transaction	Intégration
Champ concurrentiel différent	Symbiose	Economie d'éventail	Diversification
Même secteur	Alliance	Economie de taille	Spécialisation

* Le secteur comprend les firmes concurrentes, le champ concurrentiel englobe notamment le secteur et son environnement transactionnel, c'est-à-dire les concurrents, leurs clients et fournisseurs.

Comme l'indique Desreumaux (1994)³³, la spécificité de chaque partenariat nécessite de développer pour leur étude un cadre d'analyse spécifique. Les particularités des alliances de marques révélées ci-dessus justifient d'autant plus ce besoin.

³² Koenig G. (1990), op.cit.

³³ Desreumaux A. (1994), Problèmes organisationnels de la coopération interfirme, Les Cahiers de la Recherche, 94/5, IAE de Lille

III. Les alliances de marques dans le paradigme relationnel

Morgan et Hunt (1994)³⁴ positionnent les coopérations marketing dans le courant des échanges relationnels du paradigme du marketing relationnel. Ce positionnement est pertinent pour les alliances de marques puisque, comme il a été dit, les alliances de co-marketing incluent les partenariats intermarques. En marketing, l'échange est un concept clé. Les définitions du marketing posées par de nombreux auteurs³⁵ le destinent d'ailleurs à gérer les échanges, générateurs de valeur pour l'entreprise. Le paradigme relationnel n'est pas seulement réservé à l'échange client-fournisseur. Il a également vocation à décrire les relations entre entreprises. Il a ainsi « *pour objectif de se focaliser sur la gestion des partenariats stratégiques et le positionnement de l'entreprise entre ses fournisseurs et ses clients dans la chaîne de valeur afin de délivrer une valeur supérieure aux clients* » (Flambard-Ruaud et Llosa-1999)³⁶. Depuis quelques années, la notion d'échange ou de relation a évolué. Si la relation se résumait auparavant à une transaction ponctuelle, au cours de la dernière décennie, cette notion s'est élargie. La vision de l'échange comme un simple mécanisme d'allocation de ressources, proposée par l'analyse économique néoclassique, est trop limitée. En effet, les

³⁴ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

³⁵ - Hakansson H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*, John Wiley & Sons : Chichester

- Pandya A. & N. Dholokia (1992), *An institutional theory of exchange in marketing*, *European Journal of Marketing*, Vol. 26, n°12, pp. 19-41

- Houston F. S. & J. B. Gassenheimer (1987), *Marketing and exchange*, *Journal of Marketing*, Vol. 51, October, pp. 3-18

- Kotler P. (1991), *Philip Kotler explores the new marketing paradigm*, *Marketing Science Institute Review*, Spring, pp. 4-5

- Webster F. E. (1992), *The changing role of marketing in the corporation*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, n°4, October, pp. 1-17

- Heide J. B. & G. John (1992), *Do norms matter in marketing relationship ?*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, n°2, April, pp. 32-44

- Gundlach G. T. & P. E. Murphy (1993), *Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges*, *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp. 35-46

- Cova B. & R. Salla (1994), *Marketing et échange : dix années de ré-enchassement de la théorie de l'échange*, Xème Congrès de l'AFM, Paris, pp. 387-412

³⁶ Flambard-Ruaud S. & S. Llosa (1999), *Marketing relationnel et marketing des services : une profonde complicité*, in *Faire de la recherche en marketing ?*, ouvrage collectif Cefag-Fnege coordonné par B. Pras, Vuibert, Paris.

relations interentreprises sur le moyen, voire le long terme, impliquent une relation suivie de la part des deux parties et donc un engagement minimum et le développement de la confiance (Macneil-1980)³⁷. La théorie économique est alors d'une faible utilité. Comme le montre le modèle de Bagozzi (1978)³⁸, c'est la possibilité de maximiser une fonction d'utilité jointe au lieu de maximiser de façon jointe des fonctions d'utilité individuelles qui motive les partenaires à s'engager dans une relation. La coopération ainsi créée permet la réalisation d'objectifs non réalisables indépendamment par une partie isolée (Van de Ven-1976)³⁹.

Les trois formes que peut prendre la relation d'échange ont été définies par Macneil (1980)⁴⁰ sur la base de douze critères. L'échange peut être transactionnel, contractuel ou relationnel. Gundlach et Murphy (1993)⁴¹ ont modifié cette première définition en incorporant une idée de continuum temporel. Cette nouvelle présentation a, elle-même, été adaptée par Flambard-Ruaud et Llosa (1999)⁴². Ces auteurs insistent plus sur la perspective de la relation que sur le temps qu'elle occupe. L'archétype de l'échange transactionnel, fondation des autres concepts de la relation, est, selon Macneil (1980)⁴³, la relation qui donne lieu à échange d'argent. Celle-ci exclut tout élément de relation. Il s'agit d'une transaction pure dont la réalisation est instantanée. Les types d'échange contractuel et relationnel sont, pour leur part, caractérisés respectivement par une durée déterminée et indéterminée.

Les alliances de marques, comme toute coopération, impliquent un temps de relation plus ou moins déterminé. Certaines peuvent être à durée indéterminée, comme celles entre des lessiviers et des fabricants de machines à laver qui durent

³⁷ Macneil I. R. (1980), *The new social contract, an inquiry into modern contractual relations*, New Haven, CT : Yale University Press.

³⁸ Bagozzi R. P. (1978), *Marketing as exchange : a theory of transactions in the marketplace*, *American behavioral scientist*, 21, March-April, pp. 535-556

³⁹ Van de Ven A. (1976), *On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations*, *Academy of Management Review*, pp. 24-36

⁴⁰ Macneil I. R. (1980), *op.cit.*

⁴¹ Gundlach G. T. & P. E. Murphy (1993), *op.cit.*

⁴² Flambard-Ruaud S. & S. Llosa (1999), *op.cit.*

⁴³ Macneil I. R. (1980), *op.cit.*

depuis les années 60. Elles peuvent aussi être de très court, court ou moyen terme. Dans tous les cas, les alliances de marques nécessitent un échange plus ou moins prolongé entre les partenaires, ne serait-ce que pour la mise en place de la coopération. Elles se distinguent ainsi de la simple transaction. Elles se positionnent dans les variantes contractuelles et relationnelles de l'échange relationnel.

Les caractéristiques spécifiques de l'alliance de marques comme outil marketing sont identifiées. Avant d'étudier les apports que représentent les travaux académiques sur les alliances de marques et de proposer des objectifs de recherche, il est nécessaire de définir précisément la définition des alliances de marques. Cette dernière doit servir de référence tout au long de l'étude.

Section 2. Eléments de définitions et typologies des alliances de marques

Les définitions et typologies des alliances de marques se multiplient. Les secondes illustrent les premières et chacune a un apport spécifique. L'objet de cette partie est de les recenser avant d'en proposer une définition fédératrice.

I. La synthèse des travaux et proposition d'une définition de l'alliance de marques

En se référant aux différents positionnements constatés précédemment pour les alliances de marques et avant d'aller plus loin dans cette recherche, il apparaît nécessaire de proposer une définition de ce type de partenariat intermarque. Différentes définitions ont été proposées pour caractériser le phénomène des alliances de marques. La plupart mettent l'accent sur l'alliance comme moyen de promouvoir une marque ou un des aspects particuliers d'une marque en permettant une proposition conjointe de marques aux consommateurs.

Le principal inconvénient des définitions disponibles est qu'elles n'entrevoient souvent qu'un aspect des alliances de marques. Elles mettent principalement l'accent sur les alliances de marques ayant pour origine une intégration de produits et donc une coopération stratégique. Lorsqu'elles se veulent plus complètes, c'est au détriment des particularismes et au profit d'une certaine ambiguïté entre alliance de marques d'origine stratégique et alliance de marques purement marketing. Ainsi, la définition donnée du co-marquage par Park, Jun et Shooker (1996)⁴⁴ se limite à celle proposée par Simon et Joffre (1989)⁴⁵ qui est celle de la création d'un nouveau produit représenté par deux marques. Leur article se limite au cadre de l'extension, l'alliance étant considérée comme une technique d'extension. Dans le même courant de pensée, Kotler et Dubois (1998)⁴⁶ proposent une définition du co-branding qu'ils définissent comme « *toute association de deux marques pour la commercialisation d'un même produit* ». Cette définition laisse supposer que les alliances de marques ne peuvent avoir comme origine que des coopérations stratégiques puisque deux marques s'associent pour la réalisation d'un même produit. Dans le cadre des coopérations interentreprises médiatisées, le produit peut être soit nouveau ou l'alliance de marques, affichée sur un produit ancien, ne révéler qu'une coopération antérieure. Cette définition est toutefois assez ambiguë puisque les auteurs, pour l'illustrer, citent des exemples d'alliances de marques purement marketing. Cegarra et Michel (2000)⁴⁷ proposent une définition intéressante de la coopération entre marques. Celle-ci fait la distinction entre le co-branding et les alliances de marques. Selon ces auteurs, « *le co-branding est une collaboration entre deux marques impliquant :*

- *la co-définition du produit au niveau fonctionnel ou conceptuel,*
- *la co-signature du produit par les marques partenaires* ».

⁴⁴ Park C. W., S. Y. Jun & A. D. Shooker (1996), Composite Branding Alliances : An Investigation of Extension and Feedback Effects, Journal of Marketing Research, Vol. XXXIII, November, 453-466

⁴⁵ Simon Y. & P. Joffre (1989), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris.

⁴⁶ Kotler P. & B. dubois (1998), Marketing Management, 9ème Edition, Publi Union, France.

⁴⁷ Cegarra J-J. & G. Michel (2000), op.cit.

Leur définition assortie d'une typologie fait le lien entre les alliances marketing et celles à orientation stratégique dont l'un des objectifs est le développement d'un nouveau produit. Un des reproches qu'il est possible de faire à cette définition est qu'elle limite le champ d'étude du co-branding à la co-dénomination qui réclame la présence de deux marques différentes sur le même produit. Les opérations de co-communication ou *joint promotion*, qui selon ces mêmes auteurs recouvrent la publicité jointe (Newman recommande Ariel ; Kellog's et Tropicana proposent de consommer leurs produits conjointement) et la promotion couplée (Air France et American Express qui proposent d'accumuler des Miles Fréquences Plus lors des achats réglés avec cette carte), ne font pas partie du cadre de l'étude. Il est légitime alors de se demander si le critère de qualification de co-branding doit être seulement l'inscription de deux noms de marques différentes sur un seul produit ou s'il faut avoir une vision plus large. Celle-ci serait de considérer l'ensemble des actions marketing comme susceptibles d'intégrer le champ d'étude du co-branding. En d'autres termes, faut-il réduire le co-branding à une vision factuelle ou en avoir une vision plutôt perceptuelle ? Ruekert, Rao et Benavent (1994)⁴⁸ proposent une définition des alliances de marques qui prend en compte les deux dimensions de ces types d'alliances. Selon eux, « *les alliances de marques peuvent être définies comme les efforts de coopération entre les gestionnaires de marques, par lesquels les marques sont combinées pour être offertes sur le marché* ». L'intérêt de leur définition est de positionner les alliances de marques par rapport ou parmi les coopérations interentreprises. Selon cette définition, les alliances de marques se confondent avec les alliances stratégiques lorsqu'elles intègrent les attributs des produits qu'elles recouvrent.

Bucklin et Sengupta (1993)⁴⁹ abordent également le sujet des alliances de marques. Ils le font par le biais des alliances de co-marketing qui sont des relations contractuelles mises en place par des entreprises dont les produits respectifs sont complémentaires. Ces alliances ont pour but d'augmenter et/ou de construire la notoriété de la complémentarité des produits auprès des

⁴⁸ Ruekert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

⁴⁹ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

consommateurs. Ils impliquent la coordination des partenaires sur un ou plusieurs aspects de marketing et peuvent s'étendre à la recherche, au développement de produits et même à la production. Contrairement aux relations fabricant-distributeur ou acheteur-vendeur, les alliances de co-marketing sont des relations entre entreprises de même niveau dans la chaîne de valeur ajoutée ; elles représentent une forme de marketing symbiotique (Adler-1966 ; Varadarajan et Rajaratnam-1986)⁵⁰. L'important pour qualifier une coopération interentreprise de co-marketing est le niveau des coopérants dans la chaîne de valeur et la prise de conscience que l'intérêt de chacun dépend de la réussite du partenaire-concurrent. Cette définition se focalise donc sur les alliances à base de coopérations stratégiques et les alliances horizontales, en délaissant les alliances de type vertical ainsi que celles de pur marketing.

Les définitions proposées par les travaux académiques ont toutes des apports et des faiblesses. La définition proposée pour cette recherche se veut suffisamment large afin d'y remédier. Elle est la suivante : l'alliance de marques et/ou de produits marqués est une technique de mise en avant des marques qui repose sur l'exploitation jointe de la composante marque par deux entreprises partenaires, parfois plus. Elle a pour objectif, en s'appuyant sur la variable marque du marketing-mix, de développer les ventes, la part de marché, l'image, la notoriété (...) des marques concernées. Elle peut être utilisée pour distinguer la communication des marques de celle de la concurrence et, de ce fait, distinguer la marque de ses concurrents. Ne touchant pas à la variable prix, son intérêt *a priori* est de permettre de communiquer sans dégrader l'image de la marque promue. Cette technique de communication associe donc généralement deux marques dans une mise en avant jointe. L'indépendance des marques peut n'être qu'apparente. Cette définition est en accord avec celle que proposent Rao, Qu et Ruckert (1999)⁵¹.

⁵⁰ - Adler L. (1966), *op.cit.*

- Varadarajan P.R. & D. Rajaratnam (1986), *op.cit.*

⁵¹ Rao A. R., L. Qu & R. W. Ruckert (1999), « Signaling unobservable product quality through a brand ally », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, May, pp. 258-268

L'alliance de marques recouvre ainsi toutes les associations de marques, même celles unissant deux marques appartenant et, de ce fait, gérées par la même entreprise. L'important pour qualifier une coopération interentreprises d'alliance de marques est qu'elle implique deux marques distinctes aux yeux des consommateurs. Quelle que soit l'opération, marketing ou stratégique, qui supporte cette alliance, l'important est la perception par les consommateurs de la présence des deux marques. Il faut alors que les marques aient deux noms différents et suffisamment différenciés. Il faut également la volonté des managers de présenter conjointement leur marque aux consommateurs, qu'elles soient réunies dans un même produit, consommables conjointement ou totalement indépendantes. A la base de cette communication, il peut y avoir une coopération stratégique⁵² ou ne pas y en avoir.

Les alliances IBM et Intel ou Yoplait et Côte D'Or par les actifs de production qu'elles engagent sont des alliances de marques ayant à la base une coopération stratégique. Selon Kapferer⁵³, les alliances de marques ne sont d'ailleurs que la communication auprès du public des partenariats interentreprises. Cette approche des alliances de marques rejoint la position de certains auteurs tels Anderson et Weitz (1992)⁵⁴ pour qui les alliances de marques ne sont que des investissements idiosyncrasiques. Ainsi, les alliances de marques seraient avant tout des coopérations interentreprises dont une des manifestations de l'engagement des partenaires serait la communication de la relation les liant, un peu comme un mariage qui, de nos jours, officialise une relation et engage normalement les participants à la faire durer. Cette vision, à ne pas complètement délaissier, est cependant réductrice du rôle que peuvent jouer les alliances de marques puisqu'elle les cantonne dans un statut de résultante des coopérations. De ce fait, elle oublie le cas des alliances dont l'unique objectif est le rapprochement des marques dans un seul but marketing. Dans ces cas de figure, les alliances de marques doivent être considérées comme une des composantes de la stratégie des marques. Les alliances peuvent constituer l'essentiel des stratégies de

⁵² Pour plus de précisions, voir la typologie des alliances de marques proposée page 32.

⁵³ Kapferer J-N cité dans CB-News n° 148, pp. 58.

⁵⁴ Anderson E. & B. Weitz (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, XXIX, February, pp. 18-34, p20

développement de marque, mais du fait de leur durée et de la possibilité de les stopper à tout moment, elles restent essentiellement des moyens d'action dont le choix fait partie de la stratégie de marque.

Cette définition, à compléter avec les typologies présentées dans la partie suivante, rejoint celle proposée par Rueckert, Rao et Benavent (1994)⁵⁵. Elle la complète par sa description plus précise, car plus segmentée des types d'alliances de marques. Selon leur complexité et la qualité des actifs engagés, l'alliance de marques peut être une association sur le court, le moyen ou le long terme. Les alliances de marques intégrant les produits et donc l'appareil de production sont généralement de durée plus longue que les alliances de simple promotion des marques.

II. Les typologies d'alliances de marques

La plupart des définitions précédentes sont assorties d'une typologie. Ces dernières sont présentées indépendamment afin de pouvoir mieux cerner leurs caractéristiques et apports spécifiques.

1. Les typologies basées sur la stratégie marketing des marques

Sur la base de ce premier critère, deux typologies complémentaires peuvent être recensées. Il s'agit, tout d'abord, de celle proposée par Cegarra et Michel (2000)⁵⁶. Celle-ci distingue trois grands types d'alliances de marques. Cette typologie distingue le co-branding de l'alliance de marques. Le premier type d'alliances identifié concerne les alliances de co-développement. Celles-ci sont définies comme la mise en commun du travail de deux marques pour la conception et la fabrication d'une nouvelle offre marketing. Il peut en résulter alors que le produit élaboré est couvert par un nom unique, indépendant des deux marques mères (stratégie monolithique) ou que l'un des partenaires cautionne le

⁵⁵ Rueckert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

⁵⁶ Cegarra J-J. & G. Michel (2000), op.cit.

produit en question (stratégie d'endossement). Le second type d'alliances de marques est appelé co-communication. Ces alliances sont un rapprochement des marques uniquement au niveau de leurs noms. Les attributs des produits ne sont pas mixés. Aucune conception de nouveau produit n'est mise en œuvre. Ce type génère un premier sous-type, la publicité jointe. Dans ce cas, les deux marques partenaires mettent en place « *une campagne publicitaire commune aux deux marques* ». La promotion couplée constitue le deuxième sous-type d'alliances de marques. L'implication des marques est plus forte puisque celles-ci développent une « *opération promotionnelle intermarque* ». La distinction entre ces deux sous-types réside dans le fait que, dans le premier cas, l'achat d'une marque se fait indépendamment de celui de sa partenaire. Dans le second, les services ou produits des deux marques sont vendus conjointement. Le dernier type d'alliance de marques est la co-dénomination ou co-branding. Il associe deux marques sur un ou plusieurs produits. Généralement, il s'agit d'adjoindre à une marque de fabricant une marque de biens intermédiaires, un fournisseur réputé par exemple ou simplement une marque invitée pour l'image qu'elle génère. Cette distinction fait apparaître deux catégories. La co-dénomination fonctionnelle associe une marque de fabricant et une marque de composants. La co-dénomination conceptuelle a recours à une marque invitée en fonction des attributs symboliques additionnels qu'elle propose.

En distinguant, au sein des alliances de marques, le co-branding des autres coopérations, cette première typologie apporte une information complémentaire de la typologie suivante basée sur des critères de nature de coopération et de stratégie de marques (cf. tableau 2). Cette deuxième typologie, élaborée dans le cadre de cette recherche à partir de l'observation empirique, fait appel à des critères liés à la nature de la coopération, à la complémentarité des produits et des images des marques et à leur positionnement. De ce fait, la classification d'une marque dans telle ou telle catégorie n'est pas rigide. Les types d'alliances de marques ne sont pas étanches. Ainsi une même alliance peut correspondre à des choix de positionnement multiples. En effet, l'alliance des marques Contrex et Dim a été citée en exemple dans la catégorie « *alliance à thème* » (minceur), alors que cette même alliance, s'adressant essentiellement aux femmes, correspond également à une « *alliance clientèle* ». De même pour l'alliance entre les marques

M. Propre et Viakal. Faut-il la classer dans la catégorie « *alliance à thème* » (hygiène de la maison) ou dans la catégorie « *complémentarité de consommation* » ?

Tableau 2 : la typologie des alliances de marques

alliances de marques							
a priori (co-branding)	a posteriori : Met en avant l'utilisation conjointe ou complémentaire de deux produits de marques différentes. Cela comprend trois sous-catégories.			média	clientèle	multi-marques	
	mixage	à thème	complémentarité : Met en avant la complémentarité des produits. Elle se subdivise en deux sous-groupes :				
			de consommation	d'utilisation			
Un produit est créé de la réunion de produits intermédiaires, complémentaires et de marques différentes. Les marques communiquent sur cette alliance. A la base, il s'agit d'une coopération stratégique.	Communication sur la réunion possible de deux produits pour n'en faire qu'un. Cela permet de suggérer au consommateur de nouveaux modes ou occasions d'utilisation du produit.	L'alliance de marques répond à une préoccupation des consommateurs (écologie, hygiène, etc.). Elle propose des combinaisons de produits adaptées à leur problème.	Lorsque la consommation d'un produit peut s'accompagner de celle d'un autre, cette alliance permet de faire à l'utilisateur des suggestions de consommation. Sa liberté reste grande.	La liberté laissée au consommateur est réduite au choix de la marque du produit à acheter. L'achat du produit complémentaire est obligatoire.	Une marque sert de support publicitaire à une autre. Ce type d'alliance permet de distinguer de la concurrence la communication des participants.	Les marques alliées ont une clientèle ou des portions de clientèle aux caractéristiques identiques. Cette alliance permet aux deux marques d'envoyer un message spécifique à cette cible.	Mise en avant de plus de deux marques différentes. Ce type d'alliance n'entre pas dans le cadre de l'étude présente.
- Nutrasweet Hollywood - Nutrasweet Orangina - Nutrasweet Banga - Nutrasweet Miniligne - Nutrasweet Cemoi	- Bacardi Coca-Cola - Suze Schweppes - Martini Bianco Schweppes - Picon 33 Export - Johnnie Walker et Pepsi-Cola	- Linéance Kellog's - Kleenex Rainett - M.Propre Viakal - Vittel et Club Méditerranée - St Yorre Jet Tours	- Tuc Pops Pastis 51 - Fritelle Pepsi-Cola - Velours noir et Guet Apens - Gin Gordon's et Chipster - Twix Coca-Cola	- Nissan Antar - Philips Herta - Ariel Whirlpool - St Marc Scotch Brite - Bauknecht Skip Micro+	- Peugeot 306 et Eden Park - Vache Qui Rit et Trivial Pursuit - Cartes de Téléphone et Belin - Cartes de téléphone et Schweppes	- Coca-Cola Fanta - Nintendo Mini-Mars - Picnic Sega - Center Park Aubert - Orangina Fun Radio	- <u>Cadeau-Vacances</u> : Ricoré, Canderel, Rivoire et Carret, ... - <u>Bingo des marques</u> : Belin, Honoré Janin, Lu, ... - <u>Pacte qualité prix</u> : Carte noire, Jacques Vabre, Maxwell, ...

2. La typologie selon l'imbrication des marques et des produits

La définition des alliances de marques, proposée par Rueckert, Rao et Benavent (1994)⁵⁷, est assortie d'une typologie basée sur la manière dont les marques et les produits qu'elles recouvrent sont combinés. Il en ressort trois types d'alliances (cf. figure 3).

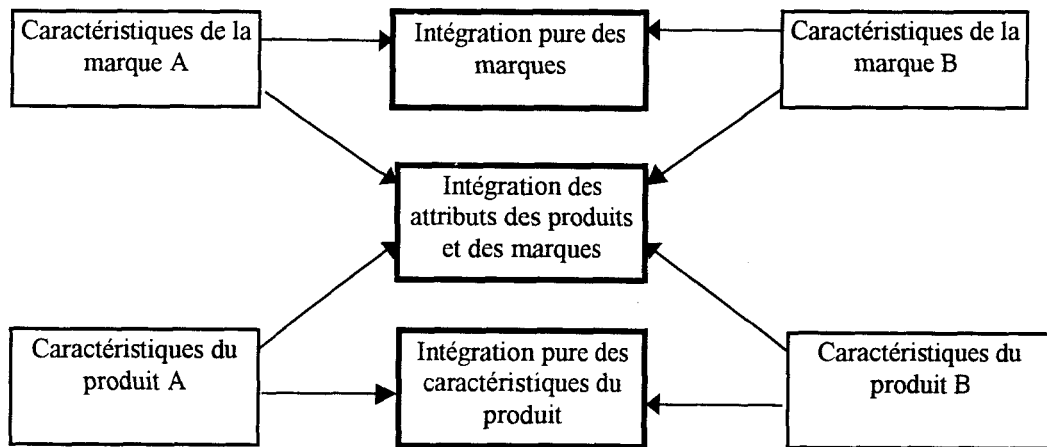


Figure 3 : les types d'alliances de marques selon Rueckert, Rao et Benavent (1994)

Dans cette typologie, l'intégration pure des marques concerne les cas où deux marques sont promues sans intégration physique des produits. L'intégration des attributs des produits et des marques est la forme la plus complexe d'alliance de marques et implique aussi bien des attributs des produits que leur nom de marque. Ce type d'alliance est supposé générer la création d'une nouvelle marque ou d'une co-marque. Enfin, l'intégration pure des caractéristiques du produit, quant à elle, ne prend pas en compte les marques des produits (qui n'existent peut-être pas). Elle n'entre donc pas dans le cadre de l'étude des alliances de marques.

⁵⁷ Rueckert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

3. La typologie selon le critère du temps

Nonobstant les typologies précédentes des alliances de marques, la mise en œuvre des alliances de marques peut se faire de différentes manières. Il peut s'agir d'« *alliances de marques répétitives* » lorsque deux marques s'allient temporairement et renouvellent leur opération. Elles peuvent également être qualifiées d'« *alliances de marques successives* » quand une même marque a différentes alliances plus ou moins rapprochées dans le temps avec des marques différentes. Ces deux premiers types sont proches. Enfin, du nombre des partenaires de la marque dépend la classification de l'action de communication. Les alliances de marques peuvent ainsi être qualifiées d'« *alliances de marques simultanées* » lorsqu'une même marque s'allie dans le même temps à plusieurs autres marques (ex : Ariel et Kookai, Creeks, Christine Bravo, etc.). Cette typologie a été spécifiquement élaborée dans le cadre de cette recherche.

L'intérêt que représente cette description des possibilités de mise en œuvre des alliances de marques repose sur les travaux portant sur les catégories cognitives et les transferts d'attributs entre marques. Ainsi, pour illustrer le premier cas cité, les alliances répétitives, Coca-Cola et Bacardi peuvent être considérées comme deux boissons typiques du cocktail de boisson Rhum-Cola. Les deux types suivants, les alliances successives et les alliances simultanées, posent le problème du transfert d'attributs entre marques, que soulève Ladwein (1993)⁵⁸. Cette description temporelle des alliances de marques peut être complétée et précisée par l'ajout d'un critère de spécificité. Une alliance est dite spécifique lorsque la marque ne réalise pas une deuxième alliance avec une autre marque appartenant à la même catégorie de produit. En se positionnant dans une optique concurrentielle et en croisant les critères de spécificité et de fréquence ou de temps, six types d'alliances de marques sont obtenus. Ils sont présentés dans le tableau 3.

⁵⁸ Ladwein R. (1993), op.cit.

Tableau 3 : la typologie temporelle et concurrentielle des alliances de marques

Alliances de marques	Spécifiques	Aspécifiques
Ponctuelles	Arthur Bonnet + Buitoni	<i>Alliances simultanées</i> Ariel + Jacadi, Creeks, Newman, Kookaï
Répétitives	<i>Alliances répétitives</i> Coca-Cola + Bacardi	<i>Alliances successives</i> Schweppes + Suze ou Martini Bianco
Permanent	Yolka	Intel inside + IBM ; Ariel + marques de lave-linge

Les alliances ponctuelles sont des partenariats intermarques non renouvelés ou des alliances de marques dont le renouvellement n'est pas, *a priori*, programmé. Suivant la typologie précédente, page 32, il s'agit essentiellement d'alliances *a posteriori*. L'engagement des partenaires dans la relation semble faible. Le rapprochement des marques Buitoni et Arthur Bonnet est dû à leur agence de communication et à leur planning promotionnel assez proche. Ce type d'alliances peut recouvrir des coups promotionnels « *one shot* ». Le rapprochement peut se faire pour des raisons conjoncturelles ou d'opportunité qui ne se représentent pas forcément. Il peut s'agir de la volonté commune à un moment donné de deux responsables de marque de communiquer conjointement. Ce type d'alliance de marques peut aussi voir son origine dans le souci de se démarquer de la concurrence. Enfin, une tierce personne peut tout simplement se charger de réunir les deux marques. Il peut s'agir, par exemple, d'une agence de communication. Le croisement de cette même ligne avec le critère aspécifique correspond à des marques qui n'accordent pas d'exclusivité à leurs partenaires et que rien n'oblige à renouveler l'opération. Ariel, dans ce cas, s'associe ponctuellement à d'autres marques dans le cadre de campagnes publicitaires promotionnelles. Ce type correspond aux alliances de marques simultanées.

D'un état ponctuel, les alliances peuvent devenir répétitives. Celles-ci peuvent être considérées comme une catégorie proche des alliances ponctuelles mais leur répétition laisse supposer ou espérer que le consommateur y sera plus fortement sensible que dans le cas d'une alliance ponctuelle (Alba et

Marmorstien-1987 ; Alba et Chattopadhyay-1985)⁵⁹. L'objectif poursuivi par les marques est alors d'ancrer plus profondément dans l'esprit du consommateur l'association des deux marques. Dans le cas de Coca-Cola, son alliance répétitive avec Bacardi lui donne une image de boisson de discothèque, voire de complément de boisson alcoolisée. C'est la raison pour laquelle cette marque s'est associée avec Club Med dans le cadre d'une alliance des deux marques qui prévoit, entre autre, la fourniture exclusive de Coca-Cola. Ce partenariat lui permet de se rapprocher du segment familial. Le but de ce soft drink est de remplacer, à terme, l'eau minérale durant les repas. Les alliances répétitives s'intègrent de manière ambiguë dans cette typologie. Elles représentent un sous-groupe des alliances ponctuelles. En effet, théoriquement les alliances répétitives spécifiques peuvent exister mais, dans l'absolu, il est difficile de prévoir si un partenaire ne s'alliera pas un jour avec une autre marque. De même, dans le cas où les deux marques appartiennent à la même société, une opportunité peut toujours se présenter. L'alliance entre Coca-Cola et Bacardi peut être considérée comme appartenant au type d'alliances répétitives. Cependant, pour se repositionner sur le segment familial, Coca-Cola a délaissé le côté spécifique de son alliance, au profit du Club Med. Schweppes pratique également des alliances répétitives aspécifiques en proposant de consommer son produit tout en l'associant avec un ensemble fini de marques, Suze et Martini Bianco, en l'occurrence. Par ces actions, Schweppes inscrit sa politique d'alliance de marques dans le type des alliances successives. Ses campagnes de communication promeuvent successivement l'emploi de ces différentes marques comme complément à sa marque de boisson.

L'alliance de marques peut être considérée comme permanente selon deux critères. Le premier est la pérennité du produit. Dans ce cas, l'alliance de marques est qualifiée de permanente si son arrêt signifie la disparition du produit. Le deuxième critère est le temps. Ce dernier est ambigu et fait appel à la perception de l'alliance de marques par les consommateurs. Les alliances permanentes

⁵⁹ - Alba J.W. & Marmorstien H. (1987), The effects of frequency knowledge on consumer decision making, *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, Juin, p14-25

- Alba J.W. & Chattopadhyay (1985), Effects of context and part-category cues on recall of competing brands, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Aout, p 340-349

spécifiques de marques concernent principalement les alliances *a priori* ou de co-branding, c'est-à-dire celles dont la base est une alliance stratégique. L'alliance est permanente et spécifique, car les produits marqués sont alliés pour la création d'un nouveau produit et indissociables puisque leurs marques sont associées pour la création d'un nouveau nom de produit. Une marque jointe ou co-marque, distincte des deux fondatrices, est créée (Ruekert, Rao et Benavent-1994)⁶⁰. L'arrêt de l'alliance a pour corollaire la mort du produit. Une variante peut être la création d'une nouvelle marque et non d'une alliance de marques. Dans ce dernier cas, ce type de coopération n'est pas pris en compte par la recherche.

Le croisement du critère de permanence et de celui d'aspécificité caractérise des marques qui associent leurs noms à ceux de partenaires sans avoir l'exclusivité durant l'alliance. Ce type d'alliance associe généralement des produits à des niveaux différents de la chaîne de valeur ou complémentaires dans leur consommation. Il peut s'agir, par exemple, de l'association d'une marque avec d'autres marques d'une même catégorie de produits. Intel ne s'associe qu'avec des marques d'ordinateurs. Dans ce cas, du fait de la permanence de l'alliance de marques, les partenaires tendent à être très fortement liés. La marque primaire (Intel inside) devient, aux yeux du consommateur, un attribut (ou un complément essentiel) du produit de la marque hôte (IBM) et donc un élément indispensable à son bon fonctionnement. L'association peut également se faire avec des catégories de produits différents. Ariel s'associe ainsi avec des marques de lave-linge tout autant qu'avec des marques de textile.

4. La typologie selon le portefeuille de produits des marques

Les alliances de marques peuvent être envisagées selon deux niveaux d'agrégation : la marque ou le produit marqué. La nuance est d'importance et nécessite un approfondissement. En effet, la perception d'une alliance de marques par les consommateurs peut être différente selon qu'elle associe une marque sans distinction de produits ou qu'elle associe une marque au travers de produit(s)

⁶⁰ Ruekert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

désigné(s). Dans le premier cas, selon les travaux sur les extensions de marque, les consommateurs évaluent les marques selon la catégorie à laquelle elle est associée. En effet, selon Ladwein (1993)⁶¹ et Farquhar, Han, Herr et Ijiri (1992)⁶², les possibilités d'extension d'une marque sont essentiellement fonction de la catégorie cognitive de cette marque. Ladwein (1993)⁶³ précise qu'une marque est typique d'une catégorie cognitive et que son évaluation se fera en fonction de la catégorie que les consommateurs lui attribuent.

Dans le second cas, en plus de la compatibilité des images des marques associées, les consommateurs vont évaluer la complémentarité des produits. Celle-ci peut être faible, si les produits ne sont pas soumis à une complémentarité de consommation (Samu, Krishnan et Smith-1999)⁶⁴, voire nulle s'ils vont à l'encontre des habitudes culturelles de la zone ciblée. Les cas de figure que l'on peut rencontrer dans cette deuxième catégorie sont divers. Il peut s'agir d'alliance de marques mono-produit. Cela concerne, au sens strict, une marque désignant un seul produit qu'elle identifie clairement et pour lequel elle apporte une promesse spécifique. Au regard de la relation marque-produit, ce cas de figure est le plus simple ; la marque s'identifie ici complètement au produit qu'elle labelise. Il peut s'agir de l'alliance de Tuc pops et de Pastis 51 qui propose de consommer conjointement ces deux produits. Linéance et Kellog's special K proposent, pour leur part, leur produit au service du bien-être des consommateurs. Dans ce cas, les attributs du produit et le positionnement dans le cycle de vie du produit et de la marque sont indissociables. Les alliances peuvent associer des marques multi-produits. Dans ce cas, elles concernent des marques du type marque ligne (Studio Line de l'Oréal), marque gamme (Ducros pour les herbes et épices, assaisonnement et préparation pour salades ; Marlboro et Marlboro light), marque ombrelle (Ferrari pour les automobiles et les montres, Philips pour la hifi et l'électroménager), marque source (Chanel pour Egoïste, Coco, N°5, ...) et marque caution (Lu ou General Motors). Un seul ou quelques-uns seulement des produits

⁶¹ Ladwein R. (1993), op.cit.

⁶² - Farquhar P. H., J. Y. Han, P. M. Herr & Y. Ijiri (1992), op.cit.

⁶³ Ladwein R. (1993), op.cit.

⁶⁴ Samu S., H. S. Krishnan & R. E. Smith (1999), Using advertising for new product introduction : interactions between product complementarity and promotional strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 63, January, pp. 57-74

de la marque sont engagés dans l'alliance. La particularité de ce cas de figure est que le cycle de vie du produit peut être différent de celui de la marque et les attributs du produit présenté dans l'alliance ne couvrent qu'une partie de ceux de la marque. Dans le dernier type d'alliance de marques, aucune association marque-produit n'est faite. C'est la marque qui est directement impliquée dans l'alliance. La référence aux produits n'est qu'implicite et dépend de la connaissance du consommateur de la gamme des produits de la marque. Dans le cas où la marque est mono-produit, ce type d'alliance se confond avec le premier.

La définition proposée pour les alliances de marques permet de circonscrire la recherche. Elle est une première étape pour la définition d'un cadre théorique. Elle permet de mettre en évidence, dans la littérature académique, les insuffisances des travaux sur les facteurs de performance des alliances de marques. Les limites des travaux disponibles sont, également, identifiées selon l'approche organisationnelle dont l'intérêt a été souligné.

Section 3. Alliances de marques : approches et limites

Les travaux traitant de la problématique des alliances de marques sont encore très peu nombreux. Cependant, depuis l'essor de cette pratique, quelques auteurs s'intéressent à ce type d'alliance. Les contributions disponibles sur les alliances de marques adoptent toutes, selon des angles différents, une approche purement marketing. Elles s'intéressent essentiellement à la perception qu'en ont les consommateurs. Leur cadre d'analyse n'est pas toujours directement lié à l'étude des alliances de marques. Leur problématique concerne la gestion d'une marque ou celle de l'extension de marques. A l'exception de quelques travaux, rares sont encore les recherches consacrées exclusivement à la problématique des alliances de marques. Bien souvent ce type d'alliances n'est traité par les auteurs qu'en complément de la problématique de leur article.

I. Les travaux sur la gestion des marques

Les travaux, centrés sur la gestion des marques et qui ont une implication sur la compréhension de la perception des alliances de marques par les consommateurs sont essentiellement ceux de Changeur (1999)⁶⁵. Ils portent sur le territoire de la marque et l'étude des associations aux marques. L'objectif principal de l'auteur est de proposer une conceptualisation de ce territoire de marque et une méthode de mesure afin d'analyser les transferts entre la marque et les produits marqués. L'auteur définit le territoire de la marque comme un concept qui instaure des limites pour la marque considérée et permet ainsi de structurer les perceptions qu'ont les consommateurs de cette marque. Ce concept est essentiel pour évaluer l'impact sur l'image de la marque de l'exploitation de son capital par le biais d'extensions de marques. Changeur (1999)⁶⁶ étudie les associations des valeurs aux marques. La problématique des alliances de marques n'est pas directement traitée ici. Cependant, la mesure du territoire de la marque et la proposition de l'utiliser dans le cadre des alliances de marques est une première avancée qui peut permettre de mieux comprendre les facteurs marketing qui ont un impact sur les résultats de ces alliances. L'auteur propose, dans ce sens, de définir les territoires des marques afin d'identifier « *les zones de recouvrement des perceptions et les zones de différenciation* » dans le but d'identifier les partenaires potentiels ainsi que leur performance. Ce premier travail, proche de la problématique des extensions et des alliances de marques, concerne la gestion individuelle d'une marque. Les suivants ont un cadre d'analyse clairement positionné dans l'extension de marque.

⁶⁵ Changeur S. (1999), Le territoire de marque : Proposition et test d'un modèle basé sur la mesure des associations des marques, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Aix-Marseille III

⁶⁶ Changeur S. (1999), op.cit.

II. Les travaux sur les extensions de marques

Les travaux sur l'extension de marques représentent un apport important pour la compréhension des impacts marketing des alliances de marques. Les auteurs cités associent, d'ailleurs souvent, ces deux pratiques. Leurs travaux permettent de discerner l'impact de l'alliance de marques sur le territoire de la marque. Ils étudient les attributs qui leur sont associés et les transferts entre marques qu'engendrent ces coopérations. Ils permettent aussi aux managers, dans une deuxième catégorie, de se prémunir des risques inhérents au rapprochement de deux marques. Les notions de catégorie de produit et de fonctionnalité sont abordées à cet effet. Enfin, les travaux sur les extensions de marques permettent d'envisager l'impact de l'ordre d'apparition des noms de marques sur le produit. Cette dernière catégorie de travaux présente une problématique très proche de celle des alliances de marques.

L'impact, sur la marque-mère, des extensions de marques est étudié par Michel (1997 ; 1998)⁶⁷. Comme Changeur, l'auteur focalise son étude sur le territoire de marque. Il met en évidence la notion de valeurs centrales et périphériques qui aboutit à présenter un nouveau concept : le Noyau central. Il s'agit de la conceptualisation de la structure interne de la marque organisée autour d'un noyau central et d'un système périphérique. L'objet des travaux de Michel⁶⁸ est d'appréhender l'évolution des attributs d'une marque suite à une extension. Ils mettent en évidence pour cela les attributs que le consommateur associe à chaque marque. Parmi ceux-ci, ils révèlent des valeurs fortes que l'on retrouve associées à la marque d'un marché à l'autre. Ce sont les valeurs constitutives du noyau central. Ces valeurs fortes assurent la pérennité de la marque. D'autres valeurs associées à la marque sont moins fortement attachées à son image. Elles constituent le système périphérique de la marque. Elles font l'interface entre le

⁶⁷ - Michel G. (1997), L'impact de l'extension de marque sur la marque : contribution de la théorie du noyau central à l'analyse de la structure interne de la marque, Thèse de Doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, IAE Paris

- Michel G. (1998), Gestion de l'extension de marque et de son impact sur la marque-mère, *Décisions Marketing*, 5, Janvier-Avril, pp. 25-35

⁶⁸ - Michel G. (1997), op.cit.

- Michel G. (1998), op.cit.

noyau central et la situation concrète de la marque dans ses différents marchés. La plus grande souplesse de ces valeurs périphériques permet à la marque d'évoluer au travers des marchés pénétrés et, d'une manière générale, de s'adapter aux changements du contexte. Elles ont ainsi une fonction de défense. Elles assurent la cohérence entre les pratiques de la marque et sa représentation. Cette recherche, dont la problématique ne concerne pas directement les alliances de marques, représente une contribution intéressante pour leur étude car elle aborde les extensions sous l'angle des associations à la marque. Ces travaux sont complémentaires de ceux de Changeur (1999)⁶⁹. Comme cet auteur le préconise pour les extensions de marque, il doit être possible d'analyser les valeurs du noyau central et du système périphérique de la marque primaire et de celles de chacune des marques partenaires potentielles. Cette opération doit avoir pour but de déterminer quelles sont les marques les plus adaptées selon les deux niveaux de valeurs (périphériques et centrales) et l'évolution que le manager veut pour sa marque. De plus, une telle approche des alliances de marques doit également permettre d'éviter d'allier deux marques incompatibles, ce qui pourrait entraîner un affaiblissement de l'évaluation de la marque (Lane et Jacobson-1997)⁷⁰.

Les travaux sur les extensions de marques permettent aussi d'appréhender les risques qu'encourent les marques par la pratique des alliances de marques. Farquhar, Han, Herr et Ijiry (1992)⁷¹ s'intéressent, notamment, à la gestion d'une marque typique d'une catégorie de produit ou typique de situations d'usage. Ils déterminent comment éviter les risques liés aux extensions directes de marque en procédant par extensions indirectes. Leur article aborde la notion d'étirement ou d'extension de la marque. Il indique les possibilités d'acquisition de nouvelles associations, pour une marque donnée, en fonction de sa dominance. En abordant les notions d'association à la marque selon les catégories de produit, les types d'usage ou les bénéfiques consommateurs, cet article est proche des travaux de

⁶⁹ Changeur S. (1999), *op.cit.*

⁷⁰ Lane V. & R. Jacobson (1997), The reciprocal impact of brand leveraging, feedback effects from brand extension, *Marketing Letters*, 8, 3, pp. 261-271

⁷¹ Farquhar P.H., Han J.Y., Herr P.M. & Ijiry Y. (1992), *op.cit.*

Michel (1997 ; 1998)⁷². Il préconise l'utilisation des alliances de marques dans certains cas de figure. Pourtant, il n'apporte rien quant à la connaissance des facteurs influençant leur performance, ni des effets de cette pratique sur les marques et en particulier la marque-mère. De plus, il traite tous types de stratégie de fortification d'une marque, sans distinction et ne fournit alors qu'une description succincte des possibilités offertes par les coopérations entre marques. Enfin, aucune étude empirique ne vient étayer les affirmations des auteurs.

Enfin, toujours dans le cadre de l'extension de marques, les travaux réalisés par Park, Jun et Shooker (1996)⁷³ présentent une contribution intéressante. Ils étudient l'efficacité de l'utilisation d'une combinaison de deux marques existantes comme nom de marque pour un nouveau produit. La réunion de ces deux marques est désignée sous le terme « *Composite brand* ». Ces travaux sont complémentaires de ceux de Farquhar, Han, Herr et Ijiry (1992)⁷⁴. Le type d'extension de marque que les auteurs étudient correspond à la stratégie de « *Brand-Bundling* » ou de « *Cross-Branding* » décrite précédemment par Farquhar, Han, Herr et Ijiry. Il s'agit de l'étude d'alliances de marques limitée au cadre exclusif de l'extension de marque. Les résultats auxquels arrive cette recherche indiquent qu'une extension indirecte de marque réalisée à partir de deux marques ayant une complémentarité des niveaux d'attributs aboutit à une extension composite de marque qui a un meilleur profil d'attributs qu'une extension directe. Le résultat est encore meilleur lorsqu'il s'agit de deux marques complémentaires. L'amélioration obtenue des attributs semble augmenter l'efficacité de la marque composée en influençant le choix et la préférence du consommateur. Enfin, il est montré que la position des noms des marques constituant la nouvelle marque composée a une importance dans la perception de la marque composée, mais aussi dans les effets en retour que cette pratique induit pour les marques constituantes.

⁷² - Michel G. (1997), op.cit.

- Michel G. (1998), op.cit.

⁷³ Park C. W., S. Y. Jun & A. D. Shooker (1996), op.cit.

⁷⁴ Farquhar P.H., Han J.Y., Herr P.M. & Ijiry Y. (1992), op.cit.

Cette recherche est intermédiaire entre celles qui traitent de l'extension de marque et celles qui étudient le lancement d'une nouvelle marque par les alliances de marques. Les résultats sont d'autant plus intéressants pour l'étude des alliances de marques qu'ils concernent le cas de noms de marque composés du nom de deux marques différentes. Cependant, comme les autres recherches, les résultats sont limités au cadre de l'extension de marque. De plus, cette étude évalue uniquement les effets et non les déterminants de la performance des alliances de marques. A ce titre, elle se focalise uniquement sur la réaction des consommateurs face à la nouvelle marque. La principale limite tient au fait qu'elle soit réalisée en laboratoire de façon ponctuelle sur des associations fictives de marques réelles. Les auteurs n'ont ainsi aucune possibilité d'étudier cette technique dans la durée, ni de prendre en compte des évaluations post-expérience. Enfin, la définition donnée de la complémentarité des marques inclut la complémentarité des attributs des marques, mais ne prend pas en compte la complémentarité des images ni des situations d'usage.

III. Les travaux sur les alliances de marques

Les recherches qui étudient directement l'alliance de marques sont de trois ordres. Les premières s'intéressent, de manière opérationnelle, au rapprochement de deux marques. Elles se fondent sur des critères de complémentarité de produit et de stratégie de marque. Les secondes ont une vision plus stratégique. Ces recherches s'interrogent sur les circonstances pour lesquelles le choix de l'alliance de marques est approprié à la gestion de la marque. Enfin, plus récemment, des travaux tentent de clarifier le concept d'alliance de marques.

Les travaux qui étudient de manière opérationnelle la coopération entre deux marques sont ceux de Grossman (1997)⁷⁵ et ceux de Samu, Krishnan et

⁷⁵ Grossman R. P. (1997), « Co-branding in advertising : developing effective associations », *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, n° 3, pp. 191-199

Smith (1999)⁷⁶. Ils sont, tous deux, limités au domaine de la publicité. Ils abordent la problématique du partenariat entre deux marques dans le domaine de la publicité. Le premier article se veut essentiellement pragmatique. Il établit les règles de base de l'utilisation de l'alliance de marques dans le domaine publicitaire. Celles-ci sont déduites de la littérature et n'ont pas de base empirique. L'objectif de la recherche de Samu, Krishnan et Smith (1999) est d'identifier l'impact de différents facteurs sur la performance de la publicité. Les variables étudiées sont le degré de complémentarité entre les produits mis en avant, le type de stratégie de différenciation (attribut communiqué commun *versus* unique) et le type de stratégie publicitaire (ascendante ou descendante) mis en œuvre. Ces auteurs étudient ainsi les alliances publicitaires de marques de catégories de produits différentes, mises en avant ensemble dans une publicité pour le lancement d'une nouvelle marque ou d'une marque établie dans un nouveau marché. Leur recherche peut être ainsi utile pour toute marque en manque de notoriété. Ces travaux doivent permettre, dans le cadre d'alliances de marques ou de co-branding, de déterminer, d'une part, les incongruités entre les marques et, d'autre part, de comprendre comment les consommateurs les résolvent. Cette problématique est donc très proche de celle des alliances de marques. Cependant, ce qui l'en distingue, c'est le fait que la recherche sur la coopération inter-marque est limitée à la communication. La réalisation et le marquage d'un nouveau produit par deux marques différentes, le co-branding, ne sont pas abordés. Certains auteurs établissent en effet une distinction entre les alliances de marques publicitaires et le co-branding. D'autres font également la distinction entre les pratiques d'alliance de marques promotionnelles et celles plus stratégiques qui aboutissent à la création d'un nouveau produit⁷⁷. Ces articles sont complémentaires des travaux de Farquhar, Han, Herr et Ijiry (1992)⁷⁸. En effet, les alliances publicitaires pour le lancement de nouveaux produits s'intègrent, comme tous les travaux sur les alliances de marques, dans la stratégie de *Brand-bundling* décrite par ces auteurs. Cependant, pour ces derniers auteurs, la stratégie de marque est qualifiée d'horizontale ou de verticale en fonction de la stratégie de

⁷⁶ Samu S., H. S. Krishnan & R. E. Smith (1999), op.cit.

⁷⁷ Voir « La synthèse des travaux et proposition d'une définition de l'alliance de marques », p. 24.

⁷⁸ Farquhar P.H., Han J.Y., Herr P.M. & Ijiry Y. (1992), op.cit.

marquage de l'entreprise et non selon le niveau des acteurs dans la chaîne de production. Cette dernière qualification se retrouve dans la majorité des articles étudiés et est reprise dans ces travaux. L'avancée dans la connaissance des alliances de marques que permet cette étude concerne essentiellement les situations pour lesquelles il est préférable, suivant les objectifs de communication poursuivis par l'entreprise, de choisir un allié complémentaire et les stratégies publicitaires correspondantes à mettre en œuvre.

D'autres contributions ont une approche plus stratégique des alliances de marques. Les travaux de Rao et Rueckert (1994)⁷⁹ et ceux de Rao, Qu et Ruekert (1999)⁸⁰ étudient les circonstances pour lesquelles l'alliance est une stratégie appropriée pour la gestion d'une marque et mettent en évidence les bénéfices et les coûts de telles coopérations. Ils tentent aussi d'analyser les implications de ces décisions en fonction des différents types d'alliés afin de déterminer, suivant les objectifs de la marque, les caractéristiques d'un bon allié. Leurs travaux sont basés sur la théorie du signal de marché. De ce fait, les auteurs focalisent leur étude sur le critère d'observabilité de la qualité des produits couverts par les marques. L'étude se fait donc, comme les précédentes recherches, par rapport à la perception qu'ont les consommateurs des alliances de marques. Leur contribution consiste en un cadre d'analyse agrémenté d'une série de questions destinée à permettre aux managers de juger de l'opportunité de recourir aux alliances pour la gestion de leur marque.

En dépit des avancées incontestables de ces deux derniers articles, ceux-ci laissent entrevoir un certain nombre de lacunes. S'appuyant sur la théorie du signal de marché, ils se focalisent sur une approche dichotomique. Celle-ci définit deux ensembles de produits : ceux dont la qualité est dite observable et ceux dont la qualité est dite non immédiatement observable ou produits expérientiels. L'inconvénient du choix de cette approche théorique est qu'elle ne permet d'étudier que la qualité perçue des produits et l'évolution de celle-ci post-alliance. De ce fait, les facteurs de succès ou d'échec ne sont que très partiellement traités.

⁷⁹ Rao R. A. & Rueckert R. W. (1994), Brand Alliances as Signals of Product Quality, Sloan Management Review, Fall, 87-97

⁸⁰ Rao, Qu & Ruekert (1999), op.cit.

Les circonstances dans lesquelles l'alliance est une stratégie appropriée et les caractéristiques d'un bon allié ne sont, elles aussi, que superficiellement étudiées. Selon l'approche de ces articles, les objectifs liés à la perception de l'information sont principalement envisagés alors que bien d'autres objectifs peuvent être assignés à une alliance de marques. De plus, l'arrêt programmé de la communication de l'alliance n'est pas abordé. Les effets qu'il peut générer ne sont pas étudiés. Enfin, l'étude est réalisée à partir d'un nombre limité d'interviews de managers et demande une validation empirique.

L'article de Rao et Rueckert (1994) a été traduit et adapté par Benavent au contexte européen (Rueckert, Rao et Benavent-1994)⁸¹. Les auteurs identifient, selon le critère d'identification des composants de produits couverts par les marques, trois types de coopération interentreprise et intermarque⁸². Il peut s'agir d'intégration pure des marques lorsque seuls les noms de marques sont alliés, sans référence directe à leurs produits. Si l'alliance implique tout autant les noms de marque que les produits, l'auteur parle d'intégration des attributs des produits et des marques. Ce type d'alliance de marques est le plus complexe car il implique une coopération stratégique comme base de cette alliance. Il est possible de supposer, dans ce cas, que l'alliance des deux marques constitue la création d'une marque jointe ou co-marque. Celle-ci a une existence propre, distincte des deux marques la constituant. Le dernier type de coopérations décrit est l'intégration pure des caractéristiques du produit. Ce dernier n'implique pas de noms de marques et n'entre donc pas dans le cadre des alliances de marques. Rueckert, Rao et Benavent (1994)⁸³ précisent enfin les facteurs managériaux et perceptuels susceptibles d'expliquer respectivement la réalisation et la performance des alliances de marques. Les premiers comprennent des variables concurrentielles (intensité concurrentielle, fréquence des alliances), marketing (niveau de réputation de la marque) et contextuelles (cycle de vie du produit/marché, complexité des produits). Le deuxième groupe de facteurs est composé de variables individuelles (importance de la qualité perçue, discriminance perçue de la qualité des offres), marketing (inégalité des réputations, nouveauté de la

⁸¹ Rueckert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

⁸² Cette typologie est présentée page 33.

⁸³ Rueckert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

marque) et contextuelles (produits expérimentables ou examinables, fréquence d'achat). D'autres motivations étrangères à la théorie du signal de marché sont évoquées pour expliquer le recours aux alliances de marques. Ce peut être l'accès à une amélioration de la performance du produit, la différenciation de l'offre, l'accès à de nouveaux segments de marché et les efficacités opérationnelles.

Cette approche stratégique est complétée par les travaux de Hillyer et Tikoo (1995)⁸⁴. Leur objectif est de proposer des règles normatives qui permettent de déterminer selon quelles conditions l'alliance de marques est une stratégie opportune pour une marque et un contexte donné. Les auteurs s'interrogent aussi sur l'influence de l'alliance de marques sur l'évaluation des produits concernés. Ils ont une définition large du co-branding. Ils incluent, sous ce terme, toute présentation d'un produit désigné par plus d'un nom de marque. Les réponses qu'ils apportent sont basées sur les travaux académiques antérieurs. Les modèles, auxquels les auteurs se réfèrent, concernent ceux de la formalisation et du changement d'attitude. Ils utilisent aussi les travaux sur le capital-marque. Les apports de leurs travaux sont limités par le manque de validation empirique des règles proposées.

D'autres travaux, dans le prolongement des précédents, mais plus spécifiques, étudient les alliances de marques avec des partenaires étrangères (Voss et Tansuhaj-1999)⁸⁵. Cet article introduit la notion de coûts de transaction pour l'évaluation de l'opportunité d'opérer une alliance de marques dans un marché étranger.

Les contributions qui cherchent à clarifier le concept d'alliance de marques sont plus récentes. Les travaux de Cegarra et Michel (2000)⁸⁶ adoptent cette approche. Ils suivent, eux aussi, le courant traditionnel des recherches sur les alliances de marques qui se focalisent sur une approche consommateur. Un de leurs premiers objectifs est de clarifier la notion d'alliance de marques ou co-branding, selon la terminologie qu'ils utilisent. Ils présentent la problématique liée

⁸⁴ Hillyer C. & S. Tikoo (1995), « Effects of co-branding on consumer product evaluations », *Advances in Consumer Research*, Vol. 22

⁸⁵ Voss K. E. & P. Tansuhaj (1999), *op.cit.*

⁸⁶ Cegarra J-J. & G. Michel (2000), *op.cit.*

aux alliances de marques, ainsi que ses principaux objectifs et risques. Leur article constitue la première phase conceptuelle d'une étude qui doit se poursuivre avec un travail empirique. Les auteurs souhaitent ainsi tester un modèle destiné à évaluer le co-branding et son impact sur les marques partenaires. Comme Samu, Krishnan et Smith (1999)⁸⁷, ils distinguent les alliances promotionnelles des opérations de co-branding. Le principal intérêt de cet article réside dans la présentation du concept de co-branding et la distinction réalisée parmi les techniques d'alliance de marques. Leur définition des alliances de marques est présentée page 25.

La synthèse de ces différents travaux laisse entrevoir que les alliances de marques représentent une alternative intéressante à la gestion interne des marques, ainsi qu'à la stratégie d'extension de marque. Les recherches présentées sont toutes orientées selon une approche consommateur. Celle-ci permet de comprendre les déterminants et les effets marketing de ces coopérations. Ces travaux laissent cependant inexploré l'impact que peut avoir le rapprochement des deux entreprises, gestionnaires des marques, sur la performance de l'alliance de marques.

IV. Le rappel des objectifs de la recherche

Les insuffisances identifiées de la littérature académique permettent de déterminer et justifient les objectifs de cette recherche. Les contributions disponibles n'ont pas une vision d'ensemble des facteurs favorisant la réussite ou l'échec des alliances de marques. En effet, les travaux s'attachent à analyser les alliances de marques en se focalisant principalement sur l'acceptation marketing de la terminologie alliance de marques.

La présente recherche tente de combler cette faiblesse. Dans ce but, l'objectif majeur qu'elle poursuit est de proposer un modèle de la perception des facteurs pour une réussite et/ou un échec des alliances de marques. Cette

⁸⁷ Samu S., H. S. Krishnan & R. E. Smith (1999), op.cit.

recherche tente ainsi de faire la jonction entre les travaux de gestion sur les alliances interentreprises et les travaux marketing ayant un rapport avec les alliances de marques. Cet objectif majeur inclut deux objectifs spécifiques. Le premier consiste à identifier les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques qui constituent autant de perspectives de recherche dans ce domaine. Pour intégrer les différentes contributions du domaine de la gestion susceptibles de fournir une aide dans l'analyse des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques, la recherche actuelle adopte une approche managériale.

L'identification des variables ayant une influence sur la performance des alliances de marques nécessite tant le recours aux travaux sur la gestion des marques que ceux sur les coopérations interentreprises. Ces deux domaines de recherche constituent la littérature de base de ce travail. Elle est complétée par celle de sujets connexes tels les extensions de marque et les facteurs de réussite des nouveaux produits. Une alliance peut, en effet, être considérée comme une nouvelle offre marketing faite au consommateur.

Deux sortes de facteurs sont pressenties pour avoir une influence sur la performance des alliances de marques. Il s'agit de facteurs marketing et organisationnels. Les premiers se situent principalement en amont de l'alliance de marques. Ils concernent la complémentarité des marques et celle des produits. Ces variables marketing peuvent se teinter d'économie lorsqu'il s'agit d'aborder la question des coûts de terminaison encourus par la marque et l'entreprise en cas de rupture de la coopération. Le deuxième groupe de facteurs est constitué des variables organisationnelles de réussite identifiées au travers des travaux sur les coopérations interentreprises. Ils sont au nombre de trois. Ils concernent la sélection du partenaire, la mise en place de la coopération entre les entreprises partenaires et sa gestion. Ces différents facteurs sont supposés avoir un impact sur la performance de l'alliance de marques. Il s'agit de facteurs de réussite et/ou d'échec, c'est-à-dire qu'ils peuvent avoir tout autant une influence positive que négative sur le résultat perçu de la coopération intermarque. La spécificité organisationnelle de cette recherche implique qu'elle soit réalisée à partir de la perception qu'ont les managers des alliances de marques. A ce titre, elle s'inscrit dans le courant des travaux cognitivistes.

Le second objectif spécifique cherche à mettre en évidence les relations entre les variables identifiées et leur impact sur la performance de l'alliance de marques. Les facteurs organisationnels identifiés forment le cadre de cette recherche sur les alliances de marques. Comme pour tout partenariat interentreprise, ils sont supposés s'enchaîner selon un processus logique. D'abord la sélection du partenaire, ensuite la mise en place de la coopération et enfin sa gestion. Cette succession supposée des phases de coopération implique qu'elles ne sont pas indépendantes les unes des autres. La réalisation de l'une est supposée influencer celle de la suivante et ainsi de suite jusqu'aux résultats de l'alliance de marques. Les relations entre ces différentes variables doivent donc être étudiées afin de répondre à l'objectif majeur de la problématique de cette recherche. L'analyse organisationnelle des facteurs de réussite des alliances de marques, pour être complète, doit prendre également en compte l'impact direct de ces facteurs sur la performance de ces alliances.

Les facteurs marketing et organisationnels ne sont pas indépendants. Les premiers sont supposés influencer les seconds. Les objectifs que fixe un manager pour sa marque, dans le cadre d'une alliance de marques, peuvent influencer le niveau des apports qu'il décide d'accorder à cette coopération. Plus ses attentes sont fortes, plus il est prévisible qu'il investisse fortement dans la coopération. Il est probable que cet apport modifie l'organisation du partenariat. Il est également possible, par exemple, que pour assurer son investissement, le partenaire-investisseur réclame une formalisation précise des données du contrat. Les facteurs marketing se positionnent en amont de la coopération intermarque et en influencent l'organisation représentée par les variables organisationnelles. Tout au long de la réalisation de cette alliance, cet aspect marketing ne doit pas être oublié. En effet, au moment de l'évaluation des résultats, la performance s'évalue par rapport aux objectifs pour l'atteinte desquels l'alliance a été mise en place. Ceux-ci sont tant d'essence marketing que managériale.

Dans le chapitre suivant, les facteurs potentiels de performance sont analysés. Le cadre théorique, les modèles et leurs variables constitutives y sont présentés.

Chapitre II

Le cadre théorique

La définition du cadre théorique de la recherche sur les facteurs de réussite des alliances de marques est réalisée en deux temps. La première section définit l'approche envisagée pour l'analyse. Il s'agit d'une approche dyadique, processuelle et perceptuelle de l'alliance de marques. L'étude de la pratique de ces coopérations est faite à partir des perceptions qu'ont les managers de leur coopération intermarque. La deuxième partie de ce chapitre expose les pratiques que cette recherche ne peut inclure. Les raisons de ces choix sont développées dans la section 2.

Section 1. La définition du cadre conceptuel de la recherche

Les travaux académiques existants sur les alliances de marques sont réalisés essentiellement selon une approche consommateurs. Ils se focalisent, de ce fait, principalement sur les possibilités d'association des marques. Malgré les avantages que présente ce type d'approche, il limite le champ des facteurs susceptibles d'influencer la performance des alliances de marques aux caractéristiques de ces marques en terme d'attributs d'image (Chu et Chu-1994 ; Michel-1997 ; Michel-1998)⁸⁸, d'attributs de produits (Rao et Ruekert-1994 ; Sridhar, Krishnan & Smith-1999 ; Cegarra et Michel-2000)⁸⁹ et d'attitude envers

⁸⁸ - Chu W. & W. Chu (1994), Signaling quality by selling through a reputable retailer : an example of renting the reputation of another agent, *Marketing Science*, Vol. 13, n° 2, Spring, pp. 177-189

- Michel G. (1997), op.cit.

- Michel G. (1998), op.cit.

⁸⁹ - Rao A. R. & R. W. Ruekert (1994), op.cit.

les marques partenaires (Park, Jun & Shocker-1996 ; Cegarra et Michel-2000)⁹⁰. Cette première approche, si elle est indispensable à la compréhension du mécanisme des alliances de marques, doit être complétée par une approche plus large. Il faut s'intéresser non seulement au facteur d'associabilité des marques entre elles, mais aussi à l'impact organisationnel que représente un tel rapprochement entre deux entreprises. En ce sens, l'approche orientée consommateur se situe en amont de l'approche managériale. Elle se positionne au niveau de la recherche de partenaires aux caractéristiques compatibles. Son apport permet au chercheur d'appréhender les caractéristiques qui font, qu'aux yeux des consommateurs, une marque secondaire constitue un partenaire intéressant pour une autre marque-mère.

La présente recherche sur les alliances de marques adopte une approche managériale. Elle met en évidence les effets du processus de mise en place de l'organisation destinée à encadrer l'alliance et l'impact de sa gestion sur la performance de la coopération intermarque. Elle devra également s'intéresser à l'acteur principal de cette entité qu'est le manager. Cependant, la particularité des alliances de marques fait qu'à leur direction il n'y ait pas un mais deux responsables. Cet état de fait renforce la nécessité de prendre en compte l'avis des managers pour l'atteinte des objectifs de cette recherche.

- Sridhar S., H. S. Krishnan & R. E. Smith (1999), Using advertising alliances for new product introduction : interactions between products complementarity and promotional strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 63, January, pp. 57-74

- Cegarra J-J. & G. Michel (2000), op.cit.

⁹⁰ Park C. W., S. Y. Jun & A. D. Shooker (1996), op.cit.

- Cegarra J-J. & G. Michel (2000), op.cit.

I. L'approche dyadique des alliances de marques

Le nombre des partenaires à l'alliance de marques caractérise les partenariats étudiés. Les travaux de Rao et Ruekert (1994)⁹¹, basés sur la théorie du signal de marché, portent, comme ceux de Anderson, Hakansson et Johanson (1994)⁹², sur les alliances de deux marques ou plus. La recherche présente se limite, elle aussi, aux alliances associant deux marques. Les opérations multimarques sont ainsi exclues du champ de cette recherche. Il faut préciser que les alliances de marques dyadiques représentent une large majorité des cas rencontrés et les alliances multimarques telles le « *Bingo des marques* » ou le « *Loto des fromages* » ne sont souvent que la mise en avant de marques appartenant à une seule entreprise ou groupe ou relèvent du Trade-Marketing. D'autre part, l'approche dyadique permet de mieux prendre en compte les interactions entre les participants (Moorman, Zaltman et Deshpande-1992 ; Anderson, Hakansson et Johanson-1994)⁹³. En effet, au niveau des coopérations interentreprises, la confrontation de trois (ou plus) partenaires engendre des modèles plus complexes et implique des relations différentes de celles des modèles n'impliquant que deux partenaires. Les notions de confiance entre partenaires intégrées dans les modèles de Larzelere et Huston (1980)⁹⁴ ou de Morgan et Hunt (1994)⁹⁵, de comportements opportunistes, de travail en commun pour la mise en place et la gestion de la coopération (Bucklin et Sengupta-1993 ; Gaski-1984 ; Ruekert et Walker-1987)⁹⁶ sont plus difficilement maîtrisables dans

⁹¹ - Rao A. R. & R. W. Ruekert (1994), op.cit.

⁹² Anderson J. C., H. Hakansson & J. Johanson (1994), Dyadic business relationship within a business network context, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 4, October, pp. 1-15

⁹³ Moorman C., G. Zaltman & R. Deshpande (1992), Relationships between providers and users of market research : the dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, August, pp. 314-328

⁹⁴ Larzelere R. E. & T. L. Huston (1980), The dyadic trust scale : toward understanding interpersonal trust in close relationships, *Journal of Marriage and the Family*, August, pp.595-604

⁹⁵ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁹⁶ - Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

- Gaski J.P. (1984), The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 48 (Summer), pp. 9-29

- Ruekert R. W. & Walker O.C. (1987), Marketing's interaction with other functional units : a conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 51 (January), pp. 1-19

une alliance à plus de deux partenaires. De plus, ce choix de la dyade supprime les effets de groupe qui peuvent apparaître à l'intérieur d'une coopération.

Au niveau perceptuel, ce choix est conforté par Walliser (1994)⁹⁷ qui déclare que parmi des noms exposés côte à côte parfois durant des heures, les individus ne savent souvent pas en citer plus de deux ou trois. Les personnes capables d'en citer un maximum de cinq sont rares. Les conclusions de Walliser font référence à plusieurs études menées sur la base d'opérations de sponsoring ou de parrainage. Ce résultat est en accord avec une limite cognitive individuelle largement reconnue dans le domaine de la psychologie et qui estime que sept, plus ou moins deux, représente le nombre maximum d'information qu'une personne peut correctement traiter (Miller-1956)⁹⁸. De plus, se concentrer sur l'étude de relations dyadiques permet de faire intervenir des notions utilisées dans les relations interpersonnelles de type parental. Cette idée n'est pas nouvelle. L'analogie consiste à considérer les entreprises comme deux parents dont l'enfant serait l'idée, le produit, la recherche qui les réunit et nécessite les meilleures caractéristiques de chacun des parents. Cette approche est intéressante dans le sens où, comme dans une relation de personnes, les entreprises peuvent avoir des niveaux de responsabilités changeant dans le temps et suivant les tâches à accomplir. Comme une personne, l'entreprise peut varier dans son comportement et ses objectifs (Lorange, Roos et Simcic Bronn-1992)⁹⁹.

- Cook karen S. (1977), Exchange and power in networks of interorganizational relationships, *Sociological Quartely*, 18 (Winter), pp. 62-82

⁹⁷ Walliser B. (1994), Les déterminants de la mémorisation des sponsors, *Revue Française du Marketing*, N° 150, 5, pp. 83-95

⁹⁸ Miller G. A. (1956), The magical number Seven, plus or minus two : some limits on our capacity for processing information, *Psychological Review*, 63, March, pp. 81-97

⁹⁹ Lorange P., J. Roos & P. Simcic Bronn (1992), Building successful strategic alliances, *Long Range Planning*, Vol. 25, N° 6, pp. 10-17

II. L'approche processuelle des alliances de marques

L'alliance de marques est avant tout le rapprochement de deux entités. Son étude nécessite donc une approche organisationnelle de la pratique. La coopération entre les alliés se construit. L'alliance de marques n'est pas une organisation figée. Elle nécessite alors le recours à une approche processuelle pour en déterminer les facteurs importants de performance.

1. La caractéristique organisationnelle des alliances de marques

Une alliance de marques consiste en une nouvelle offre marketing issue de l'association de deux marques. Celle-ci est, elle-même, le fruit du rapprochement et de la collaboration de deux entités. Le plus souvent, il s'agit de deux organisations ou entreprises indépendantes. Tant qu'une entreprise agit seule, elle est maîtresse de ses choix. En s'alliant, elle cède une partie de sa souveraineté à son partenaire. Le résultat de ses actions n'est plus, dès lors, mesurable à partir de ses seuls attributs, caractéristiques ou décisions propres (Parkhe-1993)¹⁰⁰. Il dépend également des ressources, des actions, des réactions de son partenaire, de la compatibilité organisationnelle des deux entreprises et de ce que Sivadas et Dwyer (2000)¹⁰¹ appellent la compétence coopérative. Ainsi, pour étudier les facteurs de réussite et /ou d'échec des alliances de marques, il est nécessaire de s'intéresser à l'influence que peut avoir sur leur performance l'organisation mise en place pour la coopération intermarque. Cette prise de position est confortée par deux des trois définitions de l'organisation que propose Scott (1987)¹⁰² pour son examen de la théorie de l'organisation. Il définit les définit comme « *Une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel*

¹⁰⁰ Parkhe A. (1993), Strategic alliance structuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36, 4, pp. 794-829

¹⁰¹ Sivadas E. & F. R. Dwyer (2000), An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based process, *Journal of Marketing*, Vol. 64, January, pp. 31-49

¹⁰² Scott W. R. (1987), *Organizations : rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

*et s'engage dans des activités communes » ; « Une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation ». L'alliance de marques peut donc être assimilée à une organisation. Le caractère généraliste de ces définitions correspond au cadre de la présente recherche puisque l'organisation mise en place à cet effet doit être suffisamment flexible pour s'adapter aux deux entités dont elle est l'émanation. Les alliances de marques se distinguent, par cette même caractéristique, des définitions de l'organisation focalisées sur l'entreprise (Chandler-1962)¹⁰³. La troisième définition, non évoquée ici, semble d'ailleurs entrevoir l'organisation comme une entreprise. Elle fait référence aux structures des organisations et à leur formalisation. Ce point, dans le cadre de la recherche sur les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques, est sensible puisque les entités mises en place sont des hybrides. La formalisation de leur structure peut varier fortement d'une alliance à l'autre et ne plus correspondre alors à la troisième définition de Scott (1987)¹⁰⁴ qui stipule que l'organisation est une « *collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée* ».*

Cette recherche opte, dans un premier temps, pour une prise en compte des facteurs organisationnels afin d'étudier les alliances de marques. Cette approche nécessite de s'intéresser aux aspects managériaux, organisationnels et relationnels de la coopération intermarque. Différents niveaux d'analyse des organisations sont cependant envisageables. Ils s'intéressent chacun à un point particulier de ces entités et permettent l'atteinte d'objectifs d'étude différents. La première étape d'un travail de recherche sur les organisations doit être de choisir le niveau auquel sera réalisée l'étude. Celui-ci doit être déterminé en fonction de son aptitude à répondre à la problématique de la recherche.

¹⁰³ Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press

¹⁰⁴ Scott W. R. (1987), *op.cit.*

2. Le niveau d'analyse de l'organisation

La conceptualisation de l'alliance de marques comme organisation confronte la recherche à la définition de l'organisation. L'ambivalence du mot organisation fait qu'il désigne tout autant l'entité mise en place pour conduire l'action collective, la manière dont cette même entité est agencée (définition et répartition des rôles et tâches entre les acteurs de l'organisation) et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement (Desreumaux-1998)¹⁰⁵.

L'objet de l'étude sur les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques n'est pas de s'intéresser aux organisations d'alliances de marques en tant qu'entités. Cela reviendrait à chercher à établir une typologie des différents types d'alliances de marques ou à s'interroger sur les motifs de leur existence. Cette dernière interrogation se positionne en amont de la présente recherche. La décision de leur mise en place est considérée, dans cette recherche, comme établie. Elle n'est donc plus à traiter. La réalisation d'une typologie selon les points communs et spécificités des alliances de marques est, quant à elle, d'un apport purement descriptif. Elle ne peut expliquer les performances d'un partenariat intermarque et ne peut donc que faiblement éclairer la problématique qui anime cette recherche. Cependant, à la vue de la diversité des types d'alliances recensées¹⁰⁶, il s'avère qu'une seule sorte d'entité ne peut suffire à leur réalisation. Ce travail, non dénué d'intérêt, n'est pourtant pas entrepris ici.

Le deuxième niveau d'analyse évoqué prend en compte le mode de fonctionnement de l'organisation et donc son agencement. Ce travail d'analyse est nécessaire en raison de son influence sur la performance de l'alliance. A ce niveau, l'intérêt se porte sur la structure élaborée et sur les décisions prises afin d'atteindre un degré d'efficacité déterminé pour l'action des partenaires. Cette approche laisse cependant de côté l'étude des interactions entre les partenaires pour ne se focaliser que sur la structure de l'organisation mise en place. L'approche des alliances de marques en tant qu'organisation ne doit, en effet, pas faire oublier leur caractère coopératif, base de leur existence. L'organisation mise

¹⁰⁵ Desreumaux A.(1998), *Théorie des organisations, Les Essentiels de la Gestion*, éd. Management, Condé-sur-Noireau, France

en place pour la réalisation des alliances de marques a pour origine le rapprochement de deux organisations indépendantes. Dans chaque cas d'alliance de marques, même temporaire, une nouvelle organisation est à mettre en place. Supposons le cas d'une entreprise qui réalise fréquemment des alliances de marques. Même si, à supposer que ses partenaires divers l'acceptent, elle met toujours en place la même structure, sa gestion sera à chaque fois un cas particulier car réalisée avec un partenaire nouveau.

L'approche processuelle qui s'intéresse à la mise en place de l'organisation et à l'interaction des partenaires semble la plus riche pour analyser les facteurs ayant une influence sur la performance de la coopération intermarque. C'est cette approche qui est choisie ici afin d'étudier les alliances de marques. Elle ne doit, cependant, pas focaliser la recherche sur une problématique organisationnelle. Cette approche ne doit pas faire oublier les aspects marketing que ces coopérations sous-tendent. Ces derniers, cependant, sont difficilement appréciables. En effet, l'image d'une marque résulte de l'ensemble des actions engagées par l'entreprise gestionnaire de celle-ci, des actions des concurrents, mais également de la perception de ces deux séries de facteurs par les acteurs du marché que sont les acheteurs et les consommateurs. L'image de marque est donc soumise à des événements directement contrôlables et à d'autres moins contrôlables, voire incontrôlables. Les alliances de marques font partie, *a priori*, des événements contrôlables puisqu'elles sont décidées et gérées par les responsables des marques au sein de chaque entreprise. Cependant, si leur mise en place est du ressort de l'entreprise, les effets qu'elles engendrent ne sont pas toujours prévisibles, ni contrôlables. Les échecs de certaines alliances le démontrent. Les ordinateurs, depuis l'alliance IBM-Intel, sont perçus par les consommateurs comme des boîtes dont l'intelligence dépend de la seule qualité du processeur qui les anime. L'alliance Bacardi-Coca Cola a du être stoppée. La marque Bacardi n'a pas su, au travers de cette alliance, affirmer sa personnalité auprès des consommateurs français. Son image a été phagocytée par celle de sa partenaire. Première marque de rhum vendu au monde, elle est désormais perçue, par les Français, comme une des marques appartenant au géant américain. Les

¹⁰⁶ Voir la typologie des alliances de marques, p. 32.

décisions et actions qui ont une influence sur l'image de la marque sont multiples. La difficulté du contrôle de leurs effets réside dans le fait qu'elles peuvent être prises simultanément. Elles ne sont pas indépendantes. Dans le cadre de l'alliance de marques, trois types de variables marketing peuvent être imbriqués : L'image des deux marques, les actions marketing mises en place pour accompagner ce rapprochement et celles mises en œuvre unilatéralement par chaque partenaire. Le partenariat intermarque peut, en effet, être couplé à une offre promotionnelle, conjointe ou entreprise individuellement par l'une des marques. Une alliance de marques ne signifie d'ailleurs pas l'arrêt de toutes les autres actions marketing (communication produit, marque, institutionnelle, etc.) entreprises par les participants. De ce fait, la perception de l'alliance par les consommateurs dépendra des caractéristiques perçues des marques alliées et de l'offre marketing à laquelle elles sont associées. Ainsi, du fait de la complexité de l'environnement marketing des alliances de marques, il apparaît qu'elles ne font pas partie des événements tout à fait contrôlables. L'imbrication de ces variables marketing et organisationnelles constitue la particularité des alliances de marques. Elle augmente la difficulté de la mesure et de l'identification des antécédents de la performance de ce type d'alliances. Pour atteindre cet objectif, il apparaît plus intéressant de privilégier l'étude des perceptions des acteurs, plutôt que de tenter une évaluation sur des données objectives. Interroger les managers permet, dans le cadre de la recherche sur les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques, de questionner les seuls intervenants ayant un avis d'expert pour cette pratique. Si l'on voulait étudier empiriquement le phénomène des alliances, cela impliquerait d'isoler temporairement une marque de l'ensemble des facteurs autres que l'alliance elle-même. Cela n'est possible qu'en laboratoire sur des marques fictives ou sur des alliances fictives de marques réelles, avec les biais que cela comporte (Park, Jun et Shocker-1996)¹⁰⁷. L'approche cognitive semble la plus adaptée à la complexité de l'étude des alliances de marques. Elle considère le manager comme expert et responsable de son jugement. Cette approche est en accord avec les travaux précédents sur les coopérations impliquant des services ou

¹⁰⁷ Park C. W., Y. J. Jun & A. Shocker (1996), op.cit.

attributs marketing d'entreprises (Van de Ven-1976 ; Bucklin et Sengupta-1993 ; Ruckert et Walker-1987 ; Van de Ven et Ferry-1980)¹⁰⁸.

III. L'approche cognitive ou perceptuelle des alliances de marques

Les travaux qui étudient la structure cognitive des dirigeants se focalisent principalement sur le type de stratégie adoptée selon la perception de l'environnement. A ce titre, cette recherche s'insère dans le courant cognitiviste puisque les alliances de marques sont des modifications de l'environnement dont doit tenir compte le dirigeant dans la gestion de sa ou ses marques impliquées et sa relation avec l'environnement, dont fait partie son partenaire. Le fondement de l'approche cognitive de la gestion des entreprises se trouve dans les représentations mentales des individus qui permettent de comprendre les perceptions et les actions mises en œuvre qui en découlent. Tous les individus peuvent être soumis aux mêmes influences externes, mais chacun possède ses propres facteurs individuels. Aussi, la perception d'un même environnement varie-t-elle d'une personne à une autre. De même, les personnels d'entreprises différentes peuvent être soumis à des influences externes similaires, les biais cognitifs (erreurs du raisonnement humain), ainsi que le paradigme stratégique (système collectif de représentations, c'est-à-dire de croyances et d'hypothèses répandues dans l'organisation et tenues pour vraies) propre à chaque firme influenceront et différencieront les perceptions des acteurs. Dans cette approche, l'individu et son système de représentation sont un élément essentiel pour comprendre et/ou prévoir les actions engagées.

¹⁰⁸ - Van de Ven A. H. (1976), *op.cit.*

- Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), *op.cit.*

- Ruckert R. W. & O. C. Walker (1987), *op.cit.*

- Van de Ven A. H. & D. L. Ferry (1980), *Measuring and assessing organizations*, New York : John Wiley & Sons, Inc.

1. L'individu ou l'organisation comme objet d'étude

A ce stade de la recherche, un choix doit être fait. Cherche-t-on à mettre en évidence les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques identifiés, perçus par les managers ? Essaie-t-on de connaître les facteurs identifiés par l'organisation-entreprise ? Ce questionnement fait référence au poids de l'individu et de l'organisation dans l'élaboration et la mise en place des choix stratégiques concernant les alliances de marques. Afin de répondre à cette question, il peut être fait référence aux travaux sur l'apprentissage qui tentent de distinguer l'apprentissage organisationnel de l'apprentissage individuel au sein des entreprises. Ces travaux découlent des prémices du paradigme cognitif. Ils sont centrés sur le traitement de l'information par les managers.

Dans le concept d'apprentissage, il y a lieu de distinguer trois niveaux, comme le préconise Walsh (1995)¹⁰⁹ dans ses travaux sur la connaissance accumulée en psychologie cognitive : les individus, les groupes et les organisations. Les recherches sur l'individu tentent de comprendre le fonctionnement de la boîte noire des personnes. Les auteurs travaillant sur la cognition des groupes, dans le cadre de l'étude des entreprises, se sont principalement intéressés à l'équipe dirigeante. Ce courant, à l'interface des travaux sur l'individu (le dirigeant) et l'organisation (l'entreprise) n'a pas connu un grand succès. Concernant les recherches sur la cognition des organisations, la connaissance de leurs comportements est subordonnée à celle des plans d'action ou des schémas de pensée mis en œuvre par les dirigeants pour la prise de décision. Pour comprendre ces décisions, il faut admettre l'impossibilité de la part des managers de prendre en compte ou d'évaluer toutes les solutions possibles (March et Simon-1959)¹¹⁰. Au cours de l'apprentissage, la majorité des auteurs reconnaissent, toutefois, que ce sont les individus qui apprennent. Les résultats de leur apprentissage en terme de connaissances organisationnelles ne sont, cependant, pas les mêmes pour tous les auteurs. Pour certains, les résultats des apprentissages organisationnels sont moins que la somme des connaissances

¹⁰⁹ Walsh J. P. (1995), *Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane*, *Organizational Science*, Vol. 6, n°3

¹¹⁰ March J.G. & H.A. Simon (1959), *Les organisations*, Bordas, Paris.

individuelles. Pour d'autres, les organisations apprennent et savent plus que leurs membres (Ingham-1994)¹¹¹. Ce dernier point permet d'expliquer que même si des individus arrivent et d'autres partent, l'organisation conserve certains comportements et valeurs (Duncan et Weiss-1979 ; Bennis et Nanus-1985 ; Argyris et Schön-1978 ; Hedberg-1981)¹¹². Ce phénomène suppose que l'organisation stocke dans sa mémoire le résultat des apprentissages individuels et que les individus s'y réfèrent, consciemment ou inconsciemment, pour leurs actions futures. Les individus deviennent donc des acteurs de l'apprentissage organisationnel.

Ce détour par l'apprentissage organisationnel montre que l'organisation-entreprise dépend des membres qui la composent. Il ne faut pas la doter d'une capacité cognitive détachée de celle de ses membres et, selon Weick et Roberts (1993)¹¹³, l'esprit collectif émerge des interrelations sociales. En fait, les courants, individuels et collectifs des travaux sur la cognition, ne sont pas opposés. Ils sont complémentaires. Le but des premiers est de déterminer comment le système cerveau-esprit individuel fonctionne. Il s'intéresse à l'individu, le plus souvent le manager dans le cadre de l'entreprise. Les seconds cherchent à connaître le fonctionnement des organisations. Le point commun de ces deux thèmes de recherche est celui de la prise de décision du manager (Volger-1996)¹¹⁴.

¹¹¹ Ingham M. (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, PP. 105-121

¹¹²- Duncan R. & A. Weiss (1979), Organizational learning ; Implications for organizational design, in B. Staw (ed.) *Research in organizational behaviour*, JAI Press, Greenwich, PP. 75-123

- Bennis W. & B. Nanus (1985), *Organizational learning : the management of the collective self*, *New Management*, 3(1), PP. 6-13

- Argyris C. & D. Schön (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading Mass

- Hedberg B. (1981), How organizations learn and unlearn, in P. Nyström and W. Starbuck, *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, London

¹¹³ Weick K. E. & K. H. Roberts (1993), Collective mind in organizations : heedful interrelations on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 357-381

¹¹⁴ Vogler E. (1996), *Management stratégique et psychologie cognitive - Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive*, Cahiers de Recherche, n°9605, Institut de Recherche de l'Entreprise, Groupe ESC Lyon, Tome II, Lyon

Dans le cadre de l'étude des alliances de marques, ce qui est recherché est la mise en évidence de la perception par l'entreprise des facteurs de performance. La perception du dirigeant seul semble limitative pour appréhender les mécanismes de la coopération intermarque, auquel travaille un nombre important d'individus de l'organisation-entreprise. La définition managériale de l'approche doit être comprise comme la prise en compte des perceptions des différents acteurs responsables de la réalisation des alliances de marques. L'objet de l'étude est donc la perception de l'organisation, résultat des perceptions des individus la composant, manager compris. A ce titre, la présente recherche se positionne dans le courant organisationnel des travaux sur la cognition.

2. Les facteurs clés de réussite et la structure cognitive

La littérature de gestion pour désigner les facteurs influençant la performance des actions d'une entreprise utilise le vocable de facteur clé de succès (FCS) ou de facteur stratégique de risque (FSR) (Bouquin-1997)¹¹⁵.

La définition des FCS dépend du positionnement qu'en donnent les auteurs par rapport à la stratégie de l'entreprise. S'ils sont positionnés en amont, ils représentent les caractéristiques propres à l'entreprise sur lesquelles elle doit être performante pour assurer sa réussite dans un domaine d'activité donné (part de marché, publicité, etc.). Ils lui permettent de définir sa position concurrentielle. Si les auteurs les positionnent en aval, ils doivent être considérés comme des conditions de la réussite de l'entreprise dans sa stratégie. Ils peuvent inclure les FCS tels qu'ils ont été définis s'ils sont positionnés en amont. Selon Koenig (1990)¹¹⁶, les facteurs clé de succès sont définis par rapport à un domaine d'activité mais l'entreprise peut les infléchir. L'exemple cité par Bouquin est « *une stratégie d'économies d'échelle appliquée aux coûts de distribution [ce qui] implique certains choix de gammes et de modes de distribution* ».

¹¹⁵ Bouquin (1997), Le contrôle de gestion, PUF.

¹¹⁶ Koenig G. (1990), op.cit.

Les facteurs stratégiques de risque sont, quant à eux, propres à l'environnement. A ce titre, ils sont moins maîtrisables. L'environnement permet ainsi de différencier les facteurs maîtrisables par la firme et favorisant la réussite du projet (FCS) de ceux qu'elle est susceptible de ne pas maîtriser et qui ont pourtant un poids dans la performance de ce même projet (les Facteurs Stratégiques de Risque). Dans le cadre de la recherche sur les facteurs de réussite des alliances de marques, la dénomination, facteur de réussite, se veut générique. Elle englobe les deux notions citées précédemment.

Les structures cognitives et la culture organisationnelle diffèrent d'une entreprise à l'autre. Ceci justifie que les facteurs de réussite perçus par une entreprise peuvent être différents selon l'entreprise considérée (Leidecker & Bruno-1984)¹¹⁷. Que les méthodes de détection des facteurs de réussite utilisées soient analytiques ou heuristiques (Desreumaux-1993)¹¹⁸, la sélection finale des facteurs clé de succès est influencée par la représentation que s'en font les différents managers en charge de la stratégie de l'entreprise. Un facteur devient un facteur clé de réussite si l'entreprise le perçoit comme tel. Les représentations des équipes dirigeantes peuvent conduire ainsi à des sélections de facteurs clé de succès différentes et donc à des stratégies et des actions différentes suivies par les entreprises (Joffre et Koenig-1992)¹¹⁹. Dans le cadre des coopérations intermarques, la différence dans la sélection de ces facteurs opérée par chaque partenaire induit, indépendamment des résultats objectifs propres à chaque marque, une évaluation qui peut différer entre les partenaires.

L'intérêt de l'approche cognitive est qu'elle prend en compte le fait que les managers, malgré leur qualité reconnue d'expert (Laroche et Nioche-1994)¹²⁰ en matière d'alliance de marques notamment, n'en soient pas moins soumis à leur perception de l'environnement. Cette particularité, propre à tout individu, a été

¹¹⁷ Leidecker & Bruno (1984), Identifying and using critical success factors, Long Range Planning, 17 (1), 1984

¹¹⁸ Desreumaux A. (1993), Stratégie, Précis Dalloz, Gestion, Paris.

¹¹⁹ Joffre P. & G. Koenig (1992), Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers, Litec.

¹²⁰ Laroche H. & Nioche J.P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, Juin-Juillet-Aout

étudiée par les travaux sur la structure cognitive des individus. March et Simon (1959)¹²¹ montrent que les organisations fonctionnent avec une rationalité limitée des individus. Pour comprendre les comportements organisationnels, il faut au préalable appréhender les schémas de pensée que les responsables mettent en œuvre pour prendre leurs décisions ou établir leurs plans d'actions. L'existence de ces modèles cognitifs s'explique par l'incapacité des dirigeants d'analyser l'ensemble des solutions disponibles. Weick (1979)¹²² abonde dans ce sens en déclarant que « *l'organisation est un corps de pensées pensées par des penseurs pensants* ». Confrontés à l'incertitude et la complexité de l'environnement, les managers mettent en place des heuristiques simplificatrices ou des processus cognitifs afin de pouvoir interpréter l'information et prendre des décisions. Ce point de vue trouve ses sources dans la psychologie cognitive. De l'ensemble des réflexions et travaux empruntant cette voie d'analyse, émerge une vision de la stratégie et de l'organisation comme reflets des caractéristiques cognitives et valorielles des principaux agents (Joffre et Koenig-1996 ; Hodgkinson-1997)¹²³. L'organisation n'est pas une entité figée, elle se transforme. Le recours à l'approche cognitive pour analyser les modes d'évolution ou d'adaptation des organisations permet d'appréhender l'origine de la diversité des solutions envisagées par les organisations face à un même stimulus environnemental ou institutionnel (Fox-Wolfgramm, Boal et Hunt-1998)¹²⁴. A ce titre, l'approche cognitive, pour étudier les processus de changements organisationnels, proposée par ces auteurs, semble adaptée à cette recherche puisque l'alliance de marques constitue tout autant un changement institutionnel, initié par l'entité elle-même, et environnemental car elle modifie les données de la concurrence. Les variables susceptibles d'influencer les acteurs dans leurs jugements sont d'ordre individuel

¹²¹ March J. G. & H. A. Simon (1959), op.cit.

¹²² Weick K. E. (1979), Cognitive process in organizations, Research in Organizational Behavior, JAI Press Inc., Vol. 1, pp. 41-74

¹²³- Joffre P. & Koenig G. (1996), L'entreprise et la stratégie - les modes d'action stratégique, in Les stratégies d'entreprise, Cahiers français, N° 275, mars-avril

- Hodgkinson G. P. (1997), The cognitive analysis of competitive structures : a review and critique, Human Relations, 50, 6, June

¹²⁴ Fox-Wolfgramm S. J., K. B. Boal & J. G. Hunt (1998), Organizational adaptation to institutional change : a comparative study of first-order change in prospector and defender banks, Administrative Science Quarterly, 43, 1, March

(les traits de personnalités, les facteurs démographiques tels que l'âge, l'expérience face au risque, etc.) et organisationnel, telle que la culture de l'entité dans laquelle ils agissent. Les décisions prises par les décideurs sont donc essentiellement élaborées à partir de leur perception de la réalité influencée par des facteurs individuels, propres à chacun. Ces facteurs perçus peuvent être ou non rationnels, mais sont déterminants dans la prise de décision. C'est à partir d'eux que les entreprises adaptent leur comportement. Il semble donc intéressant de mesurer directement auprès des équipes dirigeantes les facteurs qu'ils jugent importants car ce sont ces facteurs qui déterminent leurs décisions avant et pendant le déroulement du projet et donc leur jugement *a posteriori* du résultat de celui-ci. L'approche cognitive pour l'étude des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques est intéressante en ce sens que l'analyse se situe en quelque sorte « à hauteur d'acteur » (Laroche et Nioche-1994)¹²⁵. Cette approche des alliances est d'autant plus justifiée qu'au cours du déroulement du projet, les responsables sont susceptibles, pour diverses raisons, de faire évoluer le but poursuivi dont ils n'ont d'ailleurs pas toujours conscience ni une vision claire. De plus, Au regard de la difficulté de définir la notion de but, il est plus pertinent d'interroger les individus sur les éléments qu'ils perçoivent comme importants pour l'évolution du projet qu'ils mènent. « *Cela d'autant plus qu'il existe dans leur univers cognitif une structure causale qui guide leurs actions plus ou moins conformément au but qu'ils souhaitent atteindre* » (Heider-1958 ; Heider-1971 ; Kelley-1972 ; Weick-1979)¹²⁶.

Ce choix comporte néanmoins des limites. La principale est le biais qui résulte de l'appréciation et de l'interprétation parcellaire de la réalité par les managers. Ainsi, « *les informations recueillies ne décrivent que l'opinion des*

¹²⁵ Laroche H. & Nioche J.P. (1994), op.cit.

¹²⁶ - Heider F.(1958), *The psychology of interpersonal relations*, New-York, Wiley.

- Heider F. (1971), *Attitudes et organisation cognitive* in Faucheux C., *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton 1971 ; traduction de *Attitudes and cognitive organization*, *Journal of Psychology*, 21, 1946

- Kelley H.H. (1972), *Causal Schemata and the attribution process* in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of behavior*, Morriston, NJ, General Learning Press.

- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Massachussets, Addison-Westley.

répondants et non les facteurs eux-mêmes. Autrement dit, pour une simple question de méthodologie, mesure par questionnaire des perceptions des facteurs de réussite, il est fortement probable que ce qui est mesuré soit en fait la structure de croyance des managers » (Salerno et Benavent, 1991)¹²⁷.

Les choix d'approches, évoqués précédemment, doivent être précisés. Il convient de préciser les limites de la recherche des alliances de marques. Tous les types d'alliance de marques ne peuvent être étudiés simultanément. Ces choix complémentaires des précédents sont justifiés ci-après.

Section 2. Les limites du cadre conceptuel des alliances de marques

Toutes les coopérations interentreprises pouvant entrer dans le cadre de ce qui est couramment nommé alliances de marques ne sont pourtant pas prises en compte dans cette recherche. Les distinctions s'effectuent tant par rapport au nombre des marques alliées, qu'aux caractéristiques de l'opération et à la nature des marques associées.

I. Les alliances de marques et le parrainage

Les caractéristiques de certaines associations de marques constituent une des raisons de les exclure du champ de la recherche. Le type de rapprochement de marques visé est le parrainage. Le terme utilisé pour définir cette pratique recouvre la communication par le biais du sponsoring. L'appellation officielle du « *sponsoring* » ou « *sponsorship* » reconnue et préconisée en France depuis un arrêté du 21 janvier 1983 est celle de parrainage. Par le même arrêté, le

¹²⁷ Salerno F. & C. Benavent (1991), Une approche cognitive des facteurs de réussite des nouveaux produits, Recherche et Applications en Marketing, Vol. VI, n° 4, pp. 3-26

« *sponsor* » devient un commanditaire et l'action de « *sponsoriser* » s'intitule parrainer. La distinction entre le sponsoring et le mécénat, sans vouloir entrer dans le détail des définitions, se situe au niveau de la volonté affichée par le commanditaire de communiquer sur le lien entre son entreprise et l'événement parrainé. Pour marquer la différence entre ces deux pratiques, la dénomination parrainage commercial pourrait être employée pour le sponsoring. Cependant, l'appellation est limitée à la préconisation proposée par l'Administration. La terminologie employée, dans cette recherche, se limite donc aux termes de parrainage et de mécénat. Pour décrire cette activité de parrainage, il est fait recours à la définition proposée par Sandler et Shani (1989)¹²⁸ qui précise qu'elle consiste en « *l'apport de ressources (par exemple de l'argent, des personnes, de l'équipement) par une organisation directement à un événement ou à une activité en échange d'une association directe à l'événement ou à l'activité* ». Derbaix, Gérard et Lardinoit (1994)¹²⁹ l'ont complétée en précisant l'importance des objectifs marketing du commanditaire pour la mise en œuvre de la collaboration : « *Le parrainage est une technique qui consiste, pour toute organisation, à créer ou à soutenir directement un événement socioculturellement indépendant d'elle-même et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication marketing* ». L'atteinte de ces objectifs suppose l'existence de transferts entre l'événement et le commanditaire. La notion de transfert proposée par Derbaix, Gérard et Lardinoit¹³⁰ intègre à la fois le passage d'éléments cognitifs et affectifs d'un stimulus non-conditionné (l'événement parrainé, dans le cas du parrainage) vers le stimulus conditionné (le commanditaire). Le processus concernant la cognition est décrit par le principe de transfert de sens. La théorie du conditionnement s'applique au transfert d'éléments affectifs. Le transfert, tel que Ganassali et Didellon (1996)¹³¹ le décrivent, est proche du concept de

¹²⁸ Sandler D. & Shani D. (1989), Olympic vs. « ambush » marketing : who gets the gold, *Journal of Advertising Research*, 29, pp. 9-14

¹²⁹ Derbaix C., Gérard P. & Lardinoit T. (1994), Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage, *Recherche et applications en Marketing*, Vol. IX, N° 2, pp. 43-67

¹³⁰ Derbaix C., Gérard P. & Lardinoit T. (1994), *op.cit.*

¹³¹ Ganassali S. & Didellon L. (1996), Le transfert comme principe central du parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. XI, N° 1, pp. 37-48

conditionnement de Janiszewski et Warlop (1993)¹³² pour lesquels le conditionnement intègre le transfert d'éléments cognitifs et affectifs.

Malgré les possibilités de transfert tant affectif que cognitif et de l'originalité qu'il procure à la communication du commanditaire (Szybowciz et Magistrali-1998 ; Grégory-1984 ; Otker et Hayes-1988 ; Meenaghan-1991)¹³³, le parrainage est exclu du champ de l'étude. En effet, il suppose en plus de l'association des marques, l'existence d'un événement (Anne et Chéron-1991)¹³⁴ de nature à perturber l'étude des seuls effets du rapprochement des marques. Selon Piquet (1985)¹³⁵, pour entrer dans le cadre du parrainage, l'événement doit être non-contrôlable, dans le sens où le parrain n'a pas un contrôle direct sur l'événement support médiatique. De plus, selon la manière dont il est perçu par le public ciblé ou selon le succès que rencontrent le parrainé et son commanditaire dans sa réalisation, l'événement a un effet positif ou négatif. Le succès ou l'échec peut se révéler dans le cadre d'une compétition sportive et parfois dans une performance culturelle ou musicale. Cette dichotomie dans l'effet du résultat du parrainage n'est toutefois pas toujours de règle. En effet, selon la manière dont l'événement prend vie, le public peut se sentir plus ou moins intéressé, sinon passionné (Derbaix, Gérard et Lardinois-1994)¹³⁶.

La contrôlabilité du support (ou de l'événement) n'est pas le critère discriminant pour classer telle pratique dans le parrainage et telle autre parmi les techniques publicitaires et promotionnelles traditionnelles. Ce n'est pas non plus

¹³² Janiszewski C. & Warlop L. (1993), The influence of classical conditioning procedures on subsequent attention to the conditioned brand, *Journal of Consumer Research*, 20, 2, pp. 171-189

¹³³ - Szybowciz A. & Magistrali S. (1998), *Sponsoring et mécénat*, Paris, Les Editions d'Organisation

- Grégory P. (1984), *Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle*, *Revue Française de Gestion*, pp. 163-175

- Otker T. & Hayes P. (1988), Evaluation de l'efficacité du sponsoring. Expérience de la coupe du monde de football de 1986, *Revue Française de Marketing*, 3, 118, pp. 13-40

- Meenaghan T. (1991), The role of sponsoring in the marketing communication mix, *International Journal of Advertising*, 10, pp. 34-47

¹³⁴ Anne F. & Chéron E. (1991), Mesure de l'efficacité du sponsoring : une analyse des effets intermédiaires sur l'audience directe de l'événement, *Revue Française du Marketing*, 1, 131, pp. 81-91

¹³⁵ Piquet S. (1985), *Sponsoring*, Paris, Vuibert

¹³⁶ Derbaix C., Gérard P. & Lardinois T. (1994), *op.cit.*

le niveau faible d'information que permet ce support. Cette faiblesse est d'ailleurs due essentiellement à la capacité du support à capter l'intérêt de la cible, ce qui ne permet pas à l'annonceur de délivrer un message riche en informations (Grégory-1984)¹³⁷. Ce qui est en cause, c'est la présence de l'événement comme support au rapprochement des deux organismes. L'événement est compris au sens sociologique du terme (Foulquié-1978)¹³⁸, c'est-à-dire « *ce dont l'arrivée affecte plus ou moins une collectivité humaine ou même un individu* ». Cette définition ne suppose pas que l'événement soit ponctuel. Il peut être constitué de la répétition d'une action le constituant (Derbaix, Gérard et Lardinois-1994)¹³⁹. Les événements peuvent ainsi comprendre la réalisation d'actions ponctuelles ou non, la réussite d'une performance, la défense de causes humanitaires et sociales, des actions en faveur de l'éducation et de la formation, de l'environnement, etc. L'exemple cité par les auteurs est le parrainage de la fondation Yehudi Menuhin par les centres E. Leclerc. L'événement est ici constitué par l'ensemble des récitals d'une saison.

II. Les associations de marques et de personnalités

Les alliances impliquant une star personnalité dans l'hypothèse où celle-ci peut être comparée à une marque, sont prises en compte. Cela rejoint la position de Ruekert, Rao et Benavent (1994)¹⁴⁰. Cette pratique recouvre deux catégories de partenariat : le parrainage et le parrainage d'une personnalité. Le parrainage, tout d'abord, se distingue légèrement de celle décrite précédemment. En effet, si, comme un événement, une personne n'est pas toujours totalement contrôlable son activité normale ou connue du public peut généralement être facilement maîtrisée. Le choix d'associer son nom à celui d'un individu n'empêche cependant pas certains dérapages, tels le cas de l'athlète Ben Johnson contrôlé positivement aux

¹³⁷ Grégory P. (1984), op.cit.

¹³⁸ Foulquié P. (1978), Vocabulaire des sciences sociales, Paris, Presses Universitaires de France.

¹³⁹ Derbaix C., Gérard P. & Lardinois T. (1994), op.cit.

¹⁴⁰ Ruekert R. W., A. R. Rao & C. Benavent (1994), op.cit.

tests de dopage et celui du chanteur Michaël Jackson mis en examen pour pédophilie. Le parrainage d'une personnalité (sportive ou artistique), ensuite, exploite sa notoriété et son image au service d'une organisation dans des activités autres que celles pour lesquelles elle est connue. C'est un procédé parallèle. Il implique des processus de transfert d'éléments cognitifs et affectifs similaires à celui du parrainage. Il est désigné sous le terme d'endossement (Ganassali et Didellon-1996)¹⁴¹.

Si cette dernière pratique est prise en compte pour l'alliance de marques, l'étude ne se fait qu'auprès de l'entreprise ou de l'organisation commanditaire. C'est elle, selon la définition de Derbaix, Gérard et Lardinois (1994)¹⁴², qui apporte le soutien et donc s'engage financièrement ou par tout autre moyen. L'intérêt pour le parrainé ne réside bien souvent que dans l'apport de trésorerie pour son fonctionnement. Il y a un consensus dans la littérature autour des deux objectifs du parrainage que sont l'image et la notoriété (Ganassali et Didellon-1996)¹⁴³. La star exploite son image par le biais du parrainage, mais n'attend souvent rien dans ce domaine de la part du commanditaire.

L'étude approfondie de la compatibilité commanditaire-parrainé reste toutefois un champ de recherche riche pour les alliances de marques. Une telle étude doit se faire selon une approche consommateurs. En effet, des partenariats échouent par manque de crédibilité de la personnalité parrainée concernant certains produits ou marques. La notoriété de la personnalité n'est alors pas suffisamment forte ou congruente avec celle du commanditaire pour assurer la réussite de l'endossement (Dholokia et Stendhal-1977 ; Baker et Churchill-1977 ; Friedman et Friedman-1979 ; Ohanian-1991)¹⁴⁴. Le parrainage d'une personnalité

¹⁴¹ Ganassali S. & Didellon L. (1996), op.cit.

¹⁴² Derbaix C., Gérard P. & Lardinois T. (1994), op.cit.

¹⁴³ Ganassali S. & Didellon L. (1996), op.cit.

¹⁴⁴ - Dholokia R. R. & Stendhal B. (1977), Highly credible sources : persuasive facilitators or persuasive liabilities ?, *Journal of Consumer Research*, 3, 4, pp. 223-232

- Baker M. & Churchill G. (1977), The impact of physically attractive models on advertising evaluations, *Journal of Marketing Research*, 14, 4, pp. 538-555

- Friedman H. & Friedman L. (1979), Endorser effectiveness by product type, *Journal of Advertising Research*, 19, 5, pp. 63-71

est pris en compte dans cette recherche car, comme les alliances de marques classiques, il peut apporter la notoriété au commanditaire et influencer son image par transfert d'attribut (Baux-1991)¹⁴⁵.

III. Le trade-marketing

Si les coopérations verticales font partie du champ de l'étude, l'association d'une marque de distributeur à une marque de producteur est considérée comme un cas particulier. Elle entre dans le cadre du Trade-Marketing. Il s'agit, par exemple, des « *mariages casino* » avec des marques telles que Viva de Candia, Bahlsen, Rivoire et Carret, (...). ; Dim-Carrefour ; Nestlé-Prisunic pour l'opération « *des idées à croquer toute l'année* » ; Système U-Vittel, Milo, Petits Musclés pour l'opération « *la semaine des enfants* » ; etc.

Molle (1987)¹⁴⁶ distingue deux aspects du trade-marketing. L'un stratégique, touche à l'ingénierie de la relation (études, veilles clients, dossiers marketing, conseils interne). C'est ce que l'on peut appeler marketing-distribution ou stratégique. L'autre opérationnel, est une stratégie marketing par client-distributeur qui concerne l'assortiment, la politique de prix, de merchandising, la logistique, la promotion et la communication, c'est à dire le marketing-mix. C'est ce que l'on peut appeler marketing de la relation.

Les associations de marques dans le cadre des opérations promotionnelles et de communication liées au trade-marketing peuvent être assimilables aux alliances de marques étudiées. Les marques des deux partenaires sont mises en jeu. L'opération est au service des positionnements respectifs des marques. La durée des opérations, en général, est limitée. Les opérations sont renouvelables. L'intervention d'une tierce personne (cabinet, agence de communication) peut

- Ohanian R. (1991), The Impact of Celebrity Spokepersons' perceived Image on Consumers' Intention of Purchase, *Journal of Advertising Research*, 21, 1, pp. 46-54

¹⁴⁵ Baux P. (1991), Modèles de persuasion et parrainage sportif, *Revue Française du Marketing*, 131, 1, pp. 51-67

¹⁴⁶ Molle P. (1987), *La négocommunication - Pratique de la relation commerciale producteur-distributeur*, Les Editions d'Organisation, Paris

faciliter la réalisation des opérations. Cependant, des caractéristiques du trade-marketing incitent à ne pas prendre en compte ce type de coopération. L'étendue du trade-marketing, quant aux fonctions des partenaires concernées, est plus vaste et son orientation stratégique est différente de celle des alliances de marques. Souvent, l'alliance de marques ne concerne que la communication et le positionnement des marques. Les opérations de trade-marketing promotionnel, ensuite, ne sont que la partie visible du partenariat producteur/distributeur et ne sont donc pas indépendantes des autres chantiers engagés. Le trade-marketing suppose aussi une relation de travail à long-terme (confiance, échange d'informations, changement dans les structures et l'organisation des partenaires, etc.), alors que l'alliance de marque est une opération souvent ponctuelle qui peut être plus facilement arrêtée (Rao et Ruekert-1994)¹⁴⁷. Le trade-marketing promotionnel, enfin, est l'association d'un bien ou service et d'un produit particulier, le produit-magasin (Dupuis-1988 et 1991)¹⁴⁸.

Le cadre conceptuel retenu pour la recherche est large. Il englobe la majeure partie des alliances de marques. Le critère essentiel est la volonté des partenaires de communiquer leur coopération stratégique ou de lier leur marque dans une communication jointe. Les seules restrictions portent sur la nature de l'événement, support de l'alliance de marques, les caractéristiques de la marque et les relations de hiérarchie entre les partenaires. Ces trois cas ne font pas partie du champ de l'étude car des facteurs externes à l'alliance de marques peuvent en modifier la performance. A partir de ce cadre conceptuel, il est possible de développer le modèle et les hypothèses de la recherche sur les facteurs de performance de l'alliance de marques.

¹⁴⁷ Rao A.R. & R.W. Ruekert (1994), op.cit.

¹⁴⁸ - Dupuis M. (1988), *Distribution, la nouvelle donne*, les éditions d'organisation

- Dupuis M. «(1991), *Marketing international de la distribution*, les éditions d'organisation

Chapitre III

Hypothèses de la recherche

Cette partie développe les modèles des alliances de marques. Ils sont au nombre de deux. L'un est essentiellement organisationnel, le modèle principal. Le second intègre des variables marketing, le modèle général.

La première section a pour objectif de déterminer, à partir de la littérature, les catégories cognitives liées à la réalisation d'alliances de marques. Il s'agit des étapes que les managers identifient dans le processus de coopération. Elles sont censées avoir un impact significatif sur la performance de l'alliance de marques. La seconde section présente les hypothèses du modèle principal. Celui-ci insiste sur l'impact des variables de la phase de mise en place et de gestion de la coopération sur la performance des alliances de marques. Le second modèle, le général, complémentaire du précédent, intègre des variables marketing. Il est présenté en section 3.

Section 1. Identification des catégories cognitives

Pour identifier les catégories cognitives prises en compte par les managers afin d'expliquer les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques, il est possible de procéder par analogie. L'alliance de marques peut en effet être comparée à une innovation dans le sens où elle propose la mise sur le marché d'une nouvelle offre, fruit du rapprochement de deux marques, partenaires pour l'occasion. L'étude des alliances de marques peut ainsi s'inspirer des travaux sur les facteurs de réussite des nouveaux produits. Deux études majeures ressortent de cette littérature pour proposer un inventaire des facteurs ayant une influence sur la performance des nouveaux produits : les travaux de Cooper et ceux de Rothwell.

Cooper (1979)¹⁴⁹ propose un découpage de ces facteurs selon le niveau de contrôle que l'entreprise exerce. Il définit ainsi deux types d'éléments. Il s'agit, tout d'abord, des variables environnementales. Elles comprennent le marché du produit, les ressources de base de l'entreprise et le projet lui-même et ses caractéristiques. Le deuxième type identifié comprend les variables contrôlables constituées des différents éléments de la politique commerciale, de la nature de l'information acquise et des caractéristiques du processus de développement. Dans son projet SAPPHO, Rothwell et al. (1974)¹⁵⁰ répertorient les facteurs de réussite des produits d'innovation. Après avoir établi une liste aussi exhaustive que possible des facteurs de réussite, Rothwell en propose un découpage en neuf catégories. Elles concernent ① la communication et la collaboration dans l'entreprise, ② l'implication de l'entreprise dans le processus innovatif, ③ les procédures de développement, ④ la planification et les techniques de management, ⑤ la qualité du management, la politique du personnel et le style de management, ⑥ le marketing de l'entreprise et le niveau de connaissance des besoins des utilisateurs, ⑦ le service après-vente et l'information du consommateur, ⑧ les individus intervenant dans le processus innovatif, et enfin ⑨ des facteurs plus divers ne pouvant être classés dans les huit catégories présentées précédemment.

Malgré l'avancée que représentent ces travaux, ils restent descriptifs et donc d'un intérêt limité. En effet, établir des listes de facteurs de réussite des nouveaux produits n'est pas suffisant pour comprendre comment les différents facteurs identifiés interagissent pour influencer la performance de l'offre des entreprises. C'est l'objectif que se fixent Salerno et Benavent (1991)¹⁵¹. Ils posent le problème de l'innovation en termes cognitifs. Leur étude permet d'identifier les catégories cognitives sur lesquelles s'appuient les managers pour évaluer la performance des nouveaux produits, ainsi que les inter-relations qui les animent. Ils identifient, au cours d'entretiens, quatre variables fondamentales, présentées

¹⁴⁹ Cooper R. G. (1979), Identifying industrial new product success : project newprod, *Industrial marketing management*, vol. 8, PP.124-135

¹⁵⁰ Rothwell R., C. Freeman, A. Horlsey, V. T. P. Jervis, A. B. Robertson & J. Townsend (1974), SAPPHO Update - Project SAPPHO Phase II, *Research Policy*, 3, pp. 258-291

¹⁵¹ Salerno F. & C. Benavent (1991), *op.cit.*

dans la figure 4. Il s'agit de l'incertitude ou de la turbulence perçue de l'environnement, de l'offre-produit et du processus de développement du produit. Ce dernier point recouvre les tâches liées au développement et lancement du nouveau produit. La dernière variable identifiée concerne le management de l'innovation qui se distingue de la précédente en étant une variable concernant plus la gestion et la direction que l'opérationnalisation.

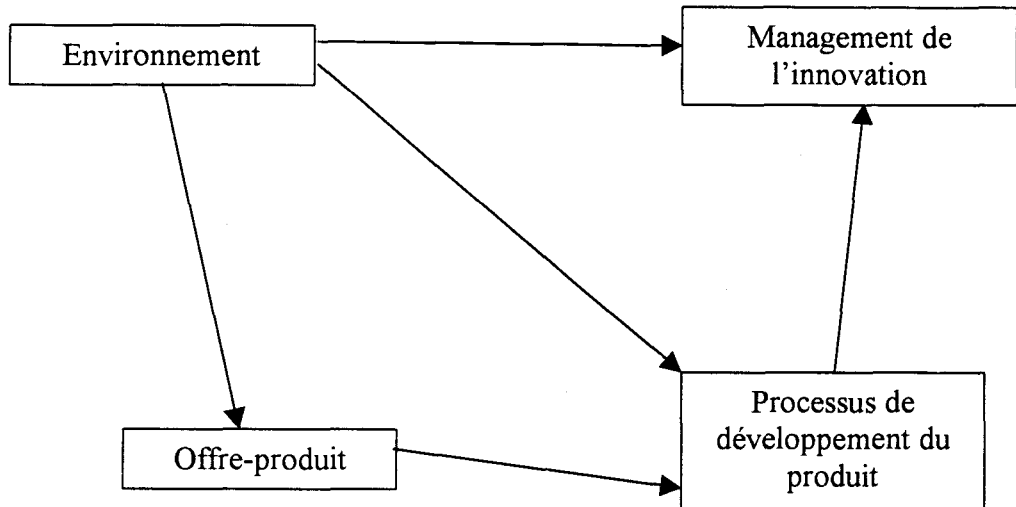


Figure 4 : le modèle de structure cognitive développé par Salerno et Benavent (1991)¹⁵²

En s'inspirant de ces travaux et de la littérature en gestion stratégique sur les coopérations interentreprises, l'un des objectifs de la présente recherche est de proposer un modèle pour une approche cognitive et organisationnelle des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques. Selon Desreumaux (1994)¹⁵³, deux phases principales constituent le déroulement des coopérations : la phase préalable d'analyse et de négociation et celle de mise en œuvre et de gestion

¹⁵² Salerno F. & C. Benavent (1991), op.cit.

¹⁵³ - Desreumaux A. (1994), op.cit.

- Devlin G. & M. Bleackley (1988), Strategic alliances : guidelines for success, Long Range Planning, 21, 5, pp. 18-23

- Lyons M. P. (1991), Joint-venture as strategic choice. A literature review, Long Range Planning, 24, 4, pp. 130-144

- James B. G. (1991), Strategic alliances, International Review of Strategic Management, 2, 2, pp. 63-72

- Forrest J. E. (1992), Management aspects of strategic partnering, Journal of General Management, 17, 4, pp. 2-40

proprement dite. Pour faire le lien avec les travaux marketing sur les nouveaux produits et notamment le modèle présenté précédemment, ces deux phases peuvent respectivement s'apparenter à celles d'Offre-produit/ Processus de développement du produit et de Management de l'innovation.

I. La phase préalable d'analyse et de négociation de la coopération

Elle pose une première interrogation, celle de la nécessité de l'alliance. Les coopérations sont un moyen de développement de l'entreprise parmi d'autres. Il y a donc nécessité d'analyser l'opportunité de sa mise en œuvre au regard des objectifs de l'entreprise. Ceci n'est toutefois pas l'objet de la recherche présente puisqu'elle se situe en aval de la décision d'alliance. La première phase du modèle des alliances de marques doit impliquer le choix du partenaire qui représente un élément capital en raison de l'influence qu'il a sur la performance de la coopération (Morgan et Hunt-1994)¹⁵⁴. Celui-ci doit être choisi en accord avec la stratégie de l'entreprise et selon une évaluation des positions stratégiques *ante* et *post*-alliance. La négociation de l'accord de partenariat durant cette première phase nécessite du temps et des efforts de chacune des parties. C'est au cours de cette phase que peut se développer la confiance. Si l'accord entre les parties se concrétise, Desreumaux (1994)¹⁵⁵ précise qu'il est préférable de le formaliser.

¹⁵⁴ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

¹⁵⁵ Desreumaux A. (1994), op.cit.

II. La phase de mise en œuvre et de gestion

C'est la phase durant laquelle l'alliance de marques a une réalité effective. Elle est proposée au marché et les parties doivent alors la gérer jusqu'à son terme prévu contractuellement ou décidé en fonction des résultats atteints. Cette étape pose des difficultés essentiellement organisationnelles et économiques. En effet, l'un des principaux problèmes à ce stade est le stress qui peut résulter du rapprochement d'entités ayant des cultures organisationnelles différentes. De plus, la coopération évolue dans un environnement et poursuit des objectifs susceptibles de changements. Sa continuation peut alors faire l'objet d'un calcul économique basé essentiellement sur l'évaluation des coûts de continuation du partenariat par rapport aux bénéfices à en attendre (Duck-1982)¹⁵⁶ et sur celle des coûts de terminaison (Stevens et al.-1978)¹⁵⁷.

III. Le modèle global des alliances de marques

Le modèle simplifié des alliances de marques est présenté. Cependant, dans les parties suivantes, seules les phases propres à leur gestion sont détaillées. La phase de sélection du partenaire et la variable transversale de l'expertise sont détaillées dans la section 3 qui aborde les variables complémentaires du modèle, dit principal, des alliances de marques.

¹⁵⁶ Duck S. W. (1982), A topography of relationship disengagement and dissolution, in *Personal Relationships*, 4 : Dissolving Personal Relationships, Steven Duck & Robin Gilmour, Eds. New York : Academic Press, Inc.

¹⁵⁷ Stevens J. M., J. M. Beyer & H. M. Trice (1978), Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*, 21, pp. 380-396

1. La présentation synthétique du modèle des alliances de marques

Les apports et surtout les faiblesses des travaux cités précédemment pour étudier les coopérations inter-marques imposent la nécessité de développer un nouveau cadre d'analyse. Celui-ci est destiné à mettre en évidence les catégories cognitives des managers susceptibles d'expliquer la performance des alliances de marques. Comme cela a été évoqué, la littérature en gestion distingue essentiellement deux voire trois phases pour les coopérations. Leur nombre varie si l'on distingue dans la première, l'analyse de la nécessité de la coopération de la négociation qu'engendre sa mise en place. Certains auteurs, tels Scanzoni (1979)¹⁵⁸, dont les travaux sont repris par Dwyer, Schurr et Oh (1987)¹⁵⁹, détaillent le phénomène des coopérations jusqu'à décrire un processus en cinq phases (conscience, exploration, expansion, engagement et dissolution). Ces différentes phases se retrouvent dans le modèle proposé par Aliouat (1993)¹⁶⁰. L'auteur travaille sur la notion de stratégie dans les alliances interentreprises. Le modèle qu'il propose, figure 5, ordonne les différentes étapes suivies par une coopération interentreprise. L'intérêt de ce modèle est qu'il décrit de manière dynamique le processus de coopération. Il reste cependant un constat descriptif qui n'apporte pas d'explication quant aux interactions entre les variables pouvant justifier la décision de la préservation ou de la rupture de la relation. Il permet en outre de mettre en évidence que préalablement à toute coopération interentreprises, il y a une phase de recherche et d'évaluation des partenaires potentiels. Une fois le partenaire déterminé, cette étape est suivie par une phase de négociation, de recherche d'accord sur les objectifs communs suivants les objectifs particuliers de chaque entreprise. Cette étape permet aux deux partenaires de mieux se connaître. Elle permet une confrontation de leurs deux cultures, mais peut parfois représenter une source d'échec. Cette étape est poursuivie par la réalisation de la coopération ou de ce que Aliouat (1993) appelle

¹⁵⁸ Scanzoni J. (1979), Social exchange and behavioral interdependence, in Social exchange in developing relationships, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds. New York : Academic Press, Inc.

¹⁵⁹ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), Developing buyer-seller relationships, Journal of Marketing, Vol. 51, April, pp. 11-27

¹⁶⁰ Aliouat B. (1993), L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale, Gestion 2000, n° 5, P 124

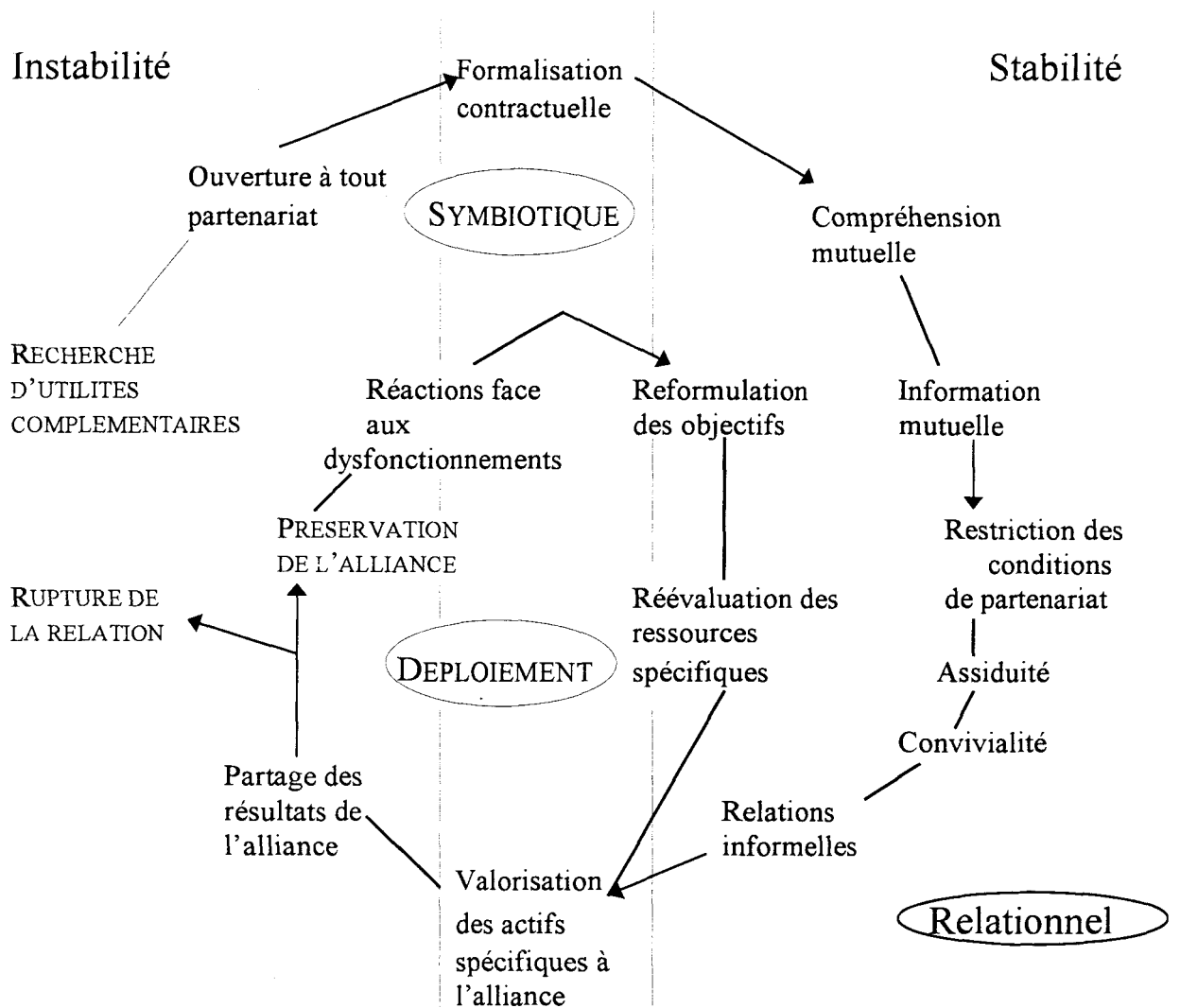


Figure 5 : la boucle actualisation-potentialisation du management de l'alliance technologique selon Aliouat (1993)

« la valorisation des actifs spécifiques à l'alliance ». Celle-ci se conclut enfin par le partage des résultats communs et parfois, comme ce peut être le cas des alliances de marques, par la reconduction du partenariat. Ce modèle est destiné à l'étude des intentions stratégiques et du management stratégique des alliances technologiques. En dehors de l'arrêt ou de la reconduction de l'alliance, la performance de celle-ci n'est pas mesurée. Cela constitue une faiblesse dans le cadre de l'étude des alliances de marques qui sont, la plupart du temps, des projets de type « one shot », sans récurrence. Ce critère de reconduction de la coopération n'est donc, *a priori*, pas suffisant.

Le modèle proposé par Doz et Shuen (1987)¹⁶¹ dans leurs travaux sur les coopérations entre entreprises met en évidence trois groupes de paramètres constitutifs du cadre de fonctionnement de la coopération. Il s'agit des données de contexte, de l'équilibre stratégique des pouvoirs et de l'interface organisationnelle. Il insiste également sur les résultats de la coopération dont l'évaluation peut différer entre les partenaires selon la perception que chacun a des bénéfices qu'il retire du partenariat par rapport au coût qu'il en subit. Les données de contexte ou « *context definition* » prennent en compte le contexte dans lequel se trouve une entreprise et sa perception de celui de son partenaire au moment de réaliser la coopération pour expliquer la performance de leur coopération. L'équilibre stratégique des pouvoirs s'intéresse à la stratégie de chacune des parties et à leurs interactions mutuelles. Le choix des partenaires se trouvent à l'interface de ces deux premiers paramètres identifiés. Les interactions organisationnelles et le partenariat proprement dit sont décrits dans la variable interface organisationnelle. L'ensemble de ces paramètres est supposé influencer les résultats (Outcome set) qui prennent en compte les résultats pour la partie interrogée et les résultats mutuels des partenaires.

Une des avancées de ce modèle est de montrer l'influence que peuvent avoir le contexte de l'alliance, le choix du partenaire et les structures mises en place sur le comportement d'alliance des participants. L'importance du comportement des partenaires, leurs stratégies et leurs évolutions possibles à une coopération sont également mis en évidence. Les travaux de Dwyer, Schurr et Oh (1987)¹⁶² permettent de compléter ce modèle. Ces auteurs identifient les différentes phases de la coopération entre deux entités. Leurs travaux portent sur la relation vendeur-acheteur. La première étape de la coopération est celle de l'attention (awareness) durant laquelle un partenaire évalue les alliés potentiels. A ce stade, les entreprises restent indépendantes. La phase deux de la coopération commence lorsque les deux entreprises tentent de mettre en place la coopération. Elles perdent leur statut d'indépendant pour celui de partenaire. Les auteurs intitulent cette phase exploration (exploration). Les partenaires évaluent les

¹⁶¹ Doz Y. & A. Shuen (1987), A process framework for analyzing cooperation between firms, INSEAD, n°87/33

¹⁶² Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

possibilités les bénéfiques, les obligations et tout simplement les possibilités d'échange entre les deux parties. Cette deuxième phase est constituée d'une phase d'attraction et de négociation/communication. Elle voit se développer la confiance entre les parties, le développement de normes et la contractualisation. La troisième phase est celle du développement (expansion). Les phases quatre et cinq sont respectivement celles de l'engagement (commitment) et de la fin (dissolution) de la coopération.

Le modèle des alliances de marques, qui découle des différents travaux sur les coopérations et le développement des nouveaux produits ou offres marketing évoqués précédemment, est présenté dans la figure 6. Il constitue une première étape qui présente les principales étapes du processus de coopération intermarque et leur hiérarchisation.

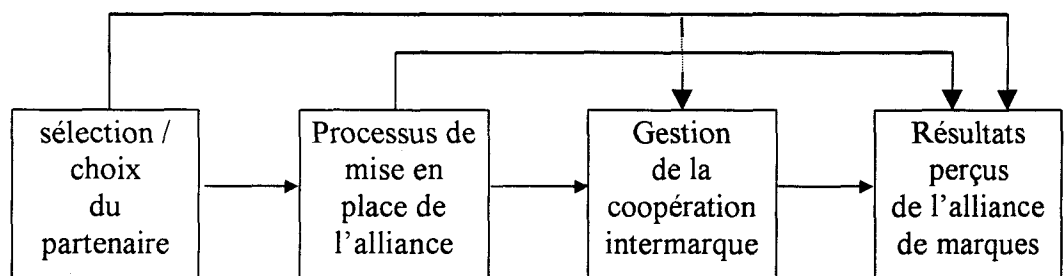


Figure 6 : le modèle simplifié de l'approche cognitive et organisationnelle des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques

Pour cette recherche, la priorité est donnée aux éléments qui ont un effet le plus immédiat sur les résultats perçus de l'alliance de marques. Pour cela, le modèle retenu s'intéresse d'abord aux hypothèses ayant trait à l'influence des phases de mise en place de l'alliance et de gestion de la coopération intermarque. La phase de sélection/choix du partenaire est traitée, comme l'expertise, dans la partie concernant les variables complémentaires qui constituent le modèle général.

2. La phase du processus de mise en place des alliances de marques

La deuxième partie du modèle concerne le processus de mise en place de l'alliance de marques. Au cours de cette phase, les partenaires mettent en place les structures de la coopération. Il s'agit essentiellement de l'édition des règles et normes de gestion de l'alliance et de la définition des apports de chacune des parties (Dwyer, Schurr et Oh-1987)¹⁶³. Ces normes et règles doivent permettre aux participants de gérer leur coopération jusqu'à son terme (Jap et Ganesan-2000)¹⁶⁴. Les points abordés par les règles de gestion de l'alliance ne sont pas abordés par cette recherche. Ce qui est pris en compte à ce niveau de l'étude des alliances de marques, c'est le rôle des normes et règles de conduite que les parties se donnent pour gérer leur relation. Selon Lipset (1975)¹⁶⁵, les règles sont la modélisation des comportements attendus. Elles représentent donc, à ce titre, le cadre des échanges futurs. Lorsque les parties ont des buts communs, Fox (1974)¹⁶⁶ indique qu'elles sont capables de s'attribuer des rôles en fonction de ce qu'elles considèrent comme des nécessités fonctionnelles. Il faut noter que la discussion de ces règles, voire leur négociation, permet aux partenaires de remanier la répartition de leurs obligations, charges et bénéfices mutuels (Dwyer, Schurr et Oh-1987)¹⁶⁷. Les discussions et négociations, formelles ou informelles, que cela engendre sont l'occasion pour les deux parties de se découvrir l'une l'autre (Desreumaux-1993)¹⁶⁸. Pour que la coopération perdure, la révélation des besoins, des ressources ou de toute autre information spécifique nécessaire à l'alliance de marques doit être réciproque (Cozby-1973 ; Davis et Skinner-1974)¹⁶⁹. Selon Dwyer, Schurr et Oh (1987)¹⁷⁰, une relation entre deux entités

¹⁶³ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

¹⁶⁴ Jap S. D. & S. Ganesan (2000), Control mechanisms and the relationship life cycle : implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, May, pp. 227-245

¹⁶⁵ Lipset S. M. (1975), Social structure and social change, in *Approaches to the study of social structure*, P. M. Blau, ed. New York : The free Press

¹⁶⁶ Fox A. (1974), *Beyond Contracts : work, power and trust relations*, London : Faber Ltd

¹⁶⁷ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

¹⁶⁸ Desreumaux A. (1993), op.cit.

¹⁶⁹ - Cozby P. C. (1973), Self-disclosure : a literature review, *Psychological Bulletin*, 79, January, pp. 73-91

semble d'ailleurs d'autant plus improbable qu'elle ne donne lieu à aucune communication bilatérale à propos des bénéfices et apports à l'alliance.

Au cours de cette phase, la confiance accordé par l'entreprise à son partenaire en le choisissant doit se développer. Elle peut se révéler par des prises de risque de la part des partenaires (Frazier-1983)¹⁷¹. Ce comportement lié à la confiance peut ainsi intervenir, dans cette phase, sur l'attitude des acteurs de l'alliance envers la formalisation et les apports. Il est sensé s'accroître si la coopération se développe.

La phase de mise en place de l'alliance de marques constitue l'étape opérationnelle de la préparation de la coopération intermarque. Dwyer, Schurr et Oh (1987)¹⁷² indiquent que cette étape de la coopération permet à chaque partie de « *jauger et de tester la compatibilité des buts, l'intégrité et la performance de l'autre partie* ». A ce titre, elle participe à la réussite de la phase suivante et à la performance finale de l'alliance des deux marques. Les résultats du partenariat seront d'ailleurs évalués en fonction des objectifs de l'entreprise et des ressources investies pour leur atteinte, deux éléments dont la définition doit être normalement arrêtée pour chaque partenaire à ce niveau de réalisation de l'alliance.

3. La phase de gestion des alliances de marques

L'étape suivante est la gestion de la coopération. Elle correspond à la variable « *partnership* » de l'interface organisationnelle du modèle de Doz et Shuen (1987)¹⁷³. Après la phase de mise en place, durant laquelle les éléments principaux ont été définis, il s'agit de gérer le rapprochement des deux entités. Les

- Davis J. D. & A. E. G. Skinner (1974), Reciprocity of self-disclosure in interviews : modeling or social exchange ?, *Journal of Personality and social psychology*, 29, June, pp. 779-784

¹⁷⁰ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

¹⁷¹ Frazier G. L. (1983), Interorganizational exchange behavior : a broadened perspective, *Journal of Marketing*, 47, Fall, pp. 68-78

¹⁷² Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

¹⁷³ Doz Y. & A. Shuen (1987), op.cit.

partenaires arrivent à cette phase de la coopération lorsqu'ils sont satisfaits du comportement de leur allié au cours des étapes antérieures (Frazier-1983)¹⁷⁴. Cela corrobore les travaux de Morgan et Hunt (1994)¹⁷⁵ selon lesquels une entreprise représente d'autant plus d'intérêt pour son partenaire qu'elle remplit ses obligations.

Cette phase de gestion de l'alliance est marquée par un niveau élevé d'investissements tangibles, ceux préalablement définis. Elle est aussi caractérisée par d'autres apports intangibles (Blau-1964)¹⁷⁶. Ces investissements sont consentis par les parties tant qu'aucune d'entre elles ne ressent d'insatisfaction. Celle-ci peut être liée à la perception d'un différentiel de bénéfices entre les participants à la coopération ou résulter d'un calcul bénéfice/coût (Baxter-1979 ; Baxter-1983 ; Baxter et Philpott-1982)¹⁷⁷. Ces investissements mutuels augmentent l'interdépendance des partenaires (Scanzoni-1979)¹⁷⁸. De plus, selon Dwyer, Schurr et Oh (1987)¹⁷⁹, la congruence des buts et la volonté de coopération perçue pousse les partenaires à dépasser les premiers accords. Ce comportement d'alliance peut se mesurer par la force de l'engagement qui incite les parties à tout mettre en œuvre pour la réussite du partenariat. Ces différents éléments apportés par les travaux antérieurs mettent en évidence l'importance que représente la gestion de la coopération des entreprises dans la réussite de l'alliance de marques.

¹⁷⁴ - Frazier G. L. (1983), op.cit.

- Frazier G. L. (1983), On the measurement of interfirm power in channels of distribution, *Journal of Marketing Research*, 20, February, pp. 158-166

¹⁷⁵ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

¹⁷⁶ Blau P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York : John Wiley & Sons

¹⁷⁷ - Baxter L. A. (1979), Self-disclosure as a relationship disengagement strategy, *Human Communication Research*, 5, Spring, pp. 215-222

- Baxter L. A. (1983), Relationship disengagement : an examination of the reversal hypothesis, *Western Journal of Speech Communication*, 47, Spring, pp. 85-98

- Baxter L. A. & J. Philpott (1982), Attribution-based strategies for initiating and terminating relationships, *Communication Quarterly*, 30, Summer, pp. 217-224

¹⁷⁸ Scanzoni J. (1979), op.cit.

¹⁷⁹ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

Le premier modèle étudié, dit principal, appelle des développements. Ceux-ci consistent à détailler chaque catégorie mentale identifiée en ajoutant au modèle les variables dont elles sont composées. L'analyse détaillée de ces variables et de leurs relations permet de mettre en évidence la complexité des alliances de marques.

Section 2. Hypothèses du modèle principal des alliances de marques

Malgré les diverses variables énumérées par les travaux académiques¹⁸⁰, cette phase ne retient, pour l'évaluation du processus de mise en place de l'alliance de marques, que celles de la formalisation et des apports à l'alliance. Ce choix se justifie par la diversité des types d'alliances rencontrés¹⁸¹ qui ne permet pas toujours de retrouver des situations similaires. Il a ainsi été jugé préférable de mesurer la préparation de l'alliance à partir de critères susceptibles de concerner la majorité des coopérations intermarques. La prise en compte du degré de formalisation permet d'évaluer la rigueur de la préparation. Le choix d'évaluer les apports correspond, lui, à la volonté de mesurer le niveau de ce que les partenaires investissent effectivement pour le démarrage et le fonctionnement de l'alliance.

Le modèle décompose également la phase de gestion des alliances de marques. Il décrit ainsi les relations qui animent les variables du stress de rôle, des coûts de terminaison et de l'engagement. Leur sélection s'est fait sur la base des travaux académiques antérieurs. La description se focalise sur les relations entre les variables de la phase de gestion des marques, mais aussi entre celles de cette

¹⁸⁰ Au cours de la phase de mise en place, selon Desreumaux (1994 - op. cit.), les points qu'il est préférable d'aborder, voire de formaliser sont les suivants :

- objectifs et étendue de la coopération,
- ressources de toutes nature allouées par les partenaires,
- modalités de gestion de la coopération, notamment en matière de mobilisation des ressources,
- mode de résolution des conflits,
- modalités d'évaluation régulière du fonctionnement et des résultats,
- modalités de renégociation ou de sortie de la coopération.

¹⁸¹ voir typologie des alliances de marques, p. 29.

phase de gestion et celles du processus de mise en place, ainsi que celles de la mesure de la performance de l'alliance. Elle détaille ainsi les hypothèses des groupes 1 et 2. Le modèle principal développé est présenté figure 7. Il met en évidence l'impact de la phase de mise en place et de celle de la gestion sur la performance des alliances de marques.

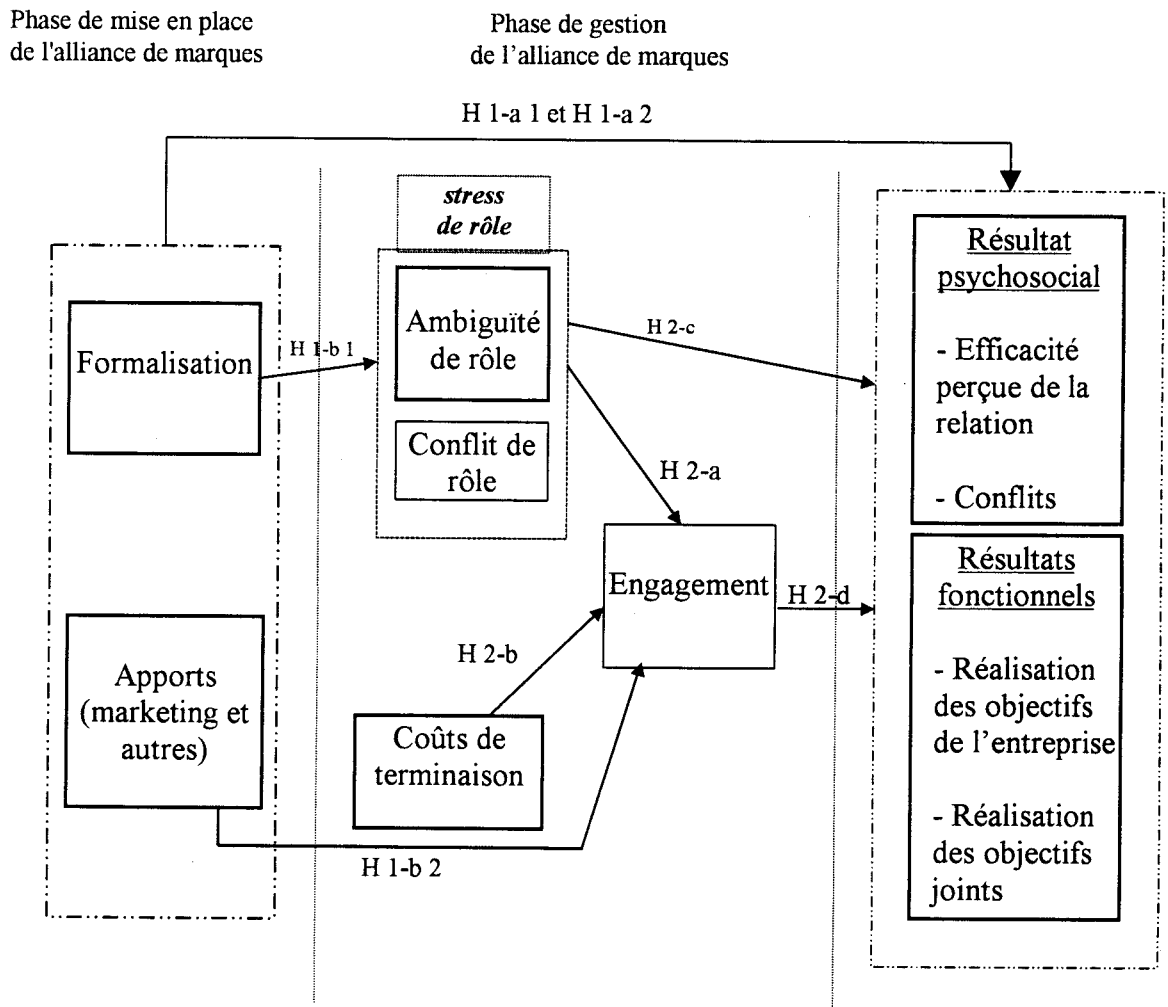


Figure 7 : le modèle principal de l'alliance de marques

I. Les hypothèses liées à l'impact des variables de la phase de mise en place sur la réalisation de l'alliance de marques

Les variables de la formalisation et des apports sont étudiées au regard de l'impact qu'elles peuvent avoir sur la performance perçue de l'alliance de marques, mais aussi en envisageant les relations qu'elles ont avec les variables de la phase de gestion.

1. La formalisation

Au terme de la phase de négociation, il est préférable, selon Desreumaux (1994)¹⁸², de formaliser l'accord. Cette étape va obliger les parties à mettre par écrit les décisions et engagements de chacun. La formalisation organisationnelle est définie par Ford et Slocum (1977)¹⁸³ comme l'étendue selon laquelle les modes de travail sont définis formellement par des règles administratives, des pratiques et des procédures. Le contenu de l'accord, sans entrer dans le détail des contenus spécifiques à chaque cas de coopération, contient généralement ou devrait préciser, selon Desreumaux (1994)¹⁸⁴, les objectifs et étendue de la coopération, les ressources de toute nature allouées par les partenaires, les modalités de gestion de la coopération, notamment en matière de mobilisation des ressources, le mode de résolution des conflits, les modalités d'évaluation régulière du fonctionnement et des résultats, le partage des résultats et enfin les modalités de renégociation ou de sortie de la coopération. Dans le cadre spécifique des coopérations intermarques, l'ensemble des modalités contractuelles présentées ci-dessus semblent difficilement applicables. Cependant, l'intérêt de formaliser l'accord se résume principalement dans la rédaction et l'adoption par les contractants de règles et procédures destinées à accroître la performance de la relation (Ruekert et walker-1987 ; Dahlstrom, Dwyer et Chandrashekar-

¹⁸² Desreumaux A. (1994), op.cit.

¹⁸³ Ford J. D. & J. W. Slocum (1977), Size, technology, environment and the structure of organizations, *Academy of Management Review*, 2, October, pp. 561-575

¹⁸⁴ Desreumaux A. (1994), op.cit.

1995)¹⁸⁵. Cela permet notamment de clarifier le rôle de chacun dans l'alliance, de rendre possible les coopérations entre entités dissemblables. Selon Dwyer et Oh (1987)¹⁸⁶, la formalisation renforce la qualité de la relation entre les partenaires des canaux de relation marketing (*marketing channels*). Les auteurs expliquent cette influence par le fait que la rédaction de normes explicites de conduite contribue à la canalisation des forces des entreprises associées. Lorsque l'équilibre des pouvoirs au sein de la coopération ne peut exister, Bucklin et Sengupta (1993)¹⁸⁷ indiquent, d'ailleurs, que la contractualisation peut permettre de prévoir les comportements de son partenaire et les pénalités en cas de non-respect des engagements convenus. Cela a alors pour effet de restaurer l'équilibre entre les partenaires. La contractualisation de la relation entre les deux partenaires permet, selon Ruckert et Walker (1987)¹⁸⁸, d'augmenter l'efficacité des interactions répétitives. Ruckert, Walker et Roering (1985)¹⁸⁹ précisent que la formalisation des relations est appropriée à des tâches courtes et répétitives, une performance facilement mesurable et un environnement stable. Il est possible alors de penser que :

Hypothèse 1-a 1 : **L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que l'organisation mise en place est formalisée.**

Toutefois, il faut noter que selon certains travaux, l'adoption de ce mode de fonctionnement implique un manque de souplesse dans la gestion de la coopération et engendre des coûts administratifs. Il peut avoir des effets délétères

¹⁸⁵ - Ruckert R. W. & O. C. Walker (1987), op.cit.

- Dahlstrom R., F. R. Dwyer & M. Chandrashekar (1995), Environment, structure, and performance in interfirm exchange, *Journal of Business to Business Marketing*, 2, 2, pp. 37-58

¹⁸⁶ Dwyer F. R. & S. Oh (1987), Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV, November, pp. 347-58

¹⁸⁷ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

¹⁸⁸ Ruckert R. W. & O. C. walker (1987), op.cit.

¹⁸⁹ Ruckert R. W., O. C. Walker & K. J. Roering (1985), The organization of marketing activities : a contingency theory of structure and performance, *Journal of Marketing*, 49, Winter, pp. 13-25

sur le travail des ingénieurs (Greene-1978)¹⁹⁰ et sur la recherche d'informations des managers pour la prise de décision (Deshpande-1982)¹⁹¹. La formalisation de la relation est identifiée comme un frein à la spontanéité et à la flexibilité dont ont besoin les innovations tant internes (Bidault et Cummings-1994)¹⁹² qu'externes. De ce fait, la formalisation de la relation se justifie quand les coûts administratifs engendrés peuvent être amortis. Ceci est le cas lorsque le déséquilibre des pouvoirs de chaque partie est si fort qu'il faut le réguler et aussi lorsque le partenariat implique un grand nombre de transactions entre les parties.

L'existence d'un contrat n'est pas indispensable à la formalisation. Elle n'est que révélatrice du niveau de définition des conditions de l'alliance. Ce niveau est, à son tour, révélateur du soin apporté à la préparation de la coopération.

2. Les apports à la coopération intermarque

Les différents auteurs, tel Wacheux (1996)¹⁹³, qui traitent des coopérations mettent en évidence la notion de sacrifices à faire dans un premier temps pour récolter ensuite les fruits du labeur ou des risques pris. Cette idée de sacrifices se retrouve dans les travaux sur les coopérations interentreprises sous le terme d'apport(s) ou de contribution(s) que les entreprises doivent faire pour le fonctionnement du partenariat. Pour Morris et Hergert (1988)¹⁹⁴, l'allocation que fait chaque entreprise à l'alliance est d'ailleurs un des quatre facteurs qui permet de distinguer les alliances des fusions/acquisitions. La négociation de ces apports

¹⁹⁰ Greene C. N. (1978), Identification modes of professionals : relationships with formalization, role strain and alienation, *Academy of Management Journal*, 21, September, pp. 486-492

¹⁹¹ Deshpande R. (1982), The organizational context of market research use, *Journal of Marketing*, 46, Fall, pp. 91-101

¹⁹² Bidault F. & T. Cummings (1994), Innovating through alliances : expectations and limitations, *R&D Management*, 24, 1, pp. 33-45

¹⁹³ Wacheux F. (1996), Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles, *Revue Française de gestion*, Mars-avril, Mai 1996, P 12-24 (P12)

¹⁹⁴ Morris D. & M. Hergert (1988), op.cit.

se fait généralement en début, mais peut également se faire en cours de coopération. La modification des apports à une coopération interentreprises se justifie s'il y a lieu de réajuster son contenu, ses actions à son contexte ou si ses objectifs ont évolué. Dans le cadre des alliances de marques, sauf certains cas, la durée des alliances de marques ne permet souvent pas de modifier les apports initiaux. Les exceptions évoquées concernent les cas où les structures mises en place nécessitent un retour sur investissement sur longue période (alliance *a priori* par exemple) ou lorsque les alliances de marques perdurent. Cette constatation empirique justifie que les apports à l'alliance se situent dans une phase préliminaire, celle de la mise en place de l'alliance.

Les investissements qu'une entreprise peut faire dans une coopération comportent différents aspects que décrivent Meyer et Allen (1984)¹⁹⁵. Ces apports affirment l'engagement de l'entreprise dans la relation et renforcent sa dépendance envers son partenaire. La force de ces actions tient au fait qu'elles vont au-delà des simples déclarations d'engagement. Elles en sont la preuve. Elles affichent la volonté de l'entreprise de vouloir lier son avenir à celui de son partenaire et de le lui déclarer. Dans le cadre des alliances de marques, cette déclaration s'étend à tout acteur de l'environnement, partenaires, concurrents et consommateurs.

Anderson et Weitz (1992)¹⁹⁶ précisent la définition des apports en les scindant en deux catégories : les investissements idiosyncrasiques et les engagements contractuels. Les investissements idiosyncrasiques démontrent l'engagement de l'entité dans la relation. Ils sont liés au partenariat et perdus ou difficilement récupérables en cas de rupture de la relation. Anderson et Weitz citent en exemple l'adoption d'un système de commande commun, la mise en place d'outils spécifiques pour la fabrication du produit d'une entreprise, l'association de deux entreprises (un distributeur et un producteur dans le cas des travaux cités) dans l'esprit des consommateurs par le biais de promotions jointes

¹⁹⁵ Meyer J. P. & N. J. Allen (1984), Testing the « Side-bet theory » of organizational commitment : some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 372-378

¹⁹⁶ Anderson E. & B. Weitz (1992), *op.cit.*

ou encore l'apprentissage et/ou l'affectation de personnel au service d'un produit particulier. Ce dernier point rejoint ce que Bucklin et Sengupta (1993)¹⁹⁷ appellent l'allocation à la coopération de talent managérial. Achrol, Scheer et Stern (1990)¹⁹⁸ notent que la différence de position ou de statut perçue par le niveau managérial concerné par l'alliance peut mener à un conflit politique ou culturel. Les engagements contractuels peuvent quant à eux, concerner, par exemple, des exclusivités territoriales ou de distribution ou des clauses de rupture si un minimum de performance n'est pas atteint. Cette description est conforme aux travaux de Williamson (1983, 1985)¹⁹⁹. Celui-ci suggère que les contraintes que s'imposent les partenaires d'une relation sont une forme de gages apportés à leur coopération. Ils ont en effet la même valeur que les investissements idiosyncrasiques : ils engagent le partenaire signataire d'un tel contrat et déclarent cet engagement à l'autre partie.

Hypothèse 1-a 2 : **L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que les apports sont importants.**

Dans le cadre de la présente recherche, les gages donnés à l'alliance de marques lui sont spécifiques et représentent, ici aussi, souvent une perte plus ou moins totale en cas de rupture de la coopération. Plus spécifiquement, l'investissement principal de ces coopérations concerne la marque et son image. En effet, cette image constitue la mémoire des actions de l'entreprise pour la marque. Elle est peu malléable, mais peut être détériorée en cas de rupture de la coopération intermarque (Rao et Ruekert-1994)²⁰⁰.

¹⁹⁷ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

¹⁹⁸ Achrol R. S., L. K. Scheer & L.W. Stern (1990), Designing successful transorganizational marketing alliances, Report N° 90-118, September. Cambridge, MA : Marketing Science Institute

¹⁹⁹ - Williamson O. E. (1983), Credible commitment : using hostage to support exchange, American Economic Review, 73, September, pp. 519-540

- Williamson O. E. (1985), The economic institutions of capitalism, New York : The Free Press.

²⁰⁰ Rao A. R. & R. W. Ruekert (1994), op.cit.

II. Les hypothèses liées à l'impact des variables de la phase de gestion sur la réalisation perçue de l'alliance de marques

Cette phase succède au processus de mise en place. Elle devient effective lorsque le partenariat intermarque devient une réalité. Les variables qui la constituent sont le stress de rôle, les coûts de terminaison et l'engagement. Certaines de ces variables peuvent apparaître dans les phases précédentes. Elles sont positionnées dans celle de la gestion de l'alliance car c'est à ce moment, selon la littérature en gestion, qu'elles ont leur niveau le plus élevé.

1. Le stress de rôle

Le stress de rôle a sa place justifiée dans la phase de gestion car il est la résultante de la mise en œuvre de la coopération intermarque et donc interentreprise. Celle-ci est supposée générer du conflit et de l'ambiguïté de rôle car les acteurs responsables et opérationnels se trouvent confrontés à des demandes émanant de deux entités distinctes. De plus, leurs rôles sont souvent temporaires et établis pour l'atteinte d'objectifs déterminés par les deux partenaires.

Le stress de rôle est défini par Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)²⁰¹ comme un construit composé de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle. Selon la définition qu'en donnent Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964)²⁰², il y a ambiguïté de rôle lorsqu'une personne n'a pas suffisamment d'informations pour mener à bien sa tâche. En effet, selon les approches classiques des organisations, à tout poste au sein d'une organisation doit être attaché un ensemble de tâches ou de responsabilités spécifiques. Les informations qui peuvent manquer à une personne et générer ainsi du stress de rôle sont ce

²⁰¹ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXV, November, pp. 376-383

²⁰² Kahn R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek & R. A. Rosenthal (1964), *Organizational Stress*, New York, Wiley

qu'on attend du rôle confié, les méthodes pour atteindre les objectifs liés à son rôle et/ou les conséquences de sa performance. Le conflit de rôle, défini par les mêmes auteurs, apparaît quand une personne reçoit des directives incompatibles qu'elle ne peut satisfaire. Ces directives peuvent provenir d'une ou de plusieurs personnes.

Selon les travaux de Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)²⁰³ sur l'influence de la formalisation de l'organisation sur l'engagement organisationnel au travers du stress de rôle, une formalisation plus grande de l'organisation est associée à un niveau plus faible des deux composantes du stress de rôle. Les résultats auxquels arrivent ces auteurs peuvent paraître étonnants, notamment pour des commerciaux. Pourtant, même si l'étude menée à partir de vendeurs de la même entreprise appelle une validation plus large de ces résultats, ceux-ci sont tout de même conformes à ceux de l'étude menée par Churchill, Ford et Walker (1976)²⁰⁴. En effet, selon ces auteurs, des vendeurs ne sont pas satisfaits de leurs supérieurs en raison du manque de directives. Pour définir la formalisation de l'organisation, les auteurs se réfèrent aux travaux de Ford et Slocum (1997)²⁰⁵. Selon ceux-ci, la formalisation organisationnelle est l'étendue selon laquelle les activités de travail sont définies formellement par des règles administratives, des principes et des procédures.

Conformément aux apports des travaux cités précédemment, il est possible de poser l'hypothèse selon laquelle, dans le cadre des alliances de marques,

Hypothèse 1-b 1 : Le niveau de stress de rôle des partenaires est d'autant plus faible que l'organisation de l'alliance de marques mise en place est formalisée.

²⁰³ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

²⁰⁴ Churchill G. A., Jr, N. M. Ford & O. C. Walker, Jr (1976), Organizational climate and job satisfaction in the salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13, November, pp. 323-332

²⁰⁵ Ford J. D. & J. W. Slocum, Jr (1997), op.cit.

2. Les coûts de terminaison

Les coûts de terminaison jouent, selon Dwyer, Schurr et Oh (1987)²⁰⁶, un rôle important dans la motivation des acteurs à poursuivre la relation jusqu'à son échéance. Ces auteurs fondent leurs conclusions sur les coûts de transfert qui sont inclus dans les coûts de terminaison. Les coûts de terminaison sont positionnés dans la phase de gestion car, pour vouloir arrêter la relation, il faut que celle-ci soit commencée et qu'elle ait engendré des inconvénients tels que la partie concernée réfléchisse à la quitter. De plus, pour qu'ils soient effectifs, il faut également que ceux-ci soient inscrits dans un contrat. Ils ne peuvent dès lors apparaître avant la phase de mise en place de l'alliance. Ces coûts ne sont d'ailleurs pas toujours une simple sanction économiquement établie. Ils peuvent concerner, par exemple pour les alliances de marques, une dégradation de l'image. Cette dernière supposition nécessite, elle aussi, que l'alliance ait effectivement débuté.

Tout apport fait dans une alliance sous-tend, selon Meyer et Allen (1984)²⁰⁷, la perspective de sa perte et donc le coût en résultant pour l'entreprise. Tout en étant une notion relativement proche des apports, la spécificité des coûts de terminaison justifie ainsi leur prise en considération dans le modèle pour l'étude des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques. Les apports sont, en effet, un investissement immédiat, en tout cas, volontaire dans l'alliance, alors que les coûts de terminaison ne sont que potentiels et s'apparentent à une sanction. Ils ne deviennent effectifs qu'en cas de rupture prématurée de la relation. Par le biais des apports qu'elle fait, l'entreprise apporte quelque chose à l'alliance, alors qu'elle se voit menacée de sanction par son partenaire au travers des coûts de terminaison (diminution ou suppression d'une ressource par exemple). Les coûts de terminaison peuvent aller plus loin que la simple action d'une entreprise à l'encontre de son partenaire. Ceux-ci peuvent exister indépendamment de toute action, voire de la volonté du partenaire. La rupture d'un partenariat intermarque peut en effet avoir une influence sur l'image

²⁰⁶ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

²⁰⁷ Meyer J. P. & N. J. Allen (1984), op.cit.

de la marque, sur la motivation du réseau commercial d'un des partenaires, etc. Les notions d'apports et de coûts de terminaison ne sont pas indépendantes. En effet, les coûts de terminaison sont jugés, selon Heide et John (1988)²⁰⁸, d'autant plus élevés par un partenaire qu'il a fait des investissements idiosyncrasiques importants. La spécificité des coûts de terminaison, doit être mise en évidence. Morgan et Hunt (1994)²⁰⁹ proposent une définition précise de cette notion. Dans le cadre d'une relation, les coûts de terminaison sont « *toutes les pertes attendues de la rupture de la relation, ainsi que celles résultant de l'impossibilité de retrouver un partenaire au potentiel comparable, les dépenses liées à la dissolution de la relation et/ou les coûts de transfert vers un autre partenaire* ». Ils incluent donc les coûts de transfert ou « *switching costs* ». Cette définition met, entre autres, l'accent sur les pertes dues à la disparition du partenaire.

3. L'engagement

L'engagement se développe au cours de la relation avec le partenaire. Il peut être affectif ou la conséquence d'un calcul économique lié aux investissements réalisés dans la coopération. Sa place se comprend donc aisément dans la phase de gestion du modèle des alliances de marques.

a) Le concept d'engagement

Selon Mohr et Spekman (1994)²¹⁰, l'engagement révèle la tentative de l'entité engagée de construire, avec une autre partie, une relation capable de surmonter les problèmes imprévus. Cummings (1984)²¹¹ précise qu'un niveau

²⁰⁸ Heide J. B. & G. John (1988), The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels, *Journal of Marketing*, 52, January, pp. 20-35

²⁰⁹ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

²¹⁰ Mohr J. & R. Spekman (1994), Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152

²¹¹ Cummings T. (1984), Transorganizational development, *Research in Organizational Behavior*, 6, pp. 367-422

d'engagement élevé crée les conditions pour les deux parties d'atteindre leurs objectifs individuels et joints en réduisant les comportements opportunistes. Cela est rendu possible par le fait que les partenaires engagés s'efforcent de compenser les problèmes rencontrés à court terme par la possibilité d'atteindre certains objectifs sur le long terme (Angle et Perry 1981)²¹². Cette première définition montre que l'engagement peut être un concept clé dans l'étude des phénomènes marketing, à la condition que le marketing abandonne son approche transactionnelle pour l'approche relationnelle (Frazier 1983 et Bagozzi 1975)²¹³.

La littérature académique met en évidence deux principaux types d'engagement : l'un relationnel, l'autre organisationnel. Celui-ci définit la relation qu'entretient un individu avec une organisation. Un thème commun de la plupart des nombreuses définitions qui tentent de décrire ce concept est que l'individu engagé tend à s'identifier aux buts et objectifs de l'organisation et souhaite continuer à en faire partie (Buchanan 1974 ; Hrebiniak et Alutto 1972)²¹⁴. Ce lien psychologique influence l'individu pour qu'il agisse dans le sens des intérêts de l'organisation à laquelle il appartient (Mowday et Mc Dade 1979 ; Porter, Steers, Mowday et Boulian 1974)²¹⁵. La première définition de l'engagement s'intéresse à la relation entre entités de même nature. Cette optique est adoptée pour la présente recherche car l'alliance de marques suppose la collaboration plus ou moins longue d'entités que sont les entreprises, mais également les individus les constituant. L'engagement relationnel correspond d'autant mieux à l'étude des

²¹² Angle H. & J. Perry (1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-14

²¹³ - Frazier G. L. (1983), op.cit.

- Bagozzi R. P. (1975), Marketing as exchange, *Journal of Marketing*, 39, October, pp. 32-39

²¹⁴ - Buchanan B. (1974), Building organizational commitment : the socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), pp. 533-546

- Hrebiniak L. & J. A. Alutto (1972), Personal and role related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), pp. 555-572

²¹⁵ - Mowday R. T. & T. W. Mc Dade (1979), Linking behavior and attitudinal commitment : a longitudinal analysis of job choice and job attitudes, *Academy of Management Proceedings*, pp. 84-88

- Porter L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday & P. V. Boulian (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), pp. 603-609

alliances de marques que les partenaires (pour peu qu'ils soient engagés) sont de nature équivalente et sans relation hiérarchique. De plus, comme cela a été indiqué précédemment, ce type d'alliance correspond à des échanges contractuels ou relationnels et les alliances de marques, en raison de l'actif intangible engagé, n'ont souvent d'existence que dans la seule relation des entreprises partenaires qui les mettent en place. Au contraire, la mise en place d'alliances stratégiques engendre souvent celle de structures particulières et des bouleversements organisationnels profonds. Par les alliances de marques, ces deux types de coopérations peuvent se confondre.

b) L'engagement et les alliances de marques

Morgan et Hunt (1994)²¹⁶ définissent l'engagement relationnel comme « *un échange entre partenaires croyant que la relation en cours est si importante qu'elle mérite le maximum d'efforts pour être maintenue, c'est-à-dire que le partenaire engagé croit qu'il a intérêt à faire durer la relation indéfiniment* ». L'approche temporelle de l'alliance de marques peut étonner. Ce sont des partenariats, en grande majorité, à durée déterminée. Cette volonté de durer peut néanmoins se confondre avec le souhait des partenaires de renouveler l'opération ultérieurement. Plus simplement, les différents auteurs ayant travaillé sur la notion d'engagement considèrent que les partenaires sont engagés lorsqu'ils sont prêts, en plus des sacrifices à faire dans l'immédiat (pour des bénéfices futurs), à s'engager un temps suffisamment long dans la relation pour développer une relation stable apte à réaliser les bénéfices escomptés. La notion de temps n'interdit pas la possibilité d'engagement dans l'alliance de marques. Les partenariats intermarques recouvrent des types de coopérations suffisamment différents pour qu'il y en ait à (très) court terme, mais également de très longues, voire à durée indéterminée. Ce qui est important, dans le cadre des alliances de marques, c'est la promesse que se font les partenaires de maintenir l'alliance de marques jusqu'à l'atteinte des objectifs préfinis. La durée nécessaire à sa réussite

²¹⁶ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

n'altère pas la force de l'engagement des partenaires. Surtout, les alliances de marques nécessitent des investissements, ne serait-ce qu'en terme d'image de marque. De plus, comme cela a été indiqué, une rupture de l'association des marques peut avoir des conséquences fâcheuses. De plus, selon les objectifs qui leur sont fixés, les alliances de marques peuvent réaliser des bénéfices relativement rapidement. C'est ce que montre Michel (1998)²¹⁷ dans ses travaux sur les modifications d'attributs des marques dans le cadre des extensions de marques. Ses travaux indiquent que si la modification d'un ou des attributs du noyau dur se fait lentement, l'intervention sur des attributs périphériques se fait, elle, plus rapidement.

L'engagement des partenaires dans la relation d'alliance peut être renforcé par les premiers résultats de celle-ci. Les bénéfices procurés par ces alliances peuvent, en effet, inciter les participants à poursuivre leur relation. Comme le montrent Brown, Lusch et Nicholson (1995)²¹⁸, la performance perçue d'une relation influence l'engagement des parties dans celle-ci. L'importance accordée à la relation dont découle l'engagement peut venir d'une sensibilité affective ou émotionnelle envers l'entité partenaire (Buchanan-1974 ; Porter et Crampon-1976 ; Porter, Steers, Mowday et Boulian-1974 ; Steers-1977)²¹⁹. Elle peut également être le résultat des investissements engagés dans la relation ou de l'évaluation par les partenaires des coûts de terminaison. C'est ce que Meyer et Allen (1984)²²⁰ désignent sous le terme d'engagement de continuation (*continuance commitment*). Ils s'inspirent en cela des travaux de Becker (1960)²²¹ qui fondent l'engagement sur une série de paris ou investissements (en temps, effort, argent, etc.) qui

²¹⁷ Michel G. (1998), op.cit.

²¹⁸ Brown J. R., R. F. Lusch & C. Y. Nicholson (1995), Power and relationship commitment : their impact on marketing channel member performance, *Journal of Retailing*, Vol. 71, N° 4, pp. 363-392

²¹⁹ - Buchanan Bruce (1974), op.cit.

- Porter L. W. & W. J. Crampon (1976), « Organizational commitment and managerial turnover – a longitudinal study », *Organizational Behavior and Human Performance*, February, Vol. 15, 1

- Porter L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday & P. V. Boulian (1974), op.cit.

- Steers R. M. (1977), « Antecedents and outcomes of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, 22, March, pp. 46-56

²²⁰ Meyer J. P. & N. J. Allen (1984), op.cit.

²²¹ Becker H. S. (1960), Notes in the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-42

seraient partiellement ou totalement perdus si la relation s'arrête. L'engagement de continuation se développe donc sur la base d'un raisonnement économique (Stevens, Beyer & Trice 1978)²²² qui résulte de la peur des individus face à la perte éventuelle de leur(s) investissement(s). Ce point de vue n'est pas tellement éloigné de celui de Morgan et Hunt (1994)²²³, ni de Moorman, Zaltman et Deshpandé (1992)²²⁴. Selon ces auteurs, l'engagement n'existe que lorsque la relation est considérée comme importante. Anderson et Weitz (1992)²²⁵ accèdent cet apport en stipulant que les investissements idiosyncrasiques (propres à une coopération et perdus en cas de rupture) de l'un des partenaires sont révélateurs de la force de son engagement. Ainsi, l'engagement d'un partenaire A est perçu comme d'autant plus fort par le partenaire B que celui-ci estime que A a fait des investissements importants non redéployables.

Il existe deux essences d'antécédents à l'engagement. Le premier consiste en une approche behavioriste qui fonde l'engagement sur des investissements idiosyncrasiques. Le second, d'essence cognitiviste, définit l'engagement à partir de l'attrait qu'exerce la relation sur l'entité engagée. Meyer et Allen (1984)²²⁶ appliquent leur concept d'engagement de continuation au cadre des relations individu/organisation. En se basant sur les travaux d'Anderson et Weitz (1992)²²⁷, il est possible de l'adopter pour l'étude de l'engagement relationnel entre deux entités dans le cadre des alliances de marques. Le concept utilisé dans le cadre du modèle d'analyse des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques est alors un engagement relationnel de continuation. Cette approche de l'engagement explique la position reculée de cette variable dans le modèle conceptuel. L'engagement n'est pas considéré comme un antécédent de la relation, mais de la qualité de la relation dépend le niveau de l'engagement des partenaires. Ouchi (1980)²²⁸, travaillant sur les clans, montre que la contribution

²²² Stevens J. M., Beyer J. M. & Trice H. M. (1978), *op.cit.*

²²³ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), *op.cit.*

²²⁴ Moorman C., G. Zaltman & R. Deshpandé (1992), *op.cit.*

²²⁵ Anderson E. & B. Weitz (1992), *op.cit.*

²²⁶ Meyer J. P. & N. J. Allen (1984), *op.cit.*

²²⁷ Anderson E. & B. Weitz (1992), *op.cit.*

²²⁸ Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, March, pp. 129-141

des partenaires est perçue comme un facteur permettant d'évaluer leur volonté de continuer la coopération. A supposer que les participants à une alliance soient assimilables aux membres d'un clan, il est alors possible de penser que les apports des parties ont un impact sur la perception par une entreprise de l'engagement de son partenaire. Selon Anderson et Weitz (1992)²²⁹, les investissements idiosyncrasiques sont associés à un engagement plus fort de la part de l'investisseur.

Ces différents travaux amènent donc à poser l'hypothèse selon laquelle, dans les alliances de marques,

Hypothèse 1-b 2 : Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que le niveau de leurs apports est élevé.

Selon les travaux de Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)²³⁰ sur l'engagement organisationnel, la formalisation influence de manière indirecte l'engagement organisationnel au travers de ses effets sur l'ambiguïté et le conflit de rôle. Selon ces auteurs, des niveaux élevés de conflit et d'ambiguïté de rôle, donc de stress de rôle, sont associés à des faibles niveaux d'engagement organisationnel.

En s'inspirant des apports de ces travaux, il est possible de poser l'hypothèse que :

Hypothèse 2-a : Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que le niveau de stress de rôle est faible.

Dwyer, Schurr et Oh (1987)²³¹ pressentent, à partir des coûts de transfert, qu'une fin de relation peut impliquer des coûts importants et ainsi inciter les parties à maintenir une relation de qualité. Les coûts de terminaison incluent les coûts de transfert et Morgan et Hunt (1994)²³², par la suite, mettent en évidence la

²²⁹ Anderson E. & B. Weitz (1992), op.cit.

²³⁰ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

²³¹ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

²³² Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

relation existant entre les coûts de terminaison et l'engagement des partenaires. Selon eux, dans les échanges relationnels, l'existence de coûts de terminaison accroît l'engagement des partenaires dans la relation. La spécificité de l'actif engagé dans les alliances de marques et des conséquences pour celui-ci permet de poser l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2-b : **Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que les coûts de terminaison sont élevés.**

4. La mesure de la performance de l'alliance de marques

L'évaluation de la performance pose deux questions indépendantes (de La Villarmois-1999)²³³, celle de sa définition et celle de sa mesure. La définition de la performance n'est pas l'objet de ce travail et divers auteurs se sont déjà penchés sur ce problème (de La Villarmois-1998)²³⁴. Dans le cadre spécifique des partenariats où plus d'une entreprise est concernée, la question de la performance est ambiguë. En effet, comme le soulignent Garrette et Blanc (1993)²³⁵, il est difficile de savoir si les managers parlent de la réussite du projet commun ou des avantages stratégiques que chaque partie peut retirer, indépendamment de ceux que peut obtenir l'autre partie. D'autant plus que Denis et Séguin (1992)²³⁶ précisent qu'il peut exister des asymétries dans les transferts tangibles et intangibles entre partenaires. Cette ambiguïté est d'autant plus cruciale que certaines alliances peuvent être conclues avec des concurrents et conduire ainsi à l'affaiblissement d'une des parties au profit de l'autre.

La mesure de la performance dans le cadre des alliances de marques pose deux questions. Tout d'abord celle du critère sur lequel le manager fonde son

²³³ de La Villarmois O. (1999), Evaluer la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA, *Décisions Marketing*, n° 16, Janvier-Avril, pp. 39-51

²³⁴ de La Villarmois O. (1998), Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, *Actes de XIVème Congrès National des IAE*, 2, pp. 199-216

²³⁵ Garrette B. & G. Blanc (1993), *Les alliances internationales - logiques stratégiques et problèmes de management*, Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Mars

²³⁶ Denis J-L. & F. Séguin (1992), *Les alliances stratégiques : quand et comment y recourir*, *Gestion*, Novembre

évaluation. En effet, si l'on en croit Ingham (1991)²³⁷, la réponse à la question de la réussite d'un des partenaires doit-elle être conçue en considérant l'apport du partenaire à la réalisation des objectifs de l'alliance, à l'apprentissage retiré en tenant compte de la protection de son savoir-faire ? Elle pose également celle de la manière d'évaluer la performance de l'alliance sur le critère choisi. Ce dernier point est développé dans la partie méthodologique de ce travail.

Selon Ruekert et Walker (1987)²³⁸, les coopérations induisent deux sortes de résultats : des résultats fonctionnels et d'autres psychosociaux. Les premiers, les résultats fonctionnels sont liés à l'atteinte des objectifs joints de l'alliance et à ceux (marketing ou autres) propres à chaque partenaire. Ingham (1991)²³⁹ appuie ce point de vue en indiquant que, selon le partenaire interrogé et les critères sur lesquels il fonde son jugement, celui-ci peut estimer qu'une coopération est un échec pour l'une des parties et un succès pour l'autre. L'unicité d'évaluation des résultats de l'alliance peut être atteinte en fixant des critères de mesure de performance en préambule de l'alliance. Cette solution ne peut toutefois s'appliquer qu'aux objectifs joints. Les autres sont propres à chaque entreprise et pas toujours déclarés. Les résultats psychosociaux, quant à eux, concernent l'efficacité, la qualité perçue de la coopération et l'existence de conflits entre les partenaires.

En ce qui concerne les conflits, la littérature académique en relève deux sortes : les conflits fonctionnels et les conflits ou conflits disfonctionnels. La coopération entre entités génère toujours des frictions ou des désaccords (Dwyer, Schurr et Oh-1987)²⁴⁰. Ces situations ne sont dues qu'à la mise en place d'actions communes à partir de points de vue parfois différents. Ils constituent une gêne au travail de l'alliance mais ont aussi leur utilité. Ils contribuent à éviter la routine et sont, selon Deutsch (1969)²⁴¹, un moyen de révéler et ainsi de solutionner les problèmes, ce qui peut augmenter la performance de la coopération comme le

²³⁷ Ingham M. (1991), La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 4, N° 2, pp. 43-62

²³⁸ Ruekert R. W. & O. C. Walker (1987), *op.cit.*

²³⁹ Ingham M. (1991), *op.cit.*

²⁴⁰ Dwyer F., P.H. Schurr & S. Oh (1987), *op.cit.*

²⁴¹ Deutsch M. (1969), Conflicts : productive and destructive, *Journal of Social Issues*, 25, 1, pp. 7-41

montrent Anderson et Narus (1990)²⁴². Lorsque les désaccords entre partenaires se résolvent amicalement, il s'agit de simples conflits fonctionnels. Ils participent au fonctionnement de l'alliance, un peu comme les disputes sont le sel de la vie de couple. Dans le cas contraire, les partenaires en arrivent à une situation de blocage : le conflit disfonctionnel. Ce type de conflit est d'autant plus probable dans le cadre d'alliances de co-marketing, comme l'indiquent Bucklin et Sengupta (1993)²⁴³ que, en dépit des contributions potentielles de chacun, les partenaires restent concurrents. Ils le sont parfois même pour les produits associés, plus souvent pour les autres.

Les travaux de Rizzo, House et Lirtzman (1970)²⁴⁴ montrent que l'ambiguïté et le conflit de rôle sont corrélés avec l'anxiété et la propension à quitter la relation. Cette situation n'est pas sans rappeler le conflit disfonctionnel. En effet, lorsque les parties en arrivent à une situation de blocage, la relation risque de disparaître. De plus, un partenaire décide d'autant plus facilement de terminer la relation que celle-ci est considérée comme n'étant plus profitable ou ne lui apportant pas suffisamment (Morgan et Hunt 1994)²⁴⁵. Ainsi cela permet de poser l'hypothèse que :

Hypothèse 2-c : **L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que le stress de rôle est faible.**

L'engagement a une influence directe sur le déroulement d'une coopération. En effet, selon Morgan et Hunt (1994)²⁴⁶, une entreprise engagée dans une relation coopérera avec son partenaire dans le souci de faire bien fonctionner la relation. Lorsque l'engagement s'atténue, la volonté de coopérer en

²⁴² Anderson E. & J. A. Narus (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54, January, 42-58

²⁴³ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

²⁴⁴ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, June, pp. 150-163

²⁴⁵ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

²⁴⁶ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

fait de même et limite alors à terme le succès de la coopération. A la suite de ces travaux, il paraît possible d'avancer que

Hypothèse 2-d : **L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante par les partenaires que leur engagement est fort.**

Les hypothèses du modèle principal sont complétées par celles ayant trait à la phase de sélection/choix du partenaire. Il s'agit, d'une part, de la confiance que se vouent les partenaires, de leur compatibilité et de la mise en place d'une procédure de sélection. Cet ajout de variables est complété par celui de l'expertise des alliances de marques. La particularité de la variable de l'expertise tient à sa position transversale dans le modèle. La confiance, quant à elle, a selon les recherches académiques antérieures une position précoce dans le modèle mais aussi un lien direct avec l'engagement qui la rend spécifique.

Section 3. Impact des variables complémentaires sur l'alliance de marques et sa performance

La partie suivante permet de développer le troisième groupe d'hypothèses. Il s'agit de celles générées par les variables complémentaires au modèle principal. Elles sont de deux types. Les unes sont relationnelles, telles la confiance et la complémentarité organisationnelle des partenaires. Les autres sont marketing. Il s'agit de la compatibilité des marques et du processus de sélection. Cette dernière est classée dans les variables marketing car des auteurs, tels que Varadarajan et Rajaratnam (1986)²⁴⁷, prônent que les entreprises devraient sélectionner leurs partenaires pour les coopérations marketing selon une approche marketing.

I. La phase de sélection du partenaire de l'alliance de marques

La sélection du partenaire s'apparente, dans le cadre des alliances de marques à la variable de l'offre-produit du modèle de Salerno et Benavent (1991)²⁴⁸. Du choix de la marque partenaire va dépendre, en grande partie, l'offre marketing faite aux consommateurs et donc les avantages concurrentiels qui distingueront l'alliance de marques ainsi formée. Cette phase de sélection implique des actions unilatérales des postulants. Toute action bilatérale, même minime, dépasse le cadre de cette première étape et marque le début de la suivante (Schelling-1960)²⁴⁹. Elle constitue, comme l'indique Desreumaux (1993)²⁵⁰ à partir de ses travaux sur les coopérations interfirmes, un élément crucial de la préparation et de la performance de la coopération. C'est en effet au cours de cette première phase que les acteurs évaluent le potentiel que représente(nt) le (ou les) partenaire(s) pour la coopération future. Selon Jap et Ganesan (2000)²⁵¹, du choix

²⁴⁷ Varadarajan P. R. & D. Rajaratnam (1986), op.cit.

²⁴⁸ Salerno F. & C. Benavent (1991), op.cit.

²⁴⁹ Schelling T. (1960), *The strategy of conflict*. Cambridge, MA : Harvard University Press, in Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), *Developing buyer-seller relationships*, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27

²⁵⁰ Desreumaux A. (1993), op.cit.

²⁵¹ Jap S. D. & S. Ganesan (2000), op.cit.

du partenaire dépendent les bénéfices que l'entreprise peut attendre de la coopération. En dépendent aussi les obligations et donc les apports divers qu'immanquablement elle engendrera. Cette première phase de découverte et de sélection du partenaire est donc d'une extrême importance. Elle doit permettre à l'entreprise de choisir son partenaire en fonction de l'offre qu'elle souhaite proposer au consommateur, mais aussi en fonction de l'investissement qu'elle estime être capable de faire au regard de ses ressources et des bénéfices qu'elle peut espérer attendre en retour. Les alliances, d'une manière générale sont définies en terme de relations synergiques ou symbiotiques entre deux ou plusieurs partenaires (Adler-1966 ; Varadarajan et Rajaratnam-1986)²⁵². Dans ce cadre de travail, l'objectif poursuivi par les entreprises partenaires est de rassembler des ressources afin d'augmenter leur potentiel commercial. Selon Dev, Klein et Fisher (1996)²⁵³, dans un contexte concurrentiel, une alliance marketing peut apporter une valeur supplémentaire au consommateur. L'échec d'une alliance peut être occasionné par la sélection d'un partenaire inapproprié. Ce dernier point met en évidence la nécessité de choisir judicieusement son allié. Selon Sivadas et Dwyer (2000)²⁵⁴, dont les travaux portent sur les partenariats stratégiques, la réussite d'une alliance dépend de l'ajustement des stratégies des partenaires. Celui-ci doit concerner les produits alliés, les marchés et les objectifs. Pour prétendre à la réussite de leur alliance, il est préférable que les entreprises aient des objectifs complémentaires et similaires. Brouthers, brouthers et Wilkinson (1995)²⁵⁵ appuient cette assertion en déclarant que des entreprises ne devraient pas coopérer si elles poursuivent des buts concurrents. Si la majorité des recherches sur l'associabilité de deux partenaires se focalisent sur des critères essentiellement organisationnels (Bucklin et Sengupta-1993 ; Spekman et Sawhney-1990)²⁵⁶,

²⁵² - Adler L. (1966), op.cit.

- Varadarajan P. R. & D. Rajaratnam (1986), op.cit.

²⁵³ Dev C. S., S. Klein & R. A. Fisher (1996), A market-based approach for partner selection in marketing alliances, *Journal of Travel Research*, Summer, 35, 1

²⁵⁴ Sivadas E. & F. R. Dwyer (2000), op.cit.

²⁵⁵ . Brouthers K. D., L. E. Brouthers & T. J. Wilkinson (1995), Strategic alliances : choose your partners, *Long Range Planning*, 28, 3, pp. 18-25

²⁵⁶ - Bucklin L. P. & sengupta S. (1993), op.cit.

- Spekman R. E. & K. Sawhney (1990), Toward a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances, Report N° 90-114 (August). Cambridge, MA : Marketing Science Institute

Varadarajan et Rajaratnam (1986)²⁵⁷ proposent que ces alliances marketing soient conçues, élaborées et gérées selon une approche client. Ils recommandent alors que les partenaires soient sélectionnés en fonction des avantages que peuvent en tirer les consommateurs. Ils s'intéressent essentiellement à la complémentarité des offres des partenaires. Leurs travaux suggèrent que la mise en avant de la complémentarité des produits associés puisse permettre aux alliés de promouvoir leur relation. Cette approche permet de mettre en évidence l'importance que revêt le choix du partenaire pour la performance de l'alliance de marques et donc la procédure de sélection qu'il implique.

Dans le cadre des partenariats intermarques, cette approche des prétendants doit se fonder principalement sur des critères marketing et organisationnels. En effet, l'objet de la coopération est le développement d'une nouvelle offre marketing, fruit du rapprochement de deux marques, gérées par deux entreprises indépendantes. Elle doit donc tenir compte de la variable marketing. L'alliance de marques constitue une offre marketing. Pour la réussite des alliances de marques, il ne suffit pas que les entreprises puissent travailler ensemble. La réalisation de ces alliances se manifeste aussi auprès des consommateurs par la présentation jointe de deux marques, d'ordinaire, distinctes. A ce titre, la sélection du partenaire doit être réalisée en fonction de la compatibilité des images des marques à allier. Elle doit également les aborder selon une approche managériale. L'évaluation de la compatibilité organisationnelle des entreprises partenaires est un préambule inévitable à toute coopération intermarque.

L'importance à accorder à cette pré-étape du processus de coopération, qualifiée de phase d'exploration par Jap et Ganesan (2000)²⁵⁸, est déterminée par le travail de sélection des alternatives présentes sur le marché que doit accomplir l'entreprise pour choisir son partenaire. Cette tâche est essentielle puisqu'elle doit déterminer si les partenaires sont compatibles (Dwyer, Schurr et Oh-1987)²⁵⁹ et s'ils ont, individuellement et conjointement, les moyens de leurs ambitions communes déclarées. De cette première phase dépend donc la suite du partenariat

²⁵⁷ Varadarajan P. R. & D. Rajaratnam (1986), op.cit.

²⁵⁸ Jap S. D. & S. Ganesan (2000), op.cit.

²⁵⁹ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

et donc sa performance. Selon Lynch (1989)²⁶⁰, le cadre d'analyse des systèmes concurrentiels et de la chaîne de valeur ajoutée proposé par Porter peut constituer une façon systématique de rechercher des partenaires tout en veillant à la logique stratégique des projets.

II. Les hypothèses liées à l'impact de la phase de sélection du partenaire sur la performance des alliances de marques

Cette phase du modèle permet d'analyser les relations entre les variables de choix du partenaire, de procédure de sélection et de confiance dans le partenaire. Elle met également en évidence les relations de ces variables avec les phases suivantes de l'alliance de marques, qui sont la mise en place, la gestion et la performance de l'alliance de marques. La variable de la confiance se trouve à l'interface de la première et de la deuxième phase de réalisation des alliances de marques. Le modèle principal des alliances de marques complété par les variables de la phase de sélection est présenté figure 8.

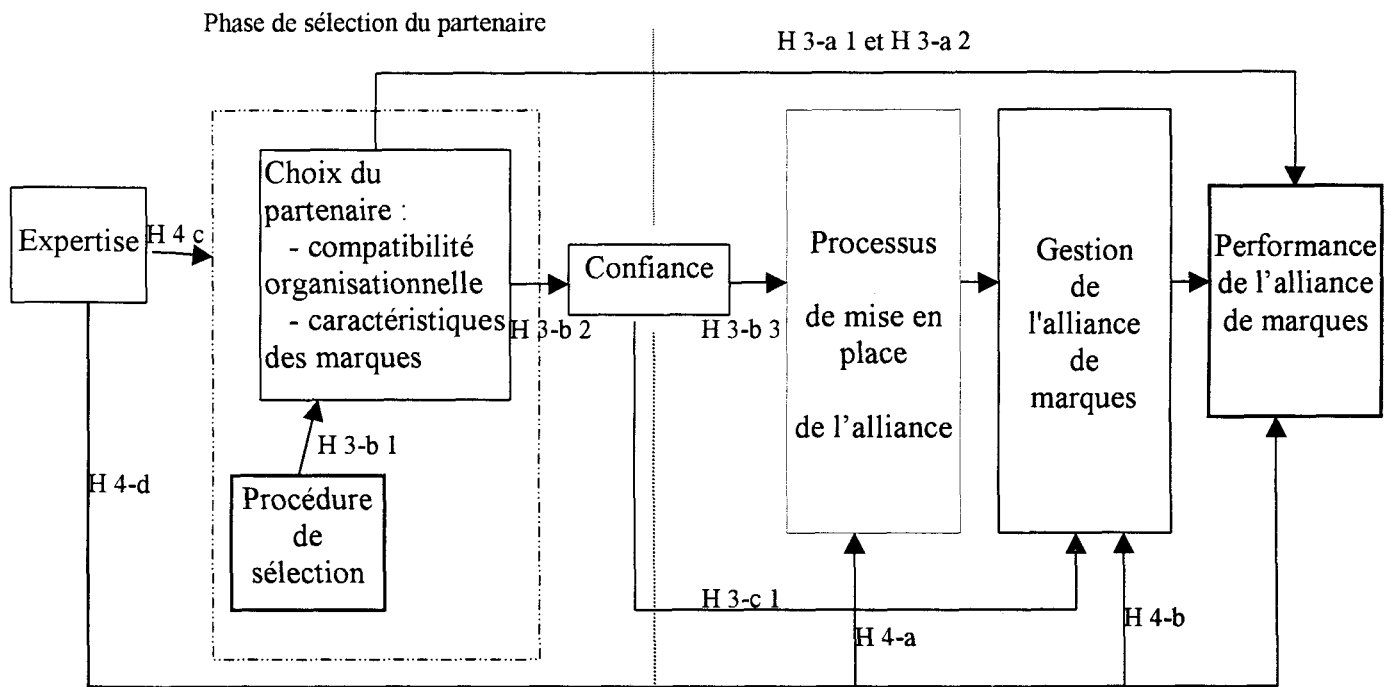


Figure 8 : le modèle de la phase de sélection du partenaire de l'alliance de marques

²⁶⁰ Lynch R. P. (1989), *The practical guide to joint ventures and corporate alliances*, Wiley, in Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Dalloz, Gestion, Paris

1. Le choix du partenaire

Le soin apporté au choix du partenaire est primordial. Dans leurs travaux sur les coopérations et le dilemme du prisonnier, Boone et Macy (1999)²⁶¹ mettent en évidence que le libre choix du partenaire a tendance à renforcer la coopération entre les alliés. Selon l'approche préconisée précédemment, la recherche sur les facteurs de réussite des alliances de marque s'intéresse à la compatibilité des caractéristiques marketing et organisationnelles des partenaires des alliances.

a) La compatibilité intermarque

Ce premier critère constitue le point essentiel des travaux qui étudient les coopérations intermarques selon l'approche consommateur. La marque, dans le cadre des partenariats intermarques, peut être considérée comme un des apports à l'alliance. Cependant, l'approche des deux variables de choix du partenaire et d'apports à l'alliance est différente. Dans la première, la compatibilité des entreprises et des marques est évaluée. Dans la seconde, c'est le niveau des apports de chacun des partenaires qui est mesuré. Si le manque de ressources d'une entreprise peut, selon Schermerhorn (1975)²⁶², la prédisposer aux coopérations, les objectifs fixés à l'alliance de marques doivent lui servir de guide pour sélectionner le partenaire susceptible de lui fournir ce qu'elle recherche. Les alliances de marques entrant dans la catégorie des coopérations de co-marketing (Bucklin et Sengupta-1993)²⁶³, les bénéfiques à rechercher et à étudier sont avant tout d'ordre marketing. Dans cet objectif, la compatibilité des marques dans le cadre des alliances de marques doit faire une place plus importante, sans qu'elle soit exclusive, à la complémentarité plutôt qu'à la similarité des marques. En effet, pour conquérir des parts de marché, toute nouvelle offre se doit d'avoir un avantage concurrentiel. L'alliance de marques ne déroge pas à cette règle. Son ou

²⁶¹ Boone T. & M. W. Macy (1999), Unlocking the doors of the prisoner's dilemma : dependence, selectivity, and cooperation, *Social psychology quarterly*, March, 62, 1, pp. 32-55-52

²⁶² Schermerhorn J. R. (1975), Determinants of interorganizational cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, N° 4, pp. 846-856

²⁶³ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

ses objectifs, hormis les objectifs stratégiques et commerciaux propres à l'entreprise doivent donc principalement être d'apporter, par l'association des marques, quelque chose de plus au consommateur et donc un avantage concurrentiel à l'entreprise. Pour ce faire, son atout, par rapport à des offres de marques isolées est de pouvoir cumuler les attributs des produits et des marques des deux entreprises partenaires.

Morgan et Hunt (1994)²⁶⁴ s'inspirent des travaux d'Anderson et Narus (1990)²⁶⁵ pour définir les bénéfices d'une relation. Selon ces auteurs, ces bénéfices sont ce que l'entreprise peut en retirer comme avantage. Cette variable est importante pour la mesure de la performance de l'alliance car, comme le notent Perraud et Xuereb (1996)²⁶⁶ et Denis et Séguin (1992)²⁶⁷, beaucoup de projets n'ont jamais vu le jour ou ont échoué du fait des prétentions démesurées de certains partenaires. Une liste d'objectifs récurrents qui fassent abstraction des attentes trop spécifiques de certains types d'alliances de marques pourrait être établie. Cette liste devrait être élaborée en fonction des motivations diverses qui poussent une entreprise à associer sa marque à une autre. Selon les objectifs qu'elle s'est fixée, une entreprise peut choisir, pour sa marque, un partenaire sensiblement similaire. Ce choix peut lui permettre par exemple de renforcer son image, augmenter la qualité perçue ou la valeur symbolique du produit. Celle-ci peut également être différente ou complémentaire si l'entreprise souhaite modifier le positionnement de sa marque. Même dans ce dernier cas, la marque doit se garder de choisir un partenaire trop éloigné de l'image qu'elle diffuse auprès de sa cible. Dans le cas contraire, il risque d'y avoir rejet, par les consommateurs ciblés, de l'offre qui leur est faite, par manque de consistance de concept (Ganassali et Didellon-1996)²⁶⁸. Dans cet ordre d'idée, le choix du partenaire doit se faire avec d'autant plus de précautions que la compétition que se livrent les entreprises, acteurs du marché, requiert qu'elles cherchent sans cesse des avantages qui

²⁶⁴ Morgan R.M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

²⁶⁵ Anderson J. C. & J. A. Narus (1990), op.cit.

²⁶⁶ Perraud E. & J.-M. Xuereb (1996), Innovation et partenariat : facteurs clés de succès, *Décisions Marketing*, N° 8, Mai-Aout, pp. 41-52

²⁶⁷ Denis J.-L. & Séguin F. (1992), op.cit.

²⁶⁸ Ganassali S. & L. Didellon (1996), op.cit.

ajoutent de la valeur à leur offre. La théorie de la relation marketing suggère alors, comme l'indiquent Morgan et Hunt (1994)²⁶⁹, que la sélection du partenaire soit un élément critique dans la stratégie compétitive. Ils sont relayés en cela par Webster (1991)²⁷⁰ pour qui la stratégie d'achat d'une entreprise est le meilleur moyen pour fournir à ses clients une qualité supérieure. Ainsi le choix du partenaire doit-il se faire en fonction de ce que celui-ci peut apporter comme avantage à son partenaire.

Actuellement, les partenaires des coopérations intermarques sont choisis plus ou moins empiriquement, quand ils ne sont pas choisis en raison des bonnes relations qu'entretiennent les managers de chaque marque. Cette constatation met en évidence la nécessité de rationaliser la sélection du partenaire de l'alliance de marque. Il est donc important d'accorder, dans cette recherche, une place à la phase préalable qui consiste à sélectionner le ou les partenaires potentiels. D'autant plus que comme le souligne la littérature de gestion citée précédemment, le choix du partenaire est supposé avoir une influence sur le déroulement et donc les résultats de la coopération. Cependant, ces travaux sont basés sur les coopérations stratégiques et concernent essentiellement la réussite organisationnelle des partenariats. Ils appellent une validation de ces apports dans le cadre des alliances de marques. Le mode empirique actuel de sélection des partenaires est d'autant plus étonnant que le résultat de l'alliance de marques ne s'arrête pas avec la disparition physique de l'alliance. Deux marques peuvent ainsi rester longtemps liées dans l'esprit des consommateurs, même après la fin de leur alliance. Si la sélection empirique des partenaires peut s'expliquer par le fait que les alliances sont des partenariats à court terme ou à durée déterminée et qu'une erreur ne semble pas engager durablement les partenaires. La nature de l'actif engagé, la marque, justifie la rationalisation de la sélection du partenaire. En effet, comme le montrent Rao et Ruekert (1994)²⁷¹, à la suite d'une alliance, deux marques peuvent être fortement liées dans l'esprit des consommateurs. Cette

²⁶⁹ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), *op.cit.*

²⁷⁰ Webster F. E. (1991), *Industrial marketing strategy*, 3rd ed., New York : John Wiley & Sons, Inc.

²⁷¹ Rao A. R. & R. W. Ruekert (1994), *op.cit.*

association, si elle peut être recherchée dans un premier temps, peut poser à terme deux types de problèmes sérieux. Tout d'abord, l'impossibilité pour les participants à l'alliance de changer de partenaire. L'association de deux marques ancrées dans l'esprit des consommateurs peut ainsi figer les stratégies d'approvisionnement. C'est ce qui arriva aux boissons sans alcool liées à Nutrasweet qui n'ont pas toujours pu changer d'édulcorant malgré l'arrivée sur le marché de produits bon marché. En effet, l'arrêt de l'utilisation de Nutrasweet dans le processus de fabrication des produits et donc l'arrêt de l'alliance des marques aurait pu être assimilé à la mise sur le marché d'un produit fini de qualité moindre. L'évolution incontrôlable de l'image de la marque partenaire est la seconde difficulté. Si les marques travaillent de concert pour la réalisation de leur alliance, en dehors et surtout après l'arrêt de celle-ci, l'orientation donnée par un manager à l'image de sa marque est totalement hors du contrôle de son ex-partenaire. Ainsi en est-il de l'association Justin Bridou/Patrick Sébastien. Justin Bridou voulait se positionner comme une saucisse sèche de moyen-haut de gamme. Après des tergiversations avec les agences de communication, l'image de cette marque a été entièrement liée à celle de l'acteur Patrick Sébastien et il n'est pas évident que l'évolution de la carrière de ce dernier corresponde exactement à ce que les managers souhaitaient pour leur marque. Ce dernier point est difficilement prévisible lors du choix du partenaire et concerne plutôt des recherches sur la perception des alliances de marques par les consommateurs. Néanmoins, il paraît important d'en être averti. Dans le cadre des alliances de marques, cela consiste à suggérer que, pour favoriser la réussite de l'association de deux marques, il faille, bien-sûr, veiller à leur compatibilité mais aussi aux apports ou transferts potentiels de l'une envers l'autre. Ainsi,

Hypothèse 3-a 1 : L'attention accordée aux variables marketing lors de la sélection de la marque partenaire détermine la performance de l'alliance de marques.

b) La compatibilité des entreprises partenaires

L'alliance de marques n'est pas qu'un rapprochement entre marques, il consiste également en une coopération entre entreprises. Ainsi, comme indiqué précédemment, la deuxième variable prise en considération pour juger de la compatibilité des partenaires dans le cadre des coopérations intermarques est la compatibilité organisationnelle. Si la compatibilité intermarque est un passage obligé, sinon fortement conseillé des alliances de marques, il n'est pas suffisant pour réussir. Pour que l'alliance soit une réussite pour les deux partenaires, il faut également que les entités concernées soient associables. L'attention doit donc aussi être portée sur la compatibilité des structures candidates à l'alliance de leurs marques. En effet, la caractéristique qui distingue l'entreprise de la coopération est que, contrairement à la première, elle n'a pas une ligne hiérarchique unique. Elle implique la collaboration de centres de décision multiples, dont aucun, en principe, n'a de pouvoir de décision unilatérale.

Si la communauté d'action suppose un minimum d'objectifs communs, les partenaires qui participent aux alliances de marques ne poursuivent pas forcément toujours les mêmes buts ou objectifs. Cependant, comme l'indiquent Achrol, Scheer et Stern (1990)²⁷² en développant leur concept de « *partner match* », la mise en place d'alliances de co-marketing suppose le choix de partenaires proches dans les styles de management et les cultures d'entreprise. Avant de traiter du choix du partenaire et donc de la compatibilité des entreprises, il est nécessaire de déterminer ce que l'on appelle compatibilité. Deux entreprises sont-elles compatibles dès lors qu'elles sont similaires ou complémentaires ?

- La compatibilité organisationnelle

Les travaux sur les coopérations interentreprises mettent en évidence la nécessaire ressemblance culturelle et organisationnelle des partenaires pour favoriser la réussite du partenariat (Achrol, Scheer et Stern-1990 ; Bucklin et Sengupta-1993 ; Ford-1984 ; Cartwright et Cooper-1989 ; Darréon et Faïçal-

²⁷² Achrol R. S., L. K. Scheer & W. Stern (1990), op.cit.

1993)²⁷³. Les entreprises cherchent des partenaires aux caractéristiques similaires, tant au niveau managérial, culturel, que des objectifs en rapport avec l'alliance (Bucklin et sengupta-1993 ; Ruekert et Walker-1987 ; Van de Ven et Ferry-1980)²⁷⁴. Cook (1977)²⁷⁵ précise d'ailleurs que les entreprises à la recherche de partenaires pour les alliances de co-marketing circonscrivent leur choix à des partenaires aux caractéristiques similaires. Dans son étude, ces caractéristiques concernent les ressources financières et la présence sur le marché. Ce principe de sélection s'explique par le fait que chaque entité a sa propre culture organisationnelle et l'association de deux cultures éloignées peut donner lieu à un choc culturel. Pour Ohmae (1990)²⁷⁶ et Achrol (1991)²⁷⁷, les mélanges réussis restent d'ailleurs l'exception et ne peuvent souvent être conduits sans inertie, ni de ruineuses frictions. Cela paraît d'autant plus évident, dans le cadre des alliances de marques, que celles-ci sont généralement de courte durée, ce qui ne laisse pas aux partenaires le temps suffisant pour se découvrir pleinement, ni se comprendre.

L'essentiel des travaux sur la compatibilité des partenaires des coopérations interentreprises met en évidence l'importance de partager les mêmes valeurs de culture organisationnelle. Cependant, plutôt que de mesurer la similarité des partenaires à partir de la culture, difficile à définir, certains auteurs (Cadwell et O'Reilly-1990 ; Chatman-1991 ; Morgan et Hunt-1994 ; Dwyer,

²⁷³ - Achrol R. S., L. K. Scheer & W. Stern (1990), op.cit.

- Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

- Ford D. (1984), Buyer/seller relationships in international industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 13 (2), pp. 101-12

- Cartwright S. & C. L. Cooper (1989), Predicting success in joint-venture organizations in information technology, *Journal of General Management*, Vol. 15 (1), pp. 39-52

- Darréon & Faiçal (1993), Les enjeux des partenariats stratégiques entre les grandes entreprises et P.M.E., *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., P104-115

²⁷⁴ - Bucklin L. P. & sengupta S. (1993), op.cit.

- Ruekert R. W. & O.C. Walker (1987), op.cit.

- Van de Ven A. H. & D. L. Ferry (1980), op.cit.

²⁷⁵ Cook K. S. (1977), op.cit.

²⁷⁶ Ohmae K. (1990), Pourquoi les alliances de marques échouent-elles?, *Harvard l'Expansion*, Printemps, pp. 25-44

²⁷⁷ Achrol R. S. (1991), Evolution of the marketing organization : new forms for turbulent environments, *Journal of Marketing*, Vol. 55, October, pp. 77-93

Schur et Oh-1987)²⁷⁸ préfèrent se référer à l'un des indicateurs de cette culture : les valeurs partagées. Elles sont décrites comme des croyances communes concernant les comportements, les politiques et les objectifs jugés importants ou non, appropriés ou non et bon ou mauvais. Ces valeurs, telles qu'elles sont définies, ont un lien direct avec la culture organisationnelle. En fait, elles sont un des éléments fondamentaux qui permettent de définir les cultures (Enz-1988 ; Weiner-1988)²⁷⁹. Elles la reflètent d'autant mieux qu'elles sont largement et fortement répandues dans l'organisation (Schein-1990 ; Weiner-1988)²⁸⁰. Ces travaux rejoignent donc ceux prenant en compte la culture organisationnelle. D'autres travaux, sans contredire les précédents, viennent en nuancer les affirmations. Selon Morgan et Hunt (1994)²⁸¹, les différences organisationnelles perçues jouent un rôle modeste dans la perception de la qualité de la relation, et donc de sa performance. Il ressort de ces recherches qu'il vaut mieux prendre en compte le critère de différence de buts pour prédire la performance perçue de la coopération. Même si l'effet de la similarité des organisations sur la performance de la coopération semble être faible, il est néanmoins avéré par de nombreux travaux. De plus, il représente un critère stable, alors que les objectifs sont susceptibles d'évoluer et que comme le montrent Doz et Shuen (1988)²⁸², le contenu de l'accord (formel ou non) ne contient que les objectifs affichés. Il ne représente donc qu'une très faible partie des enjeux d'une alliance en négligeant les objectifs cachés. De plus, même lorsqu'ils sont fixés dans un accord, les

²⁷⁸ - Cadwell D. F. & C. A. O'Reilly (1990), Measuring person-job fit using a profile comparison process, *Journal of Applied Psychology*, 75, PP. 648-57

- Chatman J. A. (1991), Matching people and organizations : selection and socialization in public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, 36 (september), PP. 459-84

- Morgan R.M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

- Dwyer F. R. , P. H. Schur & S. Oh (1987), op.cit.

²⁷⁹ - Enz C. A. (1988), The role of value congruity in intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, 33 (June), PP. 284-304

- Weiner Y. (1988), Forms of value systems : A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance, *Academy of Management Review*, 13 (4), PP 534-45

²⁸⁰ - Schein E. H. (1990), *Organizational Culture*, *American Psychologist*, 45 (2), PP. 109-19

- Weiner Y. (1988), op.cit.

²⁸¹ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

²⁸² Doz Y. & A. Shuen (1988), From intent to outcome : a process framework for partnerships, Working paper, INSEAD, 88/46

objectifs des partenaires sont soumis à évolution en raison d'éventuels réajustements stratégiques et organisationnels.

La définition de la compatibilité des partenaires adoptée pour cette recherche est celle de Bucklin et Sengupta (1993)²⁸³. A partir de travaux sur les facteurs de réussite des alliances de co-marketing, ces auteurs indiquent que des entreprises ont d'autant plus de chances de réussir leur partenariat qu'elles ont des caractéristiques similaires. Leur évaluation du « *Partner match* » est basée sur des critères tels que le style de management et la culture organisationnelle. Leurs travaux rejoignent ceux de Doz et Shuen (1987)²⁸⁴ qui évoquent la notion de « *organizational fit* » pour décrire les critères de sélection utilisés afin de choisir un partenaire approprié et le degré d'assortiment (*match*) au moment de la sélection. Cette notion prend en considération le lien entre les deux organisations et le lien entre l'organisation et sa stratégie.

- Le critère de taille comme déterminant de la compatibilité interentreprises

A ces critères, il est possible d'ajouter celui de la taille. Les cultures organisationnelles de deux entités ne peuvent être complètement identiques et la taille est un critère qui permet de caractériser les entreprises préalablement à toute phase de négociation. La taille est une des caractéristiques importantes qui définissent l'entreprise dans le sens où celle-ci influence la culture de l'entreprise, sa façon de travailler, sa réactivité, etc.

Différents auteurs se sont intéressés au problème de la taille des entreprises participant à des coopérations. Tous n'arrivent pas aux mêmes conclusions concernant l'influence de cette caractéristique sur la capacité des entreprises à coopérer. Les travaux dont il est question ont été réalisés sur la base de coopérations purement stratégiques et donc non communiquées au public. Si les apports des entreprises participant à des coopérations stratégiques peuvent différer de ceux des partenaires dans des alliances de marques, le problème de la

²⁸³ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

²⁸⁴ Doz Y. & A. Shuen (1987), op.cit.

rencontre, de la coopération ou de la confrontation entre deux entités distinctes reste le même. Les alliances de marques peuvent parfois, c'est une de leur spécificité, se faire entre marques appartenant à la même société. Si tel est le cas, la confrontation ne se fait plus alors au niveau de l'entreprise, mais au niveau des services chargés de la gestion des marques. Le cadre de l'étude reste le même.

Selon certains auteurs, la coopération entre deux entreprises de tailles différentes pose le problème de la lutte pour le pouvoir au sein du projet développé et donc de l'équilibre des résultats pour les deux partenaires. Perraud et Xuereb (1996)²⁸⁵ montrent que selon leur taille, les entreprises acceptent plus ou moins facilement des remises en cause culturelles. Plus l'entreprise est grande et/ou moins le résultat de la coopération a une incidence forte sur sa structure ou ses résultats commerciaux, moins elle accepte facilement les changements qu'elle engendre. Ainsi les alliances P.M.E./grande entreprise se passent généralement mieux que d'autres dans la mesure où le résultat du partenariat ayant une conséquence plus grande pour la P.M.E., celle-ci sera plus souple quant aux méthodes d'organisation et de travail. Doz (1988)²⁸⁶ complète cette assertion en précisant que le rapprochement d'une P.M.E. et d'un grand groupe peut être dangereux pour la P.M.E. dans le sens où le grand groupe n'ayant pas les mêmes impératifs que la P.M.E., celle-ci peut pâtir de querelles interservices ou interpersonnelles naissant au sein du groupe. Elle peut cependant aussi en user volontairement si elle sait diviser pour régner, voire séduire. Toutefois, les processus de décision et de gestion des grands groupes sont organisationnellement et politiquement plus complexes. L'accord P.M.E./grande entreprise peut ainsi être utilisé, selon Doz (1988), comme « *une composante dans les mécanismes bureaucratiques et les jeux politiques qui se développent dans une organisation de grande taille* ». Une coopération entre entreprises de tailles différentes est donc dangereuse pour la petite entreprise. Le partenariat est également dangereux pour la partie en position de faiblesse. Une entreprise en difficulté ne pourra pas se renforcer par le biais d'une coopération, au contraire, c'est son allié, selon Doz,

²⁸⁵ Perraud E. & J-M. Xuereb (1996), op.cit.

²⁸⁶ Doz Y. L. (1988), Technology partnerships between larger and smaller firms : some critical issues, in Contractor, F. J., Lorange, P. (ed.), pp. 317-338

Hamel et Prahalad (1986)²⁸⁷, qui sortira plus fort du rapprochement des deux. Le choix du partenariat avec une entreprise plus importante peut, malgré tout, se justifier du point de vue de la P.M.E. si celle-ci cherche, par exemple, par le biais de l'alliance à profiter de la structure marketing de la grande entreprise. La grande entreprise peut, elle, justifier le partenariat par la recherche d'un attribut spécifique possédé par la P.M.E.

Malgré les avantages mutuels existants, la dissymétrie de taille des partenaires conduit souvent la coopération à l'échec. Selon Ingham (1991)²⁸⁸, la similarité des tailles des participants à l'alliance constitue un des facteurs de réussite. Un relatif équilibre des tailles selon l'auteur permet de favoriser la compatibilité culturelle des partenaires et leur communication. Cela permet également de limiter le risque de domination de l'alliance par une des parties, même si ce risque est considéré comme faible. Néanmoins Perraud et Xuereb (1996)²⁸⁹ montrent que lorsque les coopérations P.M.E./grandes entreprises réussissent, les grandes entreprises reconnaissent que la P.M.E. apporte, en plus de son apport spécifique et prévu à l'alliance, son dynamisme qui permet en plus à la grande entreprise de mieux exploiter ses propres compétences. Les auteurs préconisent toutefois, parmi leurs sept recommandations pour réussir une innovation en partenariat, de rechercher plutôt une complémentarité de structure entre les partenaires qu'une similarité de taille. Ils proposent même d'éviter les rapprochements entre grandes entreprises. Elles peuvent être comparables à deux géants dont les structures, par leur inertie, freinent la communication et la volonté des équipes à développer un projet commun. Cela est d'autant plus vrai que leur organisation est souvent mécaniste. En complément de ce constat, Ingham (1991)²⁹⁰ indique que le rapprochement des P.M.E., s'il est plus risqué du fait du manque de moyens financiers et scientifiques est en général particulièrement fertile.

²⁸⁷ Doz Y. L., Hamel G. & C. K. Prahalad (1986), *Strategic partnerships : success or surrender ?*, Colloque AIBI, Londres, Novembre

²⁸⁸ Ingham M. (1991), *op.cit.*

²⁸⁹ Perraud E. & J-M. Xuereb (1996), *op.cit.*

²⁹⁰ Ingham M. (1991), *op.cit.*

La symétrie/dissymétrie de taille a donc une influence sur le résultat de la coopération mais elle n'a pas, semble-t-il, le même effet selon l'importance des entreprises. Les P.M.E. semblent associables entre elles, alors que la même pratique est déconseillée pour des grands groupes. Le critère de la taille, vue son influence démontrée dans les travaux sur les alliances stratégiques, est donc à prendre en compte dans l'étude des facteurs influençant le résultat d'une alliance de marques. La taille vient en complément de la mesure préconisée par Bucklin et Sengupta (1993)²⁹¹. Elle ne peut être, à elle seule, constituer un indicateur fiable de la performance future de la coopération. General Motors est ainsi le plus grand constructeur automobile du monde, mais il ne domine pas son secteur industriel. Ce sont des entreprises de taille nettement inférieure telles que Honda ou Toyota qui semblent dominer le marché. Ainsi, il est possible de poser l'hypothèse selon laquelle,

Hypothèse 3-a 2 : L'attention accordée lors de la sélection à la compatibilité organisationnelle et stratégique des entreprises potentiellement partenaires détermine la performance de l'alliance de marques.

Cette approche organisationnelle des alliances de marques complète la précédente, essentiellement marketing. Il est possible de dire, en conclusion de cette partie, que deux entreprises sont considérées comme organisationnellement compatibles lorsqu'elles elles sont similaires. La compatibilité des deux marques se juge, elle, en fonction de critères de similarité et/ou complémentarité.

²⁹¹ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

2. Les procédures de choix du partenaire de l'alliance de marques

L'intégration dans cette recherche de la variable de procédures de choix du partenaire cherche, tout d'abord, à mesurer l'impact du niveau de définition de la sélection sur le type de partenaire choisi. Elle tente également d'en évaluer l'impact sur la performance de l'alliance de marques. Les travaux sur la relation des partenaires d'une coopération montrent que ceux-ci se perçoivent comme d'autant plus dépendants de leur allié qu'ils reconnaissent son importance dans le partenariat (Pruitt et Kimmel-1977)²⁹². Ces recherches qui font référence au dilemme du prisonnier, s'attachent essentiellement à étudier les coopérations en cours d'activité. La variable de sélection du partenaire n'est donc pas manipulée. Cependant, selon Orbell et Dawes (1993)²⁹³, les sujets étudiés sont rarement prisonniers puisque les joueurs sont libres de quitter le jeu. Les travaux de Boone et Macy (1999)²⁹⁴ montrent que le fait d'avoir la possibilité de quitter le jeu du prisonnier, pour les joueurs désireux de coopérer, les incite à mettre en place une procédure de sélection afin de déterminer le partenaire qui correspond à leurs attentes.

Les alliances de marques s'apparentent à la situation mise en œuvre dans l'expérience de Boone et Macy (1999)²⁹⁵. Les partenariats sont généralement courts, ce qui implique un changement possible de partenaire. Selon le même courant de recherche, mais sur les individus, Frazier, Byer, Fisher, Wright et Debord (1996)²⁹⁶, ainsi que Pietromonaco et Carnelley (1994)²⁹⁷ ont montré que les partenaires potentiels préfèrent des personnes avec lesquelles ils partagent un

²⁹² Pruitt D. & M. Kimmel (1977), Twenty years of experimental gaming : critique, synthesis, and suggestions for the future, *Annual Review of Psychology*, 28, pp. 363-392

²⁹³ Orbell J. & R. Dawes (1993), Social welfare, cooperator's advantage, and the option of not playing the game, *American Sociological Review*, 58, pp. 787-800

²⁹⁴ Boone T. & M. W. Macy (1999), op.cit.

²⁹⁵ Boone T. & M. W. Macy (1999), op.cit.

²⁹⁶ Frazier P., Byer A. L., Fisher A. R., Wright D. M. & Debord K. A. (1996), Adult attachment style and partner choice : correlational and experimental findings, *Personal Relationships*, 3, pp. 117-136

²⁹⁷ Pietromonaco P. R. & K. B. Carnelley (1994), Gender and working models of attachment : consequences for perceptions of self and romantic relationships, *Personal relationships*, 1, pp. 63-82

même style de comportement. Wetzel et Insko (1982)²⁹⁸ mettent en évidence le rôle de l'assortiment des variables, telles que la similarité des personnalités, dans la sélection des partenaires. Dans leurs travaux, Morgan et Hunt (1994)²⁹⁹ suggèrent que, dans les relations marketing, la sélection du partenaire représente un élément critique de stratégie compétitive. Ils s'appuient sur les travaux de Webster (1991)³⁰⁰ qui précise que « *la stratégie d'acquisition de l'entreprise est certainement le facteur le plus important dans sa capacité à fournir une valeur supérieure à ses clients* ». La sélection du partenaire d'une alliance de marques représente donc un facteur critique de sa réussite. Il est important de s'intéresser à la procédure de son choix. Selon Salerno (1983)³⁰¹, dont les travaux portent sur les processus et comportements d'abandon de produit, les fonctions de l'entreprise doivent se coordonner et travailler ensemble pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans ce but et selon les travaux sur l'organisation, quatre modes d'intégration sont envisageables. Il s'agit tout d'abord, de la procédure hiérarchique qui assure l'intégration par la transmission des ordres du niveau supérieur aux autres services. L'action volontaire de responsables engagés est le deuxième mode intégrateur. La constitution de comités ou la désignation d'intégrateurs individuels et la mise en place de règles et procédures constituent, enfin, les deux derniers modes d'intégration des services d'une entreprise. Dans le cadre des travaux de Salerno (1983)³⁰² sur l'abandon de produit, la solution préconisée regroupe les deux derniers modes cités. Dans un souci de parcimonie et de généralisation de la recherche, l'accent, dans cette étude, est mis sur la formalisation des règles. Ainsi, selon les travaux cités précédemment sur la compatibilité marketing et organisationnelle des partenaires, il est probable que la possibilité de sélectionner son partenaire pousse les entreprises à choisir des entités qu'elles perçoivent compatibles. Ces différents travaux amènent à penser que :

²⁹⁸ Wetzel C. G. & C. A. Insko (1982), The similarity-attraction relationships : is there an ideal one ?, *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, pp. 253-276

²⁹⁹ Morgan R.M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

³⁰⁰ Webster F. E. (1991), op.cit.

³⁰¹ Salerno F. (1983), Processus et comportements d'abandon de produit : analyse et implications, Thèse pour le Doctorat d'Etat es Sciences de Gestion, Université de Lille II, Lille.

³⁰² Salerno F. (1983), op.cit.

Hypothèse 3-b 1 : Les partenaires choisissent des alliés d'autant plus compatibles que leur processus de sélection est précisément formalisé.

Même si elles peuvent constituer, par leur durée notamment, un type de coopération interentreprises particulier, les alliances de marques intègrent la confiance comme variable explicative du résultat des alliances de marques. En effet, les travaux sur les coopérations interentreprises sollicitent cette variable de plus en plus comme un facteur explicatif de la performance des partenariats.

3. La variable de confiance

La confiance est étudiée à partir des définitions proposées par les travaux académiques. Ce concept est ensuite approché selon la perspective des alliances de marques.

a) Le concept de confiance

Les relations interpersonnelles, base de l'organisation sociale, sont complexes et souvent imprévisibles. La confiance est un facteur influençant les dynamiques interpersonnelles, groupales ou organisationnelles (Gambetta-1988 ; Golembiewski et McConkie-1975)³⁰³. En effet, elle minimise les hésitations cognitives et émotionnelles des entités à s'engager dans des échanges mutuels bénéfiques. Elle représente, selon Rotter (1967)³⁰⁴, un des facteurs les plus importants de l'efficacité de l'organisation sociale.

³⁰³ - Gambetta D. (1988), *Trust : making and breaking cooperative relations*, ed. New York : Blackwell Publications.

- Golembiewski Robert T. & Marc McConkie (1975), *The centrality of interpersonal trust in group processes*, in *theories of group processes*, Gary L. Cooper, ed. London : John Wiley & Sons, pp. 131-85

³⁰⁴ Rotter J. B. (1967), *A new scale for the measurement of interpersonal trust*, *Journal of Personality*, 35 (4), PP. 651-65

De nombreux travaux académiques sur les coopérations interentreprises ou les relations sociales se sont penchés sur la confiance et sa définition. Selon Zaltman et Moorman (1988)³⁰⁵, elle se définit comme un concept à trois étages. Le premier niveau concerne un état interpersonnel ou interorganisationnel qui reflète l'étendue selon laquelle les partenaires peuvent prédire leurs comportements mutuels. Le second a trait à la possibilité offerte aux partenaires de se reposer, de compter sur l'autre. Le dernier niveau concerne la croyance que le partenaire continuera à agir avec bienveillance malgré l'incertitude du futur. Bradach et Eccles (1989)³⁰⁶ précisent que la confiance a pour effet de réduire la propension des partenaires à adopter des comportements opportunistes. Concernant plus spécifiquement l'étude des coopérations interentreprises, l'influence de la confiance sur les comportements interpersonnels et intergroupes est considérée comme une variable médiatrice centrale pour expliquer les comportements de prise de décision (Dwyer, Schurr et Oh-1987 ; Milliman et Fugate -1988)³⁰⁷. Les différentes définitions de la confiance ont en commun de montrer l'intérêt qu'il y a à considérer cette variable. Pour Zand (1972)³⁰⁸, elle est un des facteurs déterminant de la performance des groupes et leur offre une résistance aux tensions et une adaptabilité supérieure face aux circonstances imprévues (Williamson-1985)³⁰⁹. Selon Andaleeb (1995)³¹⁰, elle est une variable importante dans l'explication des intentions de coopérations. Elle est, selon Wilson et Möller (1995)³¹¹, dans le contexte des relations interfirmes, « *fortement*

³⁰⁵ Zaltman G. & C. Moorman (1988), The importance of personal trust in the use of research, *Journal of Advertising Research*, 28, October/November, pp. 16-23

³⁰⁶ Bradach Jeffrey L. & Robert G. Eccles (1989), Price, authority, and trust : from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118

³⁰⁷ - Dwyer R., F. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

- Milliman R. E. & D. L. Fugate (1988), Using trust-transference as a persuasion technique, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, August

³⁰⁸ Zand D. E. (1972), Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 17 (June), pp. 229-39

³⁰⁹ Williamson O. E. (1985), op.cit.

³¹⁰ Andaleeb S. S. (1995), Dependence relations and the moderating role of trust : implications for behavioral intentions in marketing channels, *International Journal of Research in Marketing*, 12, pp. 157-172

³¹¹ Wilson D. T. & K. E. Möller (1995), Buyer-seller relationships : alternative conceptualisations, *New Perspectives in International Marketing*, Paliwoda éd., pp. 87-107, Londres, in Gurviez P.

reliée aux perceptions d'une partie quant aux capacités, expertise et savoir de l'autre partie, ainsi qu'aux perceptions de ses motivations et intentions ». Pour Anderson, Lodish et Weitz (1987)³¹², elle est aussi d'une importance particulière lorsque la fin de la relation est prévisible, ce qui est le cas des alliances de marques. Cela va d'ailleurs dans le sens des travaux d'Axelrod (1992)³¹³ basés en partie sur le dilemme du prisonnier et traitant, entre autre, de l'adoption de comportements opportunistes en fin de coopération. En fait, sans la confiance, les coopérations sont limitées à de simples contrats formels. Elle est un élément essentiel pour la mise en place d'échanges relationnels car toute coopération interentreprises risque d'être sujette à des comportements opportunistes de l'un ou l'autre des partenaires (Spekman et Shawhney-1990 ; Williamson-1981)³¹⁴. La confiance, tout comme l'engagement des partenaires, sont reconnus comme des moyens de limiter le penchant naturel des entreprises à adopter ces types de comportement (Bucklin et Sengupta-1993)³¹⁵. Ce d'autant plus que l'apparition de la confiance dans une coopération interentreprises produit un rapprochement des intérêts personnels (Macneil-1981)³¹⁶.

Deux approches de la confiance sont envisageables selon Moorman, Zaltman et Deshpandé (1992)³¹⁷. Selon la première, la confiance est une résultante de la qualité de la relation au même titre que la satisfaction, l'opportunisme, le pouvoir, la communication et la compatibilité des objectifs. La seconde considère la confiance comme un des déterminants de la qualité de la relation. Cette optique est compatible avec les travaux qui ont inspiré le modèle de cette recherche et

(1998), La confiance du consommateur dans la marque : conceptualisation, mesure et management, Actes du XIVème Congrès de l'AFM, Bordeaux

³¹² Anderson E., Leonar M. Lodish & Barton A. Weitz (1987), Ressource allocation behavior in conventionnal channels, Journal of Marketing Research, Vol. XXIV, February, pp. 85-97

³¹³ Axelrod R. (1992), Donnant donnant - Théorie du comportement coopératif, Editions Odile Jacob, Sciences Humaines, Paris

³¹⁴ - Spekman R. E. & K. Shawhney (1990), op.cit.

- Williamson O. E. (1981), The economics of organizations : the transactions cost approach, American Journal of Sociology, 87 (3), PP. 548-77

³¹⁵ Bucklin L. P. & Sengupta S. (1993), op.cit.

³¹⁶ Macneil I. R. (1981), Economic analysis of contractual relations : its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus, Northwestern University Law Review, 75 (February), PP. 1018-63

³¹⁷ Moorman C., G. Zaltman & R. Deshpandé (1992), op.cit.

notamment ceux de Morgan et Hunt (1994)³¹⁸ sur la relation d'échange entre les vendeurs au détail et leurs grossistes. Ils lui donnent une place centrale dans leur modèle. C'est pourquoi cette approche de la confiance est adoptée pour cette recherche. Cette variable est positionnée comme antécédent de la qualité de la relation. Selon les auteurs adoptant cette approche, la confiance d'un partenaire tient au fait que celui-ci pense que son allié n'engagera que des actions lui étant favorables et s'abstiendra de faire des actions susceptibles de lui être négatives. Morgan et Hunt (1994) considèrent qu'elle existe lorsqu'un partenaire estime que son allié est honnête et intègre. La définition d'Anderson et Narus (1990)³¹⁹, sans contredire cette approche de la confiance, a l'avantage d'ajouter à ce concept la notion d'actions attendues du partenaire de la coopération. Cette dernière définition rejoint celle de Smith et Barclay (1997)³²⁰. Selon ces auteurs qui s'inspirent des travaux académiques précédents et notamment de ceux de Mc Allister (1995)³²¹, la confiance est un concept dual composé de deux variables. La première considère la confiance comme une attente cognitive ou un sentiment affectif : la loyauté perçue. Elle représente l'étendue selon laquelle les partenaires s'accordent conjointement confiance dans leur capacité à remplir leur rôle dans la coopération et la croyance que chacun agira dans le meilleur intérêt de son partenaire. Certains auteurs distinguent l'aspect cognitif de l'aspect affectif. L'aspect cognitif de la confiance recouvre tout autant des croyances d'une entité en la compétence et la fiabilité de son partenaire (Ganesan-1994)³²², que des attentes dont la prévisibilité garantit le déroulement de l'accord selon les termes initialement prévus (Ring-1997 ; Donney et Cannon-1997)³²³. La dimension

³¹⁸ Morgan R.M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

³¹⁹ Anderson E. & J. A. Narus (1990), op.cit.

³²⁰ Smith J. B. & D. W. Barclay (1997), The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partners relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 3-21

³²¹ Mc Allister D. J. (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38 (February), pp. 24-59

³²² Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58, 2, pp. 1-19

³²³ - Ring P. S. (1997), Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks, the formation of inter-organizational networks, Mark Ebers Ed., Oxford, University Press, in Frisou J. (2000), Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 15, n°1

affective du sentiment de confiance résulte, pour l'une des entités, de la reconnaissance de la similarité de valeurs qu'elle partage avec son partenaire (Ring-1997 ; Moorman, Zaltman et Deshpandé-1992)³²⁴. Selon la seconde variable, la confiance est considérée comme un comportement de prise de risque ou la volonté d'adopter un tel comportement (dimension comportementale). Moorman, Deshpandé & Zaltman (1992)³²⁵ indiquent d'ailleurs que si la volonté d'agir chez un partenaire digne de confiance est absente, cette confiance est forcément limitée. Dans leur définition, Morgan et Hunt (1994)³²⁶ suggèrent, pour leur part, que l'intention comportementale est sous-entendue dans le concept et que cette dimension comportementale est plus une résultante de la confiance qu'un élément de celle-ci. Cette dimension comportementale du concept de confiance est pressentie par Deutsch (1962)³²⁷ qui définit la confiance comme « *des actions qui augmentent la vulnérabilité d'une partie envers une autre* ». Dans ce même sens, Coleman (1990)³²⁸ suggère que la confiance puisse inclure le transfert volontaire du contrôle de ressources ou la mise à disposition de celles-ci à une autre partie. Si les différents auteurs cités précédemment abordent la dimension comportementale de la confiance, l'apport de Smith et Barclay (1997)³²⁹, en accord avec les travaux de Mayer, Davis et Schoorman (1995)³³⁰, est de scinder le concept de confiance en deux dimensions distinctes (affective et comportementale) pour le rendre plus explicite. Comme le remarque Frisou

- Donney P. & J. Cannon (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 2, pp. 35-51

³²⁴ - Ring P. S. (1997), op.cit.

- Moorman C., G. Zaltman & R. Deshpandé (1992), op.cit.

³²⁵ Moorman C., G. Zaltman & R. Deshpandé (1992), op.cit.

³²⁶ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

³²⁷ Deutsch M. (1962), Cooperation and trust : some theoretical notes, in *Nebraska Symposium on Motivation*, Marshall R. Jones, ed. Lincoln : University of Nebraska Press, pp. 275-320

³²⁸ Coleman J. S. (1990), *Foundations of social theory*, Cambridge, MA : The Belknap Press

³²⁹ Smith & Barclay (1997), op.cit.

³³⁰ Mayer R. C., Davis J. H. & Schoorman F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, (3), pp. 709-34

(2000)³³¹, la confiance ainsi définie possède alors, comme l'attitude, trois composantes.

b) La confiance, ses antécédents et son impact sur la réalisation des alliances de marques

La majorité des travaux en gestion montrent que, pour que la confiance se développe entre partenaires, il faut que ceux-ci investissent réellement dans la relation et surtout passent du temps ensemble. Ils doivent apprendre à se connaître. Au-delà de ces apports, certains auteurs se sont posés la question des caractéristiques intrinsèques des participants aux alliances. Les conclusions, auxquelles ils arrivent, sont que le sentiment de confiance est d'autant plus fort que les entreprises partenaires ont des caractéristiques proches. Ainsi, selon Smith et Barclay (1997)³³², la confiance entre les partenaires peut être renforcée s'ils minimisent les différences perçues au niveau organisationnel. Ces auteurs précisent d'ailleurs que la similarité organisationnelle, principalement en terme d'objectifs et de stratégie, devrait être un critère clé dans le choix de ses partenaires. Les effets de différence de réputation de compétence peuvent, quant à eux, être réduits si les partenaires s'engagent à se rencontrer fréquemment. Les résultats de Smith et Barclay permettent, dans le cadre des alliances de marques, de poser l'hypothèse que :

Hypothèse 3-b 2 : Un allié a d'autant plus confiance dans son partenaire que les deux parties sont organisationnellement compatibles.

Cette hypothèse ne tient compte que du sentiment de confiance qui se développe entre partenaires. En ce qui concerne le comportement de confiance,

³³¹ Frisou J. (2000), Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 15, n°1

³³² Smith & Barclay (1997), op.cit.

deuxième dimension identifiée de la confiance par Mac Allister (1995)³³³ et reprise dans les travaux de Smith et Barclay (1997)³³⁴, elle est positionnée dans le processus de mise en place de l'alliance. En effet, selon les définitions citées précédemment, le comportement de confiance concerne toute action rendant une partie vulnérable à l'autre. Ces actions, comme le précisent Smith et Barclay (1997)³³⁵, peuvent être, entre autres, l'investissement dans la relation en efforts et/ou ressources ou la réduction du pouvoir de contrôle. La formalisation du contrat d'alliance, selon la littérature en gestion, définit généralement les objectifs et rôles de chacun. Elle peut, à ce titre, être envisagée comme réductrice de liberté de manœuvre des parties et être considérée alors, comme le fait Williamson (1983, 1985)³³⁶ pour les concessions contractuelles contraignantes, comme une forme d'investissement dans la relation. Le sentiment de confiance développé précédemment est néanmoins supposé amener le partenaire à s'investir plus facilement dans la relation, cela justifie alors l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 3-b 3 : Les marques partenaires s'investissent d'autant plus dans la mise en place de l'alliance de marques qu'elles accordent confiance à leur partenaire.

L'engagement relationnel des partenaires peut résulter, comme l'indiquent Meyer et Allen (1984)³³⁷, d'un calcul économique : une des parties se sent engagée dans la relation car elle y gagne ou qu'elle a beaucoup à perdre en cas de disparition de l'alliance. Il peut également être le fruit de la confiance. Dans leur modèle, Morgan et Hunt (1994)³³⁸ placent la confiance et l'engagement comme des facteurs clés susceptibles d'expliquer la performance de la relation. Leur modèle démontre notamment que ces deux concepts ne sont pas des variables

³³³ Mac Allister D. J. (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38, February, pp. 24-59

³³⁴ Smith J. B. & D. W. Barclay (1997), op.cit.

³³⁵ Smith J. B. & D. W. Barclay (1997), op.cit.

³³⁶ - Williamson O. E. (1983), op.cit.

- Williamson O. E. (1985), op.cit.

³³⁷ Meyer J. P. & N. J. Allen (1984), op.cit.

³³⁸ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

indépendantes. La confiance a un effet direct sur le développement de l'engagement des partenaires. Ces résultats sont convergents avec ceux d'Achrol (1991)³³⁹ et de Geyskens et al. (1996)³⁴⁰ selon lesquels la confiance est un déterminant majeur de l'engagement relationnel. L'intérêt de ce constat est d'établir que, quel que soit le type d'alliance de marques envisagé par les entreprises, l'engagement peut intervenir. En effet, les alliances de marques sont généralement des partenariats de courte durée, mais ils peuvent également se dérouler sur des périodes longues. Dans les deux cas, par l'intermédiaire de la confiance, l'engagement peut se développer. Le cas du développement d'un engagement de « *continuance* », lié à un calcul économique, a déjà été abordé dans les hypothèses précédentes. Ce concept est complété en considérant la confiance comme antécédent de l'engagement dans les alliances de marques. L'hypothèse suivante résulte de cette approche :

Hypothèse 3-c 1 : **Une entreprise est d'autant plus engagée dans l'alliance de marques que le niveau de sa confiance dans son partenaire est élevé.**

II. L'expertise

L'expertise est positionnée en entrée de modèle. Ce concept occupe cette place car il représente une variable transversale susceptible d'avoir une influence dans toutes les phases de réalisation de l'alliance de marques. L'intérêt porté à l'expertise plutôt qu'à l'apprentissage est dû à la durée généralement courte des alliances de marques qui ne permettent pas la mise en place d'un processus d'apprentissage. George (1990)³⁴¹ définit l'apprentissage comme « *le processus de modification des connaissances ou de modification du comportement au cours*

³³⁹ Achrol R. (1991), op.cit.

³⁴⁰ Geyskens I., JB. Steenkamp, L. Scheer & N. Kumar (1996), The effects of trust and interdependence on relationship commitment : a trans-atlantic study, *International Journal of Research in marketing*, 13, pp. 303-317

³⁴¹ George C. (1990), Acquisition des connaissances, in J.-F. Richard, C. Bonnet, R. Ghiglione, *Traité de psychologie cognitive*, Tome 2, Dunod, Paris

des interactions (d'un système) avec son environnement ». Il concerne la capacité des individus à s'adapter à un nouvel environnement (Hogart-1991 ; Gibbins et Jamal-1993)³⁴². Cette recherche ne se préoccupe pas de cette variable. Elle s'intéresse uniquement à l'expertise, c'est-à-dire au niveau de connaissance acquise par les organisations³⁴³ sur la pratique des alliances de marques lors de coopérations précédentes. Cette acquisition est supposée se faire de manière itérative, d'une alliance à l'autre. L'étude des facteurs influençant la performance des partenariats intermarques considère donc la connaissance, quel qu'en soit le niveau, comme un acquis et ne s'intéresse pas à l'influence du processus de son acquisition sur le déroulement de l'alliance de marques.

Selon Walsh (1988)³⁴⁴ et Morris, Speier et Hoffer (1999)³⁴⁵, l'expertise formée par l'expérience a une influence sur les décisions et comportements des acteurs du marché. Dans leurs travaux basés sur l'interprétation et l'élaboration de divers stimuli stratégiques en des activités complémentaires par des managers experts et des managers novices, Grønhaug, Haukedal et Kvitastein (1994)³⁴⁶ ont montré que les deux échantillons de managers (novices et experts) diffèrent dans l'utilisation de leurs connaissances. L'article basé spécialement sur l'utilisation de la connaissance n'aborde pas le problème des choix engendrés par les stimuli. Ces travaux complètent ceux de Frederickson (1985)³⁴⁷ et de Isenberg (1986)³⁴⁸ qui mettent en évidence que les experts peuvent résoudre plus facilement les

³⁴² - Hogart R.M. (1991), A perspective on cognitive research in accounting, *The Accounting Review*, Vol. 66, pp. 277-290

- Gibbins M. & Jamal K. (1993), Problem-centered research and knowledge-based theory in the professional accounting setting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, pp. 451-466

³⁴³ Le terme « organisation » définit, ici, aussi bien la structure que les individus la composant. Nous n'entrons pas dans le débat de savoir si c'est l'entreprise qui apprend ou si ce sont les individus la composant qui acquièrent l'apprentissage.

³⁴⁴ Walsh J.P. (1988), Selectivity and selective perception : an investigation of managers' belief structures and information processing, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 873-896

³⁴⁵ Morris M. G., C. Speier & J. A. Hoffer (1999), An examination of procedural and object-oriented systems analysis methods: Does prior experience help or hinder performance?, *Decision Sciences*, Winter

³⁴⁶ Grønhaug K., Haukedal W. & Kvitastein O. (1994), Data driven experts and helpless novices in strategic tasks, *First Workshop on Managerial and Organizational Cognition*, Brussels, May

³⁴⁷ Frederickson J.W. (1985), Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp. 821-843

³⁴⁸ Isenberg D.J. (1986), Thinking and managing : a verbal protocol analysis of managerial problem solving, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 775-788

problèmes connus qu'ils rencontrent car ils structurent plus facilement les problèmes et en synthétisent mieux l'information. L'expertise des alliances de marques a donc une influence sur les choix et comportements de l'organisation ou de son responsable. L'apprentissage des groupes n'est pas, ici, différencié de l'apprentissage de l'organisation, ni de celui des individus constituant l'organisation. De plus, les liens entre ces différents niveaux d'apprentissage restent peu explicites dans la littérature.

Ainsi il est possible d'avancer les hypothèses que

Hypothèse 4 : L'expertise des alliances de marques détermine :

- a - l'attention accordée au processus de mise en place de l'alliance.**
- b - la qualité de la gestion de l'alliance.**
- c - l'attention accordée à la sélection du partenaire.**
- d - la perception de la performance de l'alliance de marques.**

La notion d'expertise retenue ici ne concerne pas les cas particuliers d'entreprises renouvelant l'expérience des alliances de marques avec un partenaire. Ce choix se justifie par la faible fréquence des alliances de marques de type répétitives³⁴⁹. De plus, dans l'étude réalisée par Perraud et Xuereb (1996)³⁵⁰ sur les facteurs clés de succès des partenariats, « *le facteur relations antérieures avec le partenaire ne semble pas significatif dans les cas étudiés* ».

³⁴⁹ Cf. la typologie des alliances de marques selon le critère du temps P 33.

³⁵⁰ Perraud E. & J-M. Xuereb (1996), op.cit.

Synthèse des hypothèses de recherche

Hypothèses du modèle principal des alliances de marques	
Hypothèse 1-a 1	L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que l'organisation mise en place est formalisée.
Hypothèse 1-a 2	L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que les apports sont importants.
Hypothèse 1-b 1	Le niveau de stress de rôle des partenaires est d'autant plus faible que l'organisation de l'alliance de marques mise en place est formalisée.
Hypothèse 1-b 2	Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que le niveau de leurs apports est élevé.
Hypothèse 2-a	Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que le niveau de stress de rôle est faible.
Hypothèse 2-b	Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que les coûts de terminaison sont élevés.
Hypothèse 2-c	L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que le stress de rôle est faible.
Hypothèse 2-d	L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante par les partenaires que leur engagement est fort.

Hypothèses complémentaires du modèle général	
Hypothèse 3-a 1	L'attention accordée aux variables marketing lors de la sélection de la marque partenaire détermine la performance de l'alliance de marques.
Hypothèse 3-a 2	L'attention accordée lors de la sélection à la compatibilité organisationnelle et stratégique des entreprises potentiellement partenaires détermine la performance de l'alliance de marques.
Hypothèse 3-b 1	Les partenaires choisissent des alliés d'autant plus compatibles que leur processus de sélection est formalisé.

Hypothèses complémentaires du modèle général	
Hypothèse 3-b 2	Un allié a d'autant plus confiance dans son partenaire que les deux parties sont organisationnellement compatibles.
Hypothèse 3-b 3	Les marques partenaires s'investissent d'autant plus dans la mise en place de l'alliance de marques qu'elles accordent confiance à leur partenaire.
Hypothèse 3-c 1	Une entreprise est d'autant plus engagée dans l'alliance de marques que le niveau de sa confiance dans son partenaire est élevé.
Hypothèse 4-a	L'expertise des alliances de marques détermine l'attention accordée au processus de mise en place de l'alliance.
Hypothèse 4-b	L'expertise des alliances de marques détermine la qualité de la gestion de l'alliance.
Hypothèse 4-c	L'expertise des alliances de marques détermine l'attention accordée à la sélection du partenaire.
Hypothèse 4-d	L'expertise des alliances de marques détermine la performance perçue de l'alliance de marques.

Modèle développé des facteurs de succès / échec des alliances de marques

Après le développement et l'agrégation des deux modèles précédents, il est possible de proposer un modèle général qui représente les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques. Ce modèle, conçu spécifiquement pour cette recherche, est présenté en figure 9.

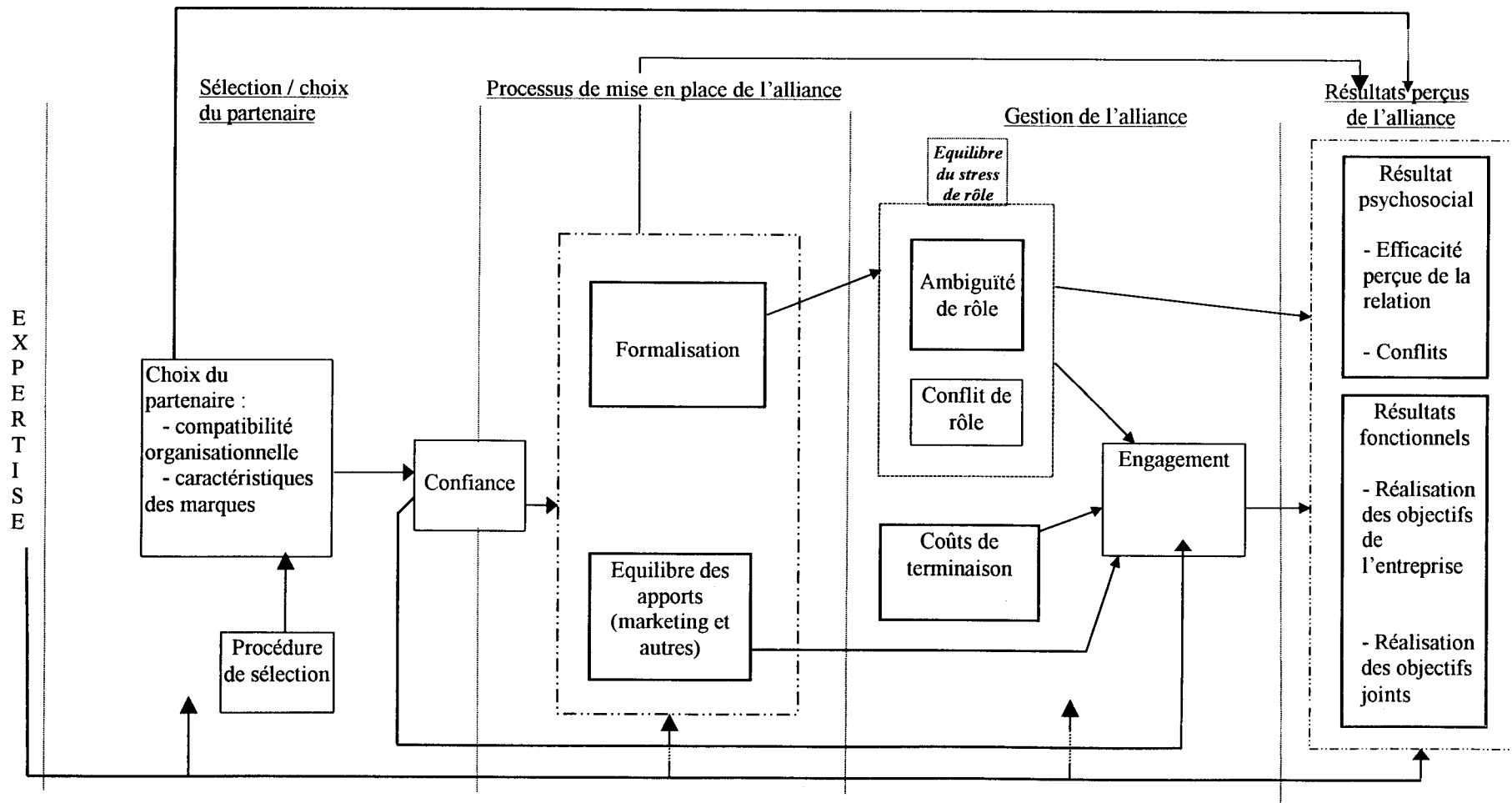


Figure 9 : le modèle général développé des facteurs de succès / échec des alliances de marques

Chapitre IV

Méthodologie de la recherche

Ce chapitre expose les choix méthodologiques pour le recueil des perceptions des managers interrogés. Il présente également le mode d'agrégation et de validation des données.

La première section établit les échelles de mesures utilisées dans la phase empirique de la présente recherche. Les échelles présentées sont celles qui mesurent les variables des deux modèles, le principal et le général. Le mode de recueil et d'agrégation des données, ainsi que les seuils de validité des échelles sont développés dans la section 2 de ce chapitre.

Section 1. Constitution et origine des échelles de mesure

Les concepts utilisés pour bâtir le modèle de cette recherche sont issus de la littérature de gestion. Ils sont connus, étudiés et définis dans les nombreux travaux cités dans les parties précédentes qui précisent la définition adoptée de ces mêmes variables pour la recherche présente. La mesure des variables constitutives des deux modèles, le principal et le général, se fait, pour la plupart d'entre elles, par des échelles de mesure existantes. Cependant, en raison de l'étendue de l'étude et du nombre des variables qu'elle engendre, toutes les échelles d'origine n'ont pu être reportées dans leur intégrité lors de l'élaboration du questionnaire. De plus, certains items ont dû être supprimés en raison de leur manque d'adaptation à l'étude des alliances de marques. Les auteurs de ces travaux qui dévoilent les échelles qui leur ont permis d'obtenir une mesure des différents concepts étudiés sont nombreux. Toutefois, les échelles utilisées sont souvent américaines et imposent donc une traduction et une adaptation au contexte français. De plus, celles-ci sont souvent présentées de manière incomplète, une recherche des items de l'échelle d'origine est alors nécessaire. De ce fait, avant de

procéder à l'envoi du questionnaire définitif et afin de contrôler la validité des échelles traduites, comme le préconise Churchill (1979)³⁵¹, un pré-test du questionnaire a été réalisé sur un échantillon de managers de la cible concernée. Celui-ci s'est fait auprès d'un échantillon de 908 personnes. Ces individus ont été sélectionnés pour leur appartenance à des entreprises identifiées comme ayant participé à une alliance de marques. Ils occupent tout type de poste susceptible d'avoir participé de près ou de loin à l'alliance de marques. Il s'agit des P.D.G., des D.G., des responsables marketing, responsables de communication, responsables commerciaux, voire des ventes.

Le nombre de questionnaires réceptionnés s'élève à 26. Les tests effectués ne sont, de ce fait, qu'univariés. L'objectif de cette étape est de vérifier la bonne compréhension des items par les répondants. La répartition gaussienne des répondants autour de la valeur ayant la représentation la plus forte s'est avérée satisfaisante pour la majorité des items du questionnaire. Les modifications occasionnées concernent des simplifications par suppression d'item pour les questions Q6, Q11 et Q17. Les questions Q3, Q4 et Q12 ont eu, pour leur part, leur mesure renforcée, notamment, par l'ajout d'item. Le questionnaire de l'étude est présenté en annexe n° 1.

I. La mesure des variables du modèle principal

Les variables du modèle principal sont listées dans l'ordre de leur apparition dans ce même modèle.

1. La formalisation

La formalisation est la contractualisation de l'alliance de marques. Les partenaires s'entendent sur des règles, des investissements et des modes de fonctionnement de la coopération et les retranscrivent dans des documents plus ou

³⁵¹ Churchill G. A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, pp. 64-73

moins détaillés. Le niveau de détail de ceux-ci témoigne de la volonté qu'ont les contractants de prévoir le comportement de chacune des parties.

La mesure utilisée pour évaluer la formalisation des alliances de marques est celle que Bucklin et Sengupta (1993)³⁵² ont mis en œuvre pour leur étude des facteurs de succès des alliances de co-marketing. Leur échelle est inspirée des travaux de Ruekert et Walker (1987)³⁵³ qui utilisent celle élaborée par Van de Ven et Ferry (1980)³⁵⁴. Ruekert et Walker (1987)³⁵⁵ étudient les interactions du marketing avec les autres fonctions de l'entreprise. L'échelle de Bucklin et Sengupta (1993)³⁵⁶ est composée de 4 items. Les 3 premiers sont mesurés par une échelle de Likert, le quatrième par question ouverte. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0.65. Ruekert et Walker ont obtenu pour une échelle similaire des alpha de 0,67 à 0,83, suivant l'échantillon de leur étude. Le principal intérêt de cette échelle est d'avoir été testée, par deux fois, sur des alliances de coopérations marketing.

2. Le stress de rôle

Le construit de stress de rôle, composé de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle, est présenté par Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)³⁵⁷ dans leurs travaux sur les conditions de travail des vendeurs et des acheteurs industriels.

³⁵² Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

³⁵³ Ruekert R. W. & O. C. Walker (1987), op.cit.

³⁵⁴ Van de Ven A. H. & D. L. Ferry (1980), op.cit.

³⁵⁵ Ruekert R. W. & O. C. Walker (1987), op.cit.

³⁵⁶ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

³⁵⁷ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

a) L'ambiguïté de rôle

Pour la recherche présente, la mesure globale de l'ambiguïté de rôle élaborée par Rizzo, House et Lirtzman (1970)³⁵⁸ a été choisie. Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)³⁵⁹ l'utilisent pour mesurer la composante de l'ambiguïté de rôle du construit de stress de rôle. De plus, elle a été utilisée par de nombreux auteurs, tels Mengüç (1996)³⁶⁰, Siguaw, Brown et Widing (1994)³⁶¹, Hoffman et Ingram (1991)³⁶², Cummings, Jackson et Ostrom (1989)³⁶³, Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)³⁶⁴, Fry, Futrell, Parasuraman et Chmielewski (1986)³⁶⁵, Hampton, Dubinsky et Skinner (1986)³⁶⁶, Dubinsky, Hartley (1986)³⁶⁷, Lysonski (1985)³⁶⁸, Teas (1983)³⁶⁹ et enfin Teas (1980)³⁷⁰.

³⁵⁸ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

³⁵⁹ Michaels R. E., W. L. Cron, A. L. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

³⁶⁰ Mengüç B. (1996), The influence of the market orientation of the firm on sales forces behavior and attitudes : further empirical results, *International Journal of research in Marketing*, Vol. 13, pp. 277-291

³⁶¹ Siguaw J. A., G. Brown & R. E. Widing (1994), The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, February, PP. 106-16

³⁶² Hoffman K. D. & T. N. Ingram (1991), Creating customer-oriented employees : the case in home health care, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11, June, pp. 24-32

³⁶³ Cummings W. T., D. Jackson & L. L. Ostrom (1989), Examining product manager's job satisfaction and performance using selected organizational behavior variables, *Journal of Academy of Marketing Science*, 17 (2), pp. 147-156

³⁶⁴ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

³⁶⁵ Fry L. W., C. M. Futrell, A. Parasuraman & M. A. Chmielewski (1986), An analysis of alternative causal models of salesperson role perceptions and work-related attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII (May), pp. 153-63

³⁶⁶ Hampton R., A. J. Dubinsky & S. J. Skinner (1986), A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes, *Journal of Academy of Marketing Science*, 14 (Fall), pp. 33-43

³⁶⁷ Dubinsky A. J., S. W. Hartley (1986), A path-analysis study of a model of salesperson performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 14 (Spring), pp. 36-46

³⁶⁸ Lysonski S. (1985), A boundary theory investigation of the product manager's role, *Journal of Marketing*, 49 (Winter), pp. 26-40

³⁶⁹ Teas R. K. (1983), Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol. XX (February), pp. 84-91

³⁷⁰ Teas R. K. (1980), An empirical test of linkages proposed in the walker, Churchill and Ford model of salesforce motivation and performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 8 (Winter), pp. 58-72

Le nombre d'items et la fiabilité, ainsi que la validité toujours démontrée de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970)³⁷¹ plaident en sa faveur. Les alpha de Cronbach pour les différentes études précitées sont compris entre 0,74 et 0,90. L'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970)³⁷² est composée de six items. Elle a été traduite en français par Welleman (1997)³⁷³. Cet auteur l'a utilisée pour mesurer, entre autres, l'impact de l'ambiguïté de rôle sur l'orientation-client de la force de vente. Dans le cadre de cette étude et en utilisant une échelle de type Likert en cinq points, l'alpha de Cronbach de l'échelle est de 0,88. Cette traduction est reprise et adaptée à l'étude des alliances de marques. Elle apparaît dans le questionnaire au travers des items Q6-6 à Q6-11.

b) Le conflit de rôle

Pour la mesure de ce concept, comme pour celle du précédent, l'échelle adoptée est la même que celle utilisée par Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)³⁷⁴. Il s'agit de l'échelle élaborée par Rizzo, House et Lirtzman (1970)³⁷⁵. C'est une mesure composite qui évalue quatre types de conflit de rôle. Il s'agit des conflits de rôle d'essence interpersonnelle (*interdsender*), intrapersonnelle (*intrasender*), propres à la tâche, au travail à réaliser (*person role*) et enfin liée à la charge de travail (*role overload*). Elle a été utilisée par de nombreux auteurs, tels Mengüç (1996)³⁷⁶, Siguaw, Brown et Widing (1994)³⁷⁷, Hoffman et Ingram (1991)³⁷⁸, Cummings, Jackson et Ostrom (1989)³⁷⁹, Hampton,

³⁷¹ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

³⁷² Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

³⁷³ Welleman E. (1997), Mesure de l'impact de l'ambiguïté de rôle, du conflit de rôle et de la satisfaction au travail sur l'orientation-client de la force de vente, Mémoire Majeur pour l'obtention du D.E.A. de Marketing, I.A.E., Lille, P. 29

³⁷⁴ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

³⁷⁵ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

³⁷⁶ Mengüç B. (1996), op.cit.

³⁷⁷ Siguaw J. A., G. Brown & R. E. Widing (1994), op.cit.

³⁷⁸ Hoffman K. D. & T. N. Ingram (1991), op.cit.

³⁷⁹ Cummings W. T., D. Jackson & L. L. Ostrom (1989), op.cit.

Dubinsky et Skinner (1986)³⁸⁰, Fry, Futrell, Parasuraman et Chmielewski (1986)³⁸¹, Dubinsky, Hartley (1986)³⁸², Lysonski (1985)³⁸³, Teas (1983)³⁸⁴. Dans chacune de ces études, la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure ont toujours été vérifiées. L'alpha de Cronbach est compris entre 0,78 et 0,88. Cette échelle est constituée de 8 items. Elle a été traduite en français par Welleman (1997)³⁸⁵. Dans ses travaux, l'auteur évalue les items sur une échelle de type Likert en cinq points. La fiabilité de cette échelle, dans le cadre de ses travaux sur l'orientation-client de la force de vente, est de 0,80. Pour l'étude des alliances de marques, cette traduction de l'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970)³⁸⁶ a été adaptée. Elle est représentée par les items Q6-1 à Q6-5, Q6-12 et Q6-13.

c) Les critiques des échelles d'ambiguïté et conflit de rôle telles qu'elles sont élaborées par Rizzo, House et Lirtzman

Malgré l'utilisation faite par de nombreux auteurs des échelles de mesures du conflit et de l'ambiguïté de rôle élaborées par Rizzo, House et Lirtzman (1970)³⁸⁷, des critiques s'élèvent quant à leur qualité de mesure. Les réserves émises portent sur la rédaction des items, la dimensionnalité des construits et sur la correspondance des mesures de ces deux échelles aux concepts tels qu'ils sont définis par Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964)³⁸⁸. La discussion quant à la qualité de ces échelles a été lancée par Tracy et Johnson (1981)³⁸⁹. Ils

³⁸⁰ Hampton R., A. J. Dubinsky & S. J. Skinner (1986), op.cit.

³⁸¹ Fry L. W., C. M. Futrell, A. Parasuraman & M. A. Chmielewski (1986), op.cit.

³⁸² Dubinsky A. J., S. W. Hartley (1986), op.cit.

³⁸³ Lysonski S. (1985), op.cit.

³⁸⁴ Teas R. K. (1983), op.cit.

³⁸⁵ Welleman E. (1997), op.cit.

³⁸⁶ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

³⁸⁷ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

³⁸⁸ Kahn R., D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek & R. Rosenthal (1964), op.cit.

³⁸⁹ Tracy L. & T. Johnson (1981), What do the role conflict and role ambiguity scales measure ?, *Journal of applied psychology*, 66, pp. 464-469

portent deux critiques sur les échelles de Rizzo, House et Lirtzman (1970)³⁹⁰. Elles concernent la rédaction des items et le biais attributionnel qu'ils laissent entrevoir. Ils reprochent à la rédaction des items d'être uniquement positive pour les six items mesurant l'ambiguïté de rôle et négative pour ceux du conflit. Ce premier biais est de nature à orienter les réponses des personnes interrogées et ainsi engendrer des différences directionnelles. Le choix, dans cette recherche, a été de conserver le caractère positif et/ou négatif des items utilisés. De ce fait, ce que mesurent les items de l'ambiguïté est plus la connaissance du rôle que l'ambiguïté que génère le manque d'information en ce qui le concerne. La seconde critique émise par ces mêmes auteurs porte sur l'attribution de l'origine de l'ambiguïté et du conflit. En effet, la plupart des items décrivant le conflit de rôle font référence à d'autres personnes comme source de stress et la majorité de ceux de l'ambiguïté ne le font pas. Mc Gees, Ferguson et Seers (1989)³⁹¹, à la suite des travaux de Tracy et Johnson (1981)³⁹², s'intéressent quant à eux à la dimensionnalité des échelles proposées par Rizzo, House et Lirtzman (1970)³⁹³. Leurs recherches ne permettent pas de mettre en évidence l'indépendance des construits de conflit et d'ambiguïté par le biais de ces échelles. De plus, l'échelle de mesure de l'ambiguïté de rôle est également critiquée par différents chercheurs en raison de son unidimensionnalité (Singh-1993 ; Behrman et Perrault-1984 ; Johnston et al.-1990 ; Kholi-1989)³⁹⁴. Singh (1993)³⁹⁵ notamment, au travers de ses travaux sur les déterminants organisationnels de l'ambiguïté de rôle, propose

³⁹⁰ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

³⁹¹ Mc Gees G., C. Ferguson & A. Seers (1989), Role conflict and role ambiguity : do the scales measure these two constructs ?, *Journal of Applied psychology*, 74, pp. 815-818

³⁹² Tracy L. & T. Johnson (1981), op.cit.

³⁹³ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

³⁹⁴ - Singh J. (1993), Boundary role ambiguity : facets, determinants, and impacts, *Journal of Marketing*, Vol. 57, April, pp. 11-31

- Behrman D. & W. D. Perrault (1984), A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons, *Journal of Marketing*, 48, Fall, pp. 9-21

- Johnston M. W., A. Parasuraman, C. M. Futrell & W. C. Black (1990), A longitudinal assesment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment, *Journal of Marketing Research*, 27, August, pp. 333-344

- Kholi A. (1989), Effects of supervisory behavior : the role of individual differences among salespeople, *Journal of Marketing*, 53, October, pp. 40-50

³⁹⁵ Singh J. (1993), op.cit.

d'utiliser une approche multi-facettes pour mesurer ce concept. Celle-ci permet une description et une compréhension plus fine des déterminants et des conséquences de ce concept sur les comportements des individus au travail. Il montre à cette occasion qu'une plus grande autonomie semble aider les individus à venir à bout des demandes et des attentes ambiguës de leur rôle.

Ces critiques ne font pas l'unanimité au sein de la communauté des chercheurs. Les résultats des recherches bibliographiques et empiriques des travaux de Smith, Tisak et Schmieder (1993)³⁹⁶ apportent notamment un élément de réponse aux critiques évoquées ci-dessus. Leurs travaux consistent en une analyse critique des principales réserves émises à l'encontre de ces échelles. Leur point de vue se fonde sur une validation des échelles de mesure par le biais de l'analyse factorielle confirmatoire. L'objectif de leurs travaux est d'évaluer la dimensionnalité des items et les propriétés de mesure de ces échelles. Dans un souci de permettre la généralisation des résultats, l'étude est réalisée auprès de trois échantillons d'individus. La première critique porte sur la rédaction des items et notamment leur orientation positive ou négative selon le concept mesuré. Smith, Tisak et Schmieder (1993)³⁹⁷ rappellent cependant que la méta-analyse de l'ambiguïté et du conflit de rôle réalisée par Jackson et Schuler (1985)³⁹⁸ indique que ce facteur est négligeable. De plus, suite à ces critiques, House, Schuler et Levanoni (1983)³⁹⁹ ont testé de nouveaux items qui mixent la rédaction positive et négative. Cependant, les résultats auxquels ils arrivent les incitent à proposer aux chercheurs de continuer d'utiliser les échelles d'origine.

Contrairement aux résultats des travaux de Mc Gees, Ferguson et Seers (1989)⁴⁰⁰ et de ceux de Tracy et Johnson (1981)⁴⁰¹ qui engendrent la seconde

³⁹⁶ Smith C., J. Tisak & R. A. Schmieder (1993), The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales : a review and extension of the empirical research, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 37-48

³⁹⁷ Smith C., J. Tisak & R. A. Schmieder (1993), op.cit.

³⁹⁸ Jackson S. & R. Schuler (1985), A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, pp. 16-78

³⁹⁹ House R., R. Schuler & E. Levanoni (1983), Role conflict and ambiguity scales : reality or artifact ?, *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 334-337

⁴⁰⁰ Mc Gees G., C. Ferguson & A. Seers (1989), op.cit.

critique, Netemeyer, Johnston et Burton (1990)⁴⁰² démontrent la validité convergente et discriminante des échelles de conflit et d'ambiguïté de rôle. Les travaux empiriques de Smith, Tisak et Schmieder (1993)⁴⁰³ confortent ces résultats en démontrant la validité discriminante de ces deux dimensions. Il faut préciser que les résultats auxquels arrivent Mc Gees, Ferguson et Seers (1989)⁴⁰⁴ sont dus à une erreur de traitement des données. Une réserve doit toutefois être apportée quant à l'indépendance des deux concepts. L'item 8 de l'échelle du conflit de rôle « *I work on unnecessary things* » se partage entre les deux échelles. Cet état de fait peut être dû à l'ambiguïté de la signification de cet item qui peut concerner, à la limite, des activités hors travail. Smith, Tisak et Schmieder (1993)⁴⁰⁵ préconisent d'ailleurs, dans certains cas, l'élimination de cet item.

La dernière critique, selon King et King (1990)⁴⁰⁶, tient à la défaillance des échelles de Rizzo, House et Lirtzman (1970)⁴⁰⁷ à mesurer les construits de conflit et d'ambiguïté tels qu'ils sont définis par Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964)⁴⁰⁸. Les dimensions manquantes sont le conflit intrapersonnel et l'ambiguïté socioémotionnelle. Cependant, Selon Smith, Tisak et Schmieder (1993)⁴⁰⁹, il s'agit de sous-types de conflit ou d'ambiguïté d'importance moindre que ceux effectivement mesurés par les échelles. De plus, ces sous-types peuvent être intercorrélés avec d'autres types de conflit ou d'ambiguïté déjà présents dans les échelles de Rizzo, House et Lirtzman (1970)⁴¹⁰. Ainsi, dans les cas où ces sous-types de conflit ne sont pas recherchés comme résultat d'étude, leur absence dans les échelles de mesure du conflit et de l'ambiguïté de rôle est de faible importance.

⁴⁰¹ Tracy L. & T. Johnson (1981), op.cit.

⁴⁰² Netemeyer R., M. Johnston et S. Burton (1990), « Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework », *Journal of applied psychology*, 75, pp. 148-157

⁴⁰³ Smith C., J. Tisak & R. A. Schmieder (1993), op.cit.

⁴⁰⁴ Mc Gees G., C. Ferguson & A. Seers (1989), op.cit.

⁴⁰⁵ Smith C., J. Tisak & R. A. Schmieder (1993), op.cit.

⁴⁰⁶ King L. & D. King (1990), Role conflict and role ambiguity : a critical assessment of construct validity, *Psychological Bulletin*, 107, pp. 48-64

⁴⁰⁷ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

⁴⁰⁸ Kahn R., D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek & R. Rosenthal (1964), op.cit.

⁴⁰⁹ Smith C., J. Tisak & R. A. Schmieder (1993), op.cit.

⁴¹⁰ Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman (1970), op.cit.

3. Les apports à la coopération intermarque

Les alliances de marques sont, avant tout, des coopérations interentreprises. Leur fonctionnement implique des investissements des deux parties. Ceux-ci sont pris en considération pour évaluer les apports des partenaires à l'alliance de marques. Ces apports sont ce que Smith et Barclay (1997)⁴¹¹ appellent l'investissement relationnel (*relationship investment*) qu'ils intègrent dans la composante de comportement mutuel de confiance (*mutual trusting behavior*). Ce comportement d'investissement dans la relation est la matérialisation, selon eux, du sentiment de confiance évoqué précédemment. Selon les définitions qu'en présentent Anderson et Weitz (1992)⁴¹² et Smith et Barclay (1997)⁴¹³, les apports abordés dans cette échelle sont considérés comme implicitement idiosyncrasiques. En effet, les investissements en temps, en personnel et ressources diverses sont perdus en cas d'échec de l'alliance de marques.

La mesure développée pour évaluer les apports des partenaires aux alliances de marque s'inspire des travaux de Smith et Barclay (1997) dans le domaine des partenariats de vente et de Bucklin et Sengupta (1993)⁴¹⁴ sur les facteurs favorisant la réussite des alliances de co-marketing. Ces derniers ont élaboré une échelle qui évalue le déséquilibre managérial au sein des coopérations de co-marketing. Celui-ci est mesuré à partir de la comparaison de ce que l'entreprise interrogée (*focal firm*) apporte à son partenaire (*partner firm*) et de ce que celui-ci lui apporte.

L'alpha de Cronbach pour la première dimension « *Managerial imbalance in focal firm* » est de 0.55. La deuxième dimension « *Managerial imbalance in partner firm* » est caractérisée par un alpha de Cronbach de 0.53. Au regard des seuils d'acceptabilité admis, ces alpha ne sont pas valides. Les items sont cependant adoptés car ils entrent dans la constitution d'une nouvelle échelle. Ils ne sont pas utilisés comme échelle à part entière. Certains des items de l'échelle

⁴¹¹ Smith J. B & D. W. Barclay (1997), op.cit.

⁴¹² Anderson E. & B. Weitz (1992), op.cit.

⁴¹³ Smith J. B & D. W. Barclay (1997), op.cit.

⁴¹⁴ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

utilisée par Smith et Barclay (1997)⁴¹⁵ pour mesurer l'investissement relationnel complètent les items précédents. Leur apport concerne les ressources autres que managériales investies dans l'alliance de marques. Le rapprochement de ces deux échelles permet d'en développer une nouvelle adaptée à cette recherche. Celle-ci est suffisamment généraliste pour s'adapter à tous les types d'alliance de marques étudiés. Dans cet objectif, les questions portant sur les infrastructures, les chaînes de production spécifiques susceptibles d'être mises en place dans le cadre d'une coopération classique ne sont pas abordées. De tels besoins peuvent se rencontrer, mais ils concernent essentiellement les alliances de type *a priori* qui ne représentent qu'un des cas d'alliance de marques. Dans un souci de généralité du questionnaire, il a été préféré de ne pas poser de questions propres à un type d'alliance en particulier. Les items s'intéressent aux apports à l'alliance de marques en terme de personnes, de compétence, de temps et de ressources diverses.

4. Les coûts de terminaison

Les coûts de terminaison, tels que Morgan et Hunt (1994)⁴¹⁶ les définissent, incorporent l'ensemble des coûts supportés par une entreprise lors de la disparition de son partenaire. Ces auteurs évoquent la notion de coût total qui prend en compte les coûts de terminaison jusqu'aux coûts de transfert pour trouver un nouvel allié. Cependant l'échelle de mesure qu'ils mettent en place pour évaluer les coûts de terminaison n'aborde qu'essentiellement les coûts économiques. Ce constat, dont les auteurs sont conscients, mérite de poser la question de l'existence d'autres types de coûts de terminaison possibles, comme le suggèrent Dwyer, Schurr et Oh (1987)⁴¹⁷.

Dans le cadre des alliances de marques, la rupture d'un partenariat implique bien-sûr des coûts économiques, mais aussi des coûts marketing liés à

⁴¹⁵ Smith J. B & D. W. Barclay (1997), op.cit.

⁴¹⁶ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁴¹⁷ Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

l'association de l'image des marques et à la perte de motivation du réseau commercial impliqué dans la promotion de l'offre nouvellement disparue. La relation entre deux marques étant d'ordinaire de court terme et inimitable de part l'actif marque engagé qui la rend unique, la comparaison avec un autre partenaire potentiel est difficile. De ce fait, l'accent est mis sur la mesure des coûts directement induits par la rupture de la relation. Le calcul de ce que l'entreprise aurait pu obtenir avec un partenaire si l'alliance était arrivée à son terme par rapport à ce qu'elle obtient sans celui-ci n'est pas mesuré. Il en ressort que ce qui est mesuré sont essentiellement les coûts liés à la perte des investissements idiosyncrasiques, à l'application des clauses contractuelles et à l'impact marketing négatif éventuel lié à la rupture. Les coûts de transfert sont exclus de la mesure. L'échelle utilisée a été spécifiquement développée pour cette recherche en s'inspirant de la démarche employée par Morgan et Hunt (1994)⁴¹⁸.

5. L'engagement

Une alliance de marques est une coopération entre deux marques représentées par deux organisations qui en sont les entreprises propriétaires et gestionnaires. Selon la nature des partenaires et les relations qu'ils entretiennent l'engagement peut se développer. Il s'agit d'un engagement relationnel interorganisationnel puisqu'il résulte de la relation de deux organisations. Cet engagement est, avant tout, focalisé vers l'alliance de marques. Il est relationnel parce que les partenaires sont de même nature et doivent interagir pour former cette alliance. L'engagement relationnel interorganisationnel que l'on cherche à mesurer ici est donc à la croisée des chemins de l'engagement relationnel et organisationnel. De plus, comme il a été précisé dans la partie précédente, l'engagement relationnel des partenaires est considéré comme étant de continuation. Il résulte d'un calcul économique et marketing qui peut intégrer les coûts de terminaison. La difficulté majeure pour mesurer ce concept est que les travaux de gestion sur l'engagement ont une approche essentiellement

⁴¹⁸ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

organisationnelle (Meyer et Allen-1984 ; Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler-1988 ; O'Reilly et Chatman-1986 ; Brown, Lusch et Nicholson-1995)⁴¹⁹, parfois relationnelle (Cook et Emerson-1978 ; Dwyer, Schurr et Oh-1987 ; Anderson et Weitz-1992)⁴²⁰. Morgan et Hunt (1994)⁴²¹, cependant, pour leurs travaux sur les relations d'engagement et de confiance dans les relations marketing interentreprises ont élaboré une échelle unidimensionnelle qui mesure l'engagement relationnel entre deux organisations. L'alpha de Cronbach qu'ils obtiennent est de 0,895. Pour la construction de leur échelle, Morgan et Hunt s'inspirent des travaux de Meyer et Allen (1984)⁴²² et de ceux de Mowday, Steers et Porter (1979)⁴²³ sur l'engagement organisationnel.

Le caractère organisationnel de ces travaux nécessite qu'ils soient adaptés à la problématique de cette recherche qui cherche à mesurer l'engagement relationnel de deux organisations. Les items qui évaluent la continuation de l'engagement n'apparaissent pas directement dans cette échelle. Ils sont repris dans la mesure des coûts de terminaison. Cette distinction des concepts a pour but de définir précisément les coûts encourus par une entreprise et sa marque en cas de rupture et leur influence sur l'engagement. Elle est cohérente avec la définition que donnent Meyer et Allen(1984)⁴²⁴ de la continuation puisqu'ils la définissent comme la résultante d'un calcul économique lié à la rupture de la coopération.

⁴¹⁹ - Meyer J. P. & N. J. Allen (1984), op.cit.

- Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

- O'Reilly C. & J. Chatman (1986), Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, ad internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, pp. 492-499

- Brown J. R., R. F. Lusch & C. Y. Nicholson (1995), op.cit.

⁴²⁰ - Cook K. S. & R. M. Emerson (1978), Power, equity and commitment in exchange networks, *American Sociological Review*, Vol. 43, October, pp. 721-739

- Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

- Anderson E. & B. Weitz (1992), op.cit.

⁴²¹ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁴²² Meyer J. P. & N. J. Allen(1984), op.cit.

⁴²³ Mowday R. T, R. M. Steers & L. W. Porter (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of vocational behavior*, 14, pp. 224-247

⁴²⁴ Meyer J. P. & N. J. Allen (1984), op.cit.

6. La performance de l'alliance de marques

La mesure de la performance des alliances de marques prend plutôt en compte des critères de performance au niveau de l'alliance elle-même que du partenaire interrogé. En effet, les questions vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de l'alliance de marques permettent d'avoir une vue plus large que celles concernant les seuls objectifs individuels de la marque du responsable interrogé. Les questions sur les objectifs individuels se justifient néanmoins car l'alliance peut être un succès pour l'une des parties et pas l'autre.

La mesure est élaborée à partir de la traduction des deux échelles de performance utilisées par Ruekert et Walker (1987)⁴²⁵. Ces échelles de mesure ont, par ailleurs, déjà été utilisées par Bucklin et Sengupta (1993)⁴²⁶ et Van de Ven et Ferry (1980)⁴²⁷ dans le cadre des relations interorganisationnelles dyadiques. Elles sont toutes deux unidimensionnelles. La première échelle évalue les résultats fonctionnels de la coopération. Elle équivaut à une mesure de la satisfaction globale. La seconde s'intéresse au résultat psychosocial, c'est-à-dire au déroulement relationnel de la coopération. Les items de ces deux mesures sont regroupés respectivement dans les questions Q11 pour la première et Q12 et Q13 pour la deuxième. Le recours à cette double mesure se fonde sur les travaux précédents sur la mesure de la performance des coopérations. Selon ces derniers, il existe des mesures quantitatives et qualitatives de la performance. Toutefois, comme le soulignent Bucklin et Sengupta (1993)⁴²⁸, pour utiliser les mesures quantitatives de la performance, il faut que l'analyste puisse isoler les bénéfices liés à l'alliance de ceux consécutifs aux efforts marketing que chaque marque, individuellement, continue de fournir. Les facteurs liés à l'évolution du marché peuvent également perturber l'analyse. Cette difficulté incite donc à adopter, comme Bucklin et Sengupta (1993)⁴²⁹, Ruekert et Walker (1987)⁴³⁰ et Van de Ven

⁴²⁵ Ruekert R. W. & O. C. Walker (1987), op.cit.

⁴²⁶ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

⁴²⁷ Van de Ven A. H. & D. L. Ferry (1980), op.cit.

⁴²⁸ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

⁴²⁹ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

⁴³⁰ Ruekert R. W. & O. C. Walker (1987), op.cit.

et Ferry (1980)⁴³¹ l'ont fait pour les relations interorganisationnelles dyadiques, une mesure qualitative de la performance des alliances de marques.

II. La mesure des variables complémentaires du modèle général

Ces variables, comme les précédentes, sont présentées dans leur ordre d'apparition dans le modèle général. Il s'agit de la compatibilité organisationnelle et marketing des partenaires, de la procédure de choix du partenaire, de la confiance et de l'expertise.

1. La compatibilité des partenaires

La compatibilité des entreprises a été mesurée dans le cadre des alliances de co-marketing par Bucklin et Sengupta (1993)⁴³². Ces auteurs se sont inspirés pour bâtir leur échelle des travaux de Ruekert et Walker (1987)⁴³³ et de ceux de Van de Ven et Ferry (1980)⁴³⁴. Ces travaux mettent en évidence l'influence de la similarité des entreprises et de la compatibilité de leurs objectifs sur la performance des dyades. A partir de ce constat, l'échelle de Bucklin et Sengupta (1993)⁴³⁵ tente d'évaluer *a priori*, à partir de leur compatibilité organisationnelle, les possibilités de rapprochements performants de deux entités.

Dans le cadre des alliances de marques, la seule compatibilité organisationnelle ne peut suffire pour déterminer si deux partenaires sont compatibles. L'aspect marketing de la coopération et notamment l'actif marque des deux entreprises doit également être pris en considération. L'échelle de mesure de Bucklin et Sengupta (1993)⁴³⁶ doit donc être élargie. Dans le cadre de

⁴³¹ Van de Ven A. H. & D. L. Ferry (1980), op.cit.

⁴³² Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

⁴³³ Ruekert R. W. & O. C. Walker (1987), op.cit.

⁴³⁴ Van de Ven A. H. & D. L. Ferry (1980), op.cit.

⁴³⁵ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

⁴³⁶ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

la recherche présente sur les alliances de marques, elle comprend une composante organisationnelle et une composante marketing dont les mesures sont décrites ci-après.

a) La compatibilité organisationnelle

Cette première composante évalue la similarité du style de management et de la culture organisationnelle de deux partenaires à l'alliance de marques. L'échelle que proposent Bucklin et Sengupta (1993)⁴³⁷ est composée de trois items mesurés sur une échelle de Likert en cinq points. L'alpha de Cronbach de l'échelle dans le cadre de leur étude est de 0,76. Les items repris de cette échelle sont ceux de la question Q5. Cette échelle de mesure est complétée par un item qui aborde l'aspect opérationnel de la gestion de l'alliance de marques. Une mesure complémentaire de comparaison de la taille des partenaires est également réalisée. L'item ajouté, le Q5-3, provient des travaux de Smith et Barclay (1997)⁴³⁸. Leurs travaux portent sur les alliances de vente qui se développent pour répondre à la complexité croissante des produits et à la mutation des besoins des consommateurs. Ces alliances, forgées entre organisations indépendantes, ont pour objectif de développer conjointement et de maintenir une relation avec les clients. Cet item apporte une information supplémentaire quant au niveau de congruence des modes de réalisation de l'alliance de marques préconisés par les entités partenaires.

b) La compatibilité des marques

La deuxième composante de la compatibilité interentreprises a été développée spécifiquement pour cette recherche. Elle se focalise sur la variable marketing des alliances de marques. Pour aborder la compatibilité des marques dans le cadre de la recherche présente, il n'est pas traité exclusivement des images

⁴³⁷ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), *op.cit.*

⁴³⁸ Smith J. B & D.W. Barclay (1997), *op.cit.*

des marques, donc de la perception par les consommateurs de l'association de leurs images. Plusieurs travaux s'y sont déjà attachés⁴³⁹. De plus, l'objectif de cette recherche n'est pas de trancher le débat ouvert par Ladwein (1993)⁴⁴⁰ qui juge que, derrière les alliances de marques, « *se profile une hypothèse discutable : celle que les attributs sont additifs et que le fait de transférer un attribut perçu positivement pour un produit, reste perçu de la même manière pour un autre produit, ou que le fait d'associer un attribut supplémentaire à une marque lui confère un avantage ; une telle approche ne tient pas compte des interactions pouvant exister entre les attributs* ».

L'objectif de la prise en compte de la variable de compatibilité des marques est de déterminer si celle-ci, évaluée à partir de critères perceptibles par les managers, antérieurement à tout rapprochement, influence la performance perçue de l'alliance des deux marques. Ces critères, déterminés à partir des différents cas observés sur le terrain, concernent les circuits de distribution, les cibles respectives, les produits couverts par la marque et l'image des marques. Ils sont mesurés par les 6 items de la question Q8 à l'aide d'une échelle de Likert.

c) Les variables complémentaires de compatibilité des partenaires

Trois variables viennent compléter les deux échelles précédentes. La première s'intéresse à la taille des entreprises, les deux suivantes, au cycle de vie et au niveau de gamme des marques. La prise en considération de la taille des partenaires s'inspire des travaux des différents auteurs sur l'importance de cette variable dans la réussite du rapprochement de deux organisations. L'intérêt de cette information est qu'elle mesure une variable exogène à l'alliance et donc mesurable *a priori* par le manager. Elle doit contribuer à lui permettre de connaître avant le début de l'alliance de leurs marques les conséquences éventuelles de ses choix de partenaire.

⁴³⁹ Voir la littérature sur les alliances de marques, p. 24.

⁴⁴⁰ Ladwein R. (1993), op.cit.

Pour mesurer la taille d'une entité, les auteurs tels Gauvin et Lilien (1989)⁴⁴¹ ou Shan (1990)⁴⁴², pour ne citer qu'eux, proposent des critères objectifs. Les premiers, dans leurs travaux sur la performance des nouveaux produits, suggèrent d'évaluer la taille d'une entreprise en considérant le nombre de ses employés, le volume de ses ventes, le nombre de ses cadres, ses capitaux propres ou son niveau d'investissement. Le second, dont les travaux traitent des coopérations stratégiques entre entreprises de haute technologie, propose le nombre d'employés comme « *proxy* » de la taille d'une entreprise. La mesure de la taille des entreprises proposée dans le questionnaire de cette recherche est relative. Dans le cadre d'une approche cognitive des alliances dyadiques de marques, il semble plus intéressant de procéder à ce type de mesure que de tenter de déterminer une taille objective. De plus, l'étude des facteurs de succès des alliances de marques aborde un large panel de coopérations interentreprises. Les alliances de marques peuvent ainsi n'être qu'un simple rapprochement, temporaire, de deux entreprises ou des coopérations plus longues, voire à durée indéterminée. Elles peuvent être également une coopération qui a pour origine un partenariat stratégique. De ce fait, la comparaison de la taille des entreprises est volontairement laissée à la discrétion des répondants. Ils représentent les experts à même de déclarer si, selon eux, la taille de leur entreprise diffère. Le critère pour en juger est, ici, secondaire. Cette variable est mesurée par les items de la question Q14.

La prise en compte du cycle de vie des marques provient du fait que la position respective des marques dans leur cycle de vie génère, pour chacune, une image spécifique. Ainsi, il se peut qu'une marque en phase de lancement ait une image jeune et, qu'*a contrario*, une marque en phase de déclin ait une image surannée. L'association de deux marques dans des phases différentes est alors supposée avoir une influence sur la performance du partenariat intermarque. Rao

⁴⁴¹ Gauvin S. & G. L. Lilien (1989), Analyse structurelle des déterminants du comportement innovatif des entreprises industrielles, Recherche et Applications en Marketing, Vol. IV, n° 2, pp. 1-20

⁴⁴² Shan W. (1990), An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms, Strategic Management Journal, Vol. 11, p129-139

et Ruekert (1994)⁴⁴³ indiquent que la perception de la qualité des marques dépend de leur âge. Une marque jeune ou ancienne se verra attribuée une qualité perçue sans rapport ou inférieure à sa qualité effective. La question Q16 mesure, de manière relative, la position des marques dans leur cycle de vie, ainsi que leur niveau de gamme.

Ces trois mesures complémentaires sont utilisées afin de déterminer l'existence de groupes comportementaux au sein des alliances de marques en fonction des caractéristiques des marques. Le choix de procéder par échelle nominale à questions fermées se justifie par le caractère des réponses attendues. La position de l'entreprise interrogée est soit supérieure, égale ou inférieure sur chacune de ces trois variables. Ces mesures relatives sont complémentaires et non intégrées directement dans l'échelle de mesure de la compatibilité des marques car elles représentent des caractéristiques fondamentales des marques. Leur modification, si elle est possible, ne peut se faire que sur un terme relativement long. Le changement de circuit de distribution et le repositionnement de la marque en terme d'image et de clientèle peuvent, quant à eux, se faire plus rapidement. Ce sont des facteurs plus directement contrôlables par les responsables de la marque.

2. La procédure de choix

La mesure de la formalisation de la procédure de sélection du partenaire pour l'alliance de marques est celle qu'utilise Salerno (1983)⁴⁴⁴ pour évaluer la formalisation des règles et procédures d'abandon de produit. Cette mesure est élaborée à partir des travaux de recherche sur l'organisation. Elle s'inspire des travaux de Ouchi (1977)⁴⁴⁵ et de ceux de Klonglan (1976)⁴⁴⁶. Elle est développée

⁴⁴³ Rao A. R. & R. W. Ruekert (1994), op.cit.

⁴⁴⁴ Salerno F. (1983), op.cit.

⁴⁴⁵ Ouchi W. G. (1977), The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, March, pp. 95-113

⁴⁴⁶ Klonglan G. E. (1976), Interorganizational measurement in the social service sector : differentiation by hierarchical level, *Administrative Science Quarterly*, December, pp. 675-687

dans les items de la question Q9 et composée de trois items. Le premier mesure la clarté de la définition des règles et procédures de sélection. Le second s'intéresse au niveau de détail de ces mêmes règles. Le dernier évalue le degré de formalisation. Les items sont respectivement rédigés de la manière suivante, les règles et procédures relatives au choix des marques partenaires pour les alliances de marques sont : très clairement définies, très détaillées et enfin, très formalisées.

3. La confiance

Smith et Barclay (1997)⁴⁴⁷ travaillent sur l'influence de la confiance dans les coopérations interentreprises de vente. La définition duale de la confiance qu'ils proposent distingue la variable affective, liée au sentiment de confiance né des premiers contacts entre les partenaires, du comportement, indispensable à la réalité de toute relation de confiance inter-entité. Ce dernier, dans le cadre des alliances de marques se matérialise, entre autres, sous la forme des différents investissements qu'il y a lieu de faire pour la mise en place de l'alliance. Cette dimension incluse dans la mesure de la confiance par Smith et Barclay (1997)⁴⁴⁸ n'entre pas directement dans la mesure de ce concept élaborée pour cette recherche. Comme le font Morgan et Hunt (1994)⁴⁴⁹, il est supposé que ce comportement est implicite. Néanmoins, celui-ci est évalué au travers de l'échelle de mesure des apports des partenaires à l'alliance des deux marques dans la phase de processus de mise en place de l'alliance.

Le sentiment de confiance se décompose, à son tour, en trois dimensions. Selon Morgan et Hunt (1994)⁴⁵⁰, la première dimension évalue la fiabilité du partenaire ou la capacité qu'a le répondant de se reposer sur lui, la seconde mesure l'intégrité ou l'honnêteté de ce partenaire et la dernière, la perception qu'a le répondant de la bienveillance de son partenaire à son égard. Ces auteurs

⁴⁴⁷ Smith J. B. & D. W. Barclay (1997), op.cit.

⁴⁴⁸ Smith J. B. & D. W. Barclay (1997), op.cit.

⁴⁴⁹ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁴⁵⁰ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

s'inspirent des travaux de Larzelere et Huston (1980)⁴⁵¹ sur la confiance dans les relations interpersonnelles. Leur approche de la confiance s'adapte d'autant mieux à l'étude des alliances de marques que les partenaires sont, généralement, au même niveau de la chaîne de valeur, mais surtout indépendants. L'échelle qu'utilisent Morgan et Hunt (1994)⁴⁵² reprend d'ailleurs, pour l'essentiel, les items de celle de Larzelere et Huston (1980)⁴⁵³. L'alpha de Cronbach qui caractérise la fiabilité de l'échelle développée par Larzelere et Huston (1980)⁴⁵⁴ est de 0,93. Dans l'étude de Morgan et Hunt (1994)⁴⁵⁵, il atteint 0,947. Cette dernière mesure les items sur une échelle à 7 points du type Likert dont les extrêmes sont « *strongly agree* » et « *strongly disagree* ».

Les dimensions du sentiment de confiance, telles que les définissent Smith et Barclay (1997)⁴⁵⁶, sont le caractère du partenaire qui mesure l'intégrité de ce dernier, sa compétence de rôle, sa capacité de jugement et ses motivations ou intentions. Après analyse, l'échelle est épurée et les dimensions de caractère et de motivation sont regroupées. Les alpha de Cronbach pour chaque dimension de l'échelle épurée, qui comprend au total 12 items, sont de 0,78 pour la de caractère et/ou des motivations, 0,86 pour celle de compétence de rôle et de 0,80 pour celle du jugement. Comme dans l'étude de Morgan et Hunt, les items sont mesurés sur une échelle de Likert à 7 points.

Quelles que soient la qualité de ces deux échelles, elles ne peuvent s'adapter dans l'état à l'étude des alliances de marques. Afin de mieux saisir la variable étudiée, une nouvelle échelle de mesure est élaborée en s'inspirant des deux présentées précédemment. Les dimensions de motivations ou d'intentions de Smith et Barclay (1997)⁴⁵⁷ et de bienveillance de Larzelere et Huston (1980)⁴⁵⁸

⁴⁵¹ Larzelere R. E. & T. L. Huston (1980), op.cit.

⁴⁵² Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁴⁵³ Larzelere R. E. & T. L. Huston (1980), op.cit.

⁴⁵⁴ Larzelere R. E. & T. L. Huston (1980), op.cit.

⁴⁵⁵ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁴⁵⁶ Smith J. B. & D. W. Barclay (1997), op.cit.

⁴⁵⁷ Smith J. B. & D. W. Barclay (1997), op.cit.

sont équivalentes. Elles sont délaissées dans cette recherche au profit des autres dimensions. Les alliances de marques étant des coopérations, généralement, de court terme, les dimensions de motivations, d'intentions ou de bienveillance n'ont plus besoin d'être mesurées au moment du questionnaire. Elles se sont matérialisées par des actes. Les items correspondant aux dimensions de compétence de rôle et de jugement de l'échelle de Smith et Barclay (1997)⁴⁵⁹ sont ajoutés à celle de Larzelere et Huston (1980)⁴⁶⁰. Ils complètent le sentiment affectif et donc subjectif d'une rationalité issue de la perception que peut avoir le répondant.

4. L'expertise

Ce que l'on cherche à évaluer, au travers des items de la question Q1, est l'expertise dans le domaine des alliances de marques de l'organisation à laquelle appartient le répondant. La mesure est réalisée à partir de la perception qu'en a le répondant. Celle-ci est établie à partir de deux échelles. La première est développée par Mishra, Umesh et Stem (1993)⁴⁶¹. Il s'agit d'une échelle à quatre items, sept points et différentiel sémantique. Elle mesure le degré de connaissance et d'expérience qu'une personne pense avoir au sujet d'une classe de produits indiquée. L'alpha de Cronbach de cette première échelle est de 0,90. La seconde a pour auteur Netemeyer et Bearden (1992)⁴⁶². Il s'agit d'une échelle à cinq items évalués sur sept points en différentiel sémantique. Elle mesure l'évaluation par un consommateur de la connaissance et de la compétence d'une personne désignée comme source d'information au sujet d'un produit particulier. L'alpha de Cronbach de cette échelle dans le cadre de l'étude de Netemeyer et Bearden

⁴⁵⁸ Larzelere R. E. & T. L. Huston (1980), op.cit.

⁴⁵⁹ Smith J. B. & D. W. Barclay (1997), op.cit.

⁴⁶⁰ Larzelere R. E. & T. L. Huston (1980), op.cit.

⁴⁶¹ Mishra, Sanjay, U.N. Umesh & Donald E. Stem, Jr (1993), Antecedents of the attraction effect : an information-processing approach, *Journal of Marketing Research*, 30, August, pp. 331-349

⁴⁶² Netemeyer Richard G. & William O. Bearden (1992), A comparative analysis of two models of behavioral intention, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, Winter, pp. 49-59

(1992)⁴⁶³ est de 0,94 et 0,91. Leur échantillon a été scindé aléatoirement en deux groupes pour tester deux modèles d'intention comportementale.

L'intérêt de la première échelle est qu'elle appréhende la mesure de l'expertise de l'entreprise à laquelle appartient la personne interrogée, la seconde, celle de son partenaire. L'échelle développée pour la recherche présente comporte 3 items. Ils permettent de mesurer les notions d'expertise/compétence, de fréquence/habitude et de connaissance. Après une phrase d'introduction, « dans le cadre des alliances de marques, votre entreprise : », les trois items sont rédigés de la manière suivante : est experte en matière d'alliance de marques, a l'habitude de pratiquer des alliances de marques et a une excellente connaissance des aspects précis de leur mise en œuvre.

⁴⁶³ Netemeyer Richard G. & William O. Bearden (1992), *op.cit.*

Section 2. Recueil et analyse des données

Cette partie présente les choix pris en terme de recueil de données et de constitution des échelles. Elle fait également le point sur les seuils de fiabilité recommandés pour les indices de l'analyse structurelle.

I. Le recueil de données

Le recueil des données pour la recherche suppose de constituer l'échantillon des entreprises à interroger. Cela nécessite aussi de choisir le type d'échelle de mesure le mieux adapté à l'étude.

1. La constitution de l'échantillon

Dans un souci de s'adresser à un échantillon le plus large possible d'entreprises ayant pratiqué au moins une alliance de marques, l'approche quantitative a été préférée. La méthode de recueil de données mise en œuvre pour cette recherche est celle du questionnaire postal. Celui-ci est adressé à des entreprises françaises commercialisant des biens de consommation finale ou intermédiaire. Ils sont envoyés à des personnes occupant les fonctions susceptibles d'intervenir directement dans la gestion de l'alliance de marques : la direction de l'entreprise (le Président Directeur Général et/ou le Directeur), la direction marketing et commerciale (le Directeur Marketing, Le Responsable de la Communication et le Directeur des ventes).

Deux bases de données ont été constituées. La première recense, de manière non exhaustive, les entreprises ayant effectivement procédé à au moins une alliance de marques. La constitution de cette base a été réalisée à partir d'un relevé des alliances de marques constatées en magasin et dans des articles ou publicités parus dans les magazines à orientation commerciale⁴⁶⁴. Elle regroupe 654 noms d'entreprises qui ont généré 2192 envois. La seconde a été constituée à

⁴⁶⁴ Ces revues sont : LSA, Action Commerciale, CBS News, etc.

partir d'un fichier publié par la revue « Faire **Savoir Faire** »⁴⁶⁵. Elle constitue un répertoire d'entreprises gérant des marques et travaillant avec la grande distribution. Cette base est constituée de 1942 noms d'entreprises qui ont généré 4238 envois. Le lien entre la base des noms d'entreprises et ceux des personnes contactées a été réalisé à l'aide du fichier Kompass.

Après sélection des questionnaires exploitables, 92 ont pu être utilisés. Beaucoup de personnes sollicitées ont répondu par la négative, invoquant la confidentialité pour ce sujet stratégique pour leur marque.

2. Le choix du type d'échelle de mesure

Les échelles d'attitude utilisées pour cette recherche sont essentiellement de type Likert en 7 points. Ce choix tient compte des travaux de Miller (1956)⁴⁶⁶ sur la capacité cognitive des individus et de ceux de Cox (1980)⁴⁶⁷ sur le nombre optimal de réponse à une échelle. Ces travaux montrent qu'une échelle en 7 points permet de recueillir une information de qualité optimale. Les intervalles sont numérotés et les pôles reçoivent les appellations « Pas du tout d'accord » et « Tout à fait d'accord ». Ils correspondent respectivement à la note de 1 et 7. Ils sont positionnés à gauche pour le premier et à droite pour le second. Chaque question identifiée par Q(n) correspond à une échelle de mesure. Celles dont les items sont évalués de la manière indiquée ci-dessus sont les questions Q1 à Q6 et Q8 à Q11. Les questions Q7, Q12 et, Q13 sont à différentiel sémantique. Elles mesurent des quantités ou des fréquences. Les questions Q14, Q16 et Q17 sont nominales. Enfin, les questions Q15 et Q18 sont ouvertes pour laisser au répondant la possibilité de s'exprimer.

⁴⁶⁵ Faire **Savoir Faire** (1999), *Marques & entreprises - l'annuaire des fournisseurs de la grande distribution*, Hors série - 2ème édition, Mai ; Editeur Faire Savoir Plus s.a., 9, Rue Moncey - 75009 Paris

⁴⁶⁶ Miller G. A. (1956), op.cit.

⁴⁶⁷ Cox E. P. (1980), The optimal number of response alternatives for a scale : A review, *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, November, pp. 407-422

II. Les tests d'évaluation de la qualité des échelles de mesure

Cette mesure est réalisée en deux temps. La validité et la fiabilité sont tout d'abord mesurées. Une analyse structurelle confirmatoire du modèle de chaque échelle est ensuite réalisée. L'analyse structurelle est également employée pour évaluer l'ajustement du modèle principal et du modèle général des alliances de marques.

1. Les mesures de validité et de fiabilité des échelles de mesure des variables

Les premiers résultats exposés sont les calculs réalisés afin d'évaluer la validité et la fiabilité des échelles de mesure employées, à partir des perceptions qu'ont les répondants des alliances de marques. La qualité de ces échelles est assurée par deux optimisations successives, selon la démarche préconisée par Evrad, Pras et Roux (2000)⁴⁶⁸. Une analyse factorielle de type ACP a d'abord été réalisée afin de vérifier la validité des échelles et ainsi de confirmer les facteurs recherchés. Sa lecture a parfois nécessité l'emploi d'une rotation. Dans un tel cas, pour respecter les données et ne pas forcer l'orthogonalité des facteurs obtenus, le choix s'est systématiquement porté sur une rotation Oblimin Directe avec un coefficient Delta = 0 (Gruen, Summers et Acito-2000)⁴⁶⁹. La deuxième phase de l'optimisation des échelles consiste en une analyse structurelle confirmatoire. Cette étape est réalisée afin d'affiner leur mesure pour ensuite les introduire dans les différents modèles sous forme de score factoriel. Pour ces deux analyses, les valeurs manquantes sont remplacées par la moyenne. Tous les modèles étudiés, y compris ceux des échelles, sont récurrents.

⁴⁶⁸ Evrad Y., Pras B. & Roux E. (2000), *Market - études et recherches en marketing*, Dunod, Liège, Belgique.

⁴⁶⁹ Gruen T. W., J. O. Summers & F. Acito (2000), *Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations*, *Journal of Marketing*, Vol. 64, July, pp. 34-49

2. L'élaboration du modèle des alliances de marques

L'élaboration du modèle nécessite que la méthode d'agrégation des variables soit d'abord déterminée. Ce choix est présenté dans la première partie. La seconde décrit la procédure suivie pour l'optimisation de ce modèle.

a) L'agrégation des variables de la recherche

Le modèle représentant les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques met en œuvre un ensemble de variables dont la disposition est assimilable à un réseau. Il comporte des relations directes entre les variables dépendantes et indépendantes, mais aussi des relations indirectes. De ce fait, l'analyse des chemins apparaît tout à fait adaptée pour caractériser et permettre de comprendre les relations entre les variables. Elle répond à un souci de parcimonie. Elle se prête d'autant mieux au modèle présent qu'il est récursif. Si cette caractéristique est importante pour les modèles de causalité d'une manière générale, elle l'est particulièrement pour l'analyse des chemins qui ne s'applique qu'à ce type de modèle (Thiétart-1999 ; Grapentine-2000)⁴⁷⁰.

La factorisation des variables répond à une exigence de l'analyse des chemins qui ne traite pas les variables sous leur forme latente avec des mesures multiples (Thiétart-1999)⁴⁷¹. Cette caractéristique confère d'ailleurs à l'analyse des chemins une place particulière parmi les modèles de causalité (Maruyama-1998)⁴⁷². La factorisation des variables les transforme arbitrairement en variables manifestes. Le choix du mode de factorisation des items dépend de l'analyse envisagée (Lastovicka et Thamodaran-1991)⁴⁷³. Le processus d'agrégation des items, choisi pour le modèle des alliances de marques, est le score factoriel. Ce

⁴⁷⁰ - Thiétart R.-A. (1999), Méthodes de recherche en management, Raymond-Alain Thiétart et coll., Liège, Belgique.

- Grapentine T. (2000), Path analysis Vs. Structural equation modeling, Marketing Research, Fall, pp. 13-21

⁴⁷¹ Thiétart R.-A. (1999), op.cit.

⁴⁷² Maruyama G.M. (1998), « Basics of structural equation modeling », Thousand Oaks, CA, Sage

⁴⁷³ Lastovicka J. L. & K. Thamodaran (1991), Common factor score estimates in multiple regression problems, Journal of Marketing Research, Vol. XXVIII, February, pp. 105-112

choix suit les préconisations de Gruen, Summers et Acito (2000)⁴⁷⁴ qui s'inspirent eux-mêmes des travaux de Lastovicka et Thamodaran (1991)⁴⁷⁵, ainsi que de ceux de Kumar, Scheer et Steenkamp (1995)⁴⁷⁶. La méthode de factorisation retenue est celle développée par Anderson et Rubin. C'est une variante de la méthode de Barlett. Elle a pour avantage de préserver l'orthogonalité des facteurs (Mc Donald et Burr-1967 ; Tucker-1971)⁴⁷⁷.

b) L'optimisation des modèles des alliances de marques

Le test des hypothèses des modèles structurels est réalisé avec le logiciel Amos 4.0. La méthode employée est la même que celle préconisée par Singh (2000)⁴⁷⁸ qui s'inspire des travaux de Perdue et Summer (1991)⁴⁷⁹. Elle consiste, dans un premier temps, à insérer dans les modèles les variables dépendantes et indépendantes, élaborées selon la méthode décrite précédemment. La structure des modèles est ensuite estimée selon les indices et dans la limite de leurs valeurs admises précédemment. Cette deuxième étape est précédée par l'identification et le rajout de contraintes supplémentaires identifiées par les Indices de Modification (M.I.). Il en résulte de nouveaux chemins complémentaires à ceux des modèles de base, élaborés théoriquement. Dans un troisième temps, en se fiant aux indices de régression, les chemins non significatifs sont éliminés afin d'obtenir des modèles parcimonieux. Cette élimination s'opère tant que les indices d'ajustement des

⁴⁷⁴ Gruen T. W., J. O. Summers & F. Acito (2000), op.cit.

⁴⁷⁵ Lastovicka J. L. & K. Thamodaran (1991), op.cit.

⁴⁷⁶ Kumar N., L. K. Scheer & J-B. E. M. Steenkamp (1995), The effects of supplier fairness on vulnerable resellers, *Journal of Marketing Research*, 32, February, pp. 54-65

⁴⁷⁷ - Mc Donald R. P. & E. J. Burr (1967), « A comparison of four methods of constructing factor scores », *Psychometrika*, 32, pp. 381-401

- Tucker L. R. (1971), « Relations of factor scores estimates to their use », *Psychometrika*, 36, pp. 427-436

⁴⁷⁸ Singh J. (2000), Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations, *Journal of Marketing*, April, Vol. 64, 2, pp. 15-43

⁴⁷⁹ Perdue B C & J. O. Summer (1991), Purchasing agents' use of negotiation strategies, *Journal of Marketing Research*, 28, May, pp. 175-189

modèles s'améliorent. Cet ajustement est évalué à partir des indices exposés ci-après.

3. Les indices d'ajustement de l'analyse structurelle

La recherche développe plusieurs modèles. Il s'agit du modèle des hypothèses de la recherche et de ceux des échelles de mesure. Les indices utilisés pour déterminer le bon ajustement des modèles de structures factorielles aux données empiriques sont :

- le Chi-deux relatif: le Chi-deux relatif et la probabilité P qui lui est associée sont influencés par la taille de l'échantillon. « *Utiliser de grands échantillons (...) augmente la probabilité de rejeter le modèle* », selon Pedhazur et Pedhazur Schmelkin (1991)⁴⁸⁰. Tel n'est pas le cas dans cette recherche puisque l'échantillon utilisé est relativement conforme aux remarques faites par Evrad, Pras et Roux (2000)⁴⁸¹ qui préconisent qu'il doit comporter entre 100 et 500 individus, la fourchette indiquée tient compte du nombre de paramètres à estimer. Cependant, pour pallier ce problème susceptible d'être posé par l'échantillon et selon les travaux de Jöreskog et Sörbom (1989)⁴⁸², la mesure d'ajustement utilisée n'est pas directement le Chi-deux, mais le Chi-deux relatif aux degrés de liberté. Les niveaux au-dessous desquels l'ajustement du modèle est jugé bon sont variables selon l'exigence de l'analyste et de la rigueur voulue pour l'étude. Il est fréquent, cependant, de se fixer comme limite un ratio de 2 ou de 3 (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin-1991)⁴⁸³.

- la probabilité P : c'est la probabilité d'accepter l'hypothèse nulle, c'est-à-dire le bon ajustement. La taille de l'échantillon et les résultats obtenus de cette

⁴⁸⁰ Pedhazur E. J. & L. Pedhazur Schmelkin (1991), *Measurement, design, and analysis : an integrated approach*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

⁴⁸¹ Evrad Y., Pras B. & Roux E. (2000), *op.cit.*

⁴⁸² Jöreskog K. G. & D. Sörbom (1989), *LISREL 7, a guide to the program and applications*, Chicago, Ill., SPSS Inc.

⁴⁸³ Pedhazur E. J. & L. Pedhazur Schmelkin (1991), *op.cit.*

probabilité, significativement différents de 0, nous incitent à tenir compte de cette mesure.

- le RMR (Root Mean square Residual) : cet indice s'attache à évaluer la valeur moyenne des résidus du modèle. Les résidus sont définis comme étant la différence entre les corrélations (ou covariances) estimées et celles observées empiriquement (Roussel-1996)⁴⁸⁴ ou plus exactement, les écarts entre résultats calculés et données empiriques. Les résidus sont alors considérés comme l'influence des facteurs non pris en compte dans le modèle (Evrad, Pras et Roux-2000)⁴⁸⁵. Le RMR est la racine carrée de la moyenne des résidus ajustée au carré. Cet indice varie entre 0 et $|1|$. Selon Pedhazur et Pedhazur Schmelkin (1991)⁴⁸⁶, la limite au-delà de laquelle les résidus sont jugés trop importants est fixée empiriquement à 0,5.

- le GFI (Goodness of Fit) : cet indice de bon ajustement, comme le suivant (l'AGFI), « *varient entre 0 et 1 et représentent le montant de la variance et de la covariance expliquée par le modèle. Ces indices évaluent dans l'absolu la qualité d'un modèle, mais ne permettent guère d'apprécier à partir de quelle valeur il est possible de considérer un modèle comme acceptable* » (Valette-Florence-1993)⁴⁸⁷. Ils sont formulés en terme de variance expliquée (Evrad, Pras et Roux-2000)⁴⁸⁸. Le GFI, comme l'AGFI, sont soumis à des problèmes de taille d'échantillon. La limite inférieure empiriquement acceptée, selon Pedhazur et

⁴⁸⁴ Roussel P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, Paris, France.

⁴⁸⁵ Evrad Y., Pras B. & Roux E. (2000), op.cit.

⁴⁸⁶ Pedhazur E. J. & L. Pedhazur Schmelkin (1991), op.cit.

⁴⁸⁷ Valette-Florence P. (1993), Dix années de modèles d'équations structurelles : un état de l'art, Cahier de Recherche du CERAG, n° 93-11.

⁴⁸⁸ Evrad Y., Pras B. & Roux E. (2000), op.cit.

Pedhazur Schmelkin (1991)⁴⁸⁹, est de 0,90. Hart (1994)⁴⁹⁰ la fixe à 0,80 et Judge et Hulin (1993)⁴⁹¹ l'estiment à 0,70 lorsque les modèles sont complexes.

- l'AGFI (Adjusted Goodness Of Fit) : cet indice reprend la mesure du GFI, mais l'ajuste au nombre de paramètres estimés, conformément au principe de parcimonie (Evrard, Pras et Roux-2000)⁴⁹². La valeur empiriquement acceptée, selon Pedhazur et Pedhazur Schmelkin (1991)⁴⁹³, est au minimum de 0,80. Hart (1994)⁴⁹⁴ et Judge et Hulin (1993)⁴⁹⁵ la fixent conjointement à 0,80.

- le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) : cet indice introduit la fonction d'écart de population comme mesure d'ajustement de modèle. Une mesure F0, qui est la valeur de l'écart obtenu en ajustant un modèle aux moments de la population, plutôt qu'à ceux de l'échantillon, est élaborée. Celle-ci ne prend pas en compte la complexité du modèle et tend à favoriser les modèles complexes. Il est alors suggéré de compenser cet effet en divisant F0 par le nombre de degrés de liberté. La racine carrée du ratio obtenu est le RMSEA (Arbuckle et Worthke-1999)⁴⁹⁶. Selon Browne et Cudeck (1993)⁴⁹⁷, empiriquement, la valeur du RMSEA au-dessous de laquelle l'ajustement du modèle est jugé acceptable est de 0,05. Une valeur de 0,08 ou moins indique une erreur raisonnable d'approximation. Selon le même auteur, il est déconseillé

⁴⁸⁹ Pedhazur E. J. & L. Pedhazur Schmelkin (1991), op.cit.

⁴⁹⁰ Hart P. M. (1994), Teacher quality of work life : integrating work experience, psychological distress and morale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, n° 2, pp. 109-132

⁴⁹¹ Judge T. A. & C. L. Hulin (1993), Job satisfaction as a reflection of disposition : a multiple source causal analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 56, n° 3, pp. 388-421

⁴⁹² Evrad Y., Pras B. & Roux E. (2000), op.cit.

⁴⁹³ Pedhazur E. J. & L. Pedhazur Schmelkin (1991), op.cit.

⁴⁹⁴ Hart P. M. (1994), op.cit.

⁴⁹⁵ Judge T. A. & C. L. Hulin (1993), op.cit.

⁴⁹⁶ Arbuckle J. L. & W. Worthke (1999), *Amos 4.0 User's Guide*, Chicago. SmallWaters Corporation.

⁴⁹⁷ Browne M. W. & R. Cudeck (1993), Alternative ways of assessing model fit, in Bollen K. A. & J. S. Long [eds.] *Testing structural equation models*, Newbury Park, California : Sage, pp. 136-162

d'utiliser un modèle dont le RMSEA est supérieur à 0,10. Les valeurs du RMSEA des modèles de cette recherche respectent tous les seuils indiqués.

Dans le cas où l'échelle est constituée de moins de quatre items, le calcul des indices d'ajustement cités précédemment n'est pas réalisé. La fiabilité de l'échelle est alors évaluée à partir de l'alpha de Cronbach et de la part de variance que chaque item partage avec son facteur de rattachement (Evrad, Pras et Roux-2000)⁴⁹⁸. Si un item a une variance faible, cela ne signifie pas forcément qu'il comporte une erreur importante. Cela peut signaler qu'il mesure une partie spécifique du trait. L'erreur associée à l'item n'est pas nécessairement le complément de la variance restituée par l'item.

Les résultats de la recherche sont analysés en deux étapes. Une première est relative aux résultats du modèle principal (Chapitre V). La deuxième étudie les résultats du modèle général, avec introduction des variables complémentaires (Chapitre VI).

⁴⁹⁸ Evrad Y., Pras B. & Roux E. (2000), *op.cit.*

Chapitre V

Analyse des données du modèle principal

Ce chapitre s'intéresse aux résultats issus du modèle principal. Ceux-ci sont analysés et discutés.

Les premiers résultats concernent la mesure de la qualité des échelles de mesure du modèle principal. Ils sont présentés en section 1. En début de chaque partie présentant une échelle, l'ensemble des items testés est rappelé. La section 2 analyse la structure du modèle et en discute les premiers résultats.

Section 1. Mesure de validité et de fiabilité des échelles de mesure des variables du modèle principal

Les échelles du modèle principal sont optimisées pour ensuite être insérées dans le modèle afin de procéder à son analyse structurelle.

I. L'échelle de mesure de la formalisation

Cette échelle constitue la mesure du degré de formalisation de l'accord. Elle est constituée de la question et des quatre items suivants :

En ce qui concerne l'organisation des alliances de marques, quel est votre degré d'accord avec les affirmations suivantes.

En règle générale :

Q10_1 = Des documents écrits définissent en détail les tâches des deux parties dans l'alliance de marques

Q10_2 = Des documents écrits définissent très précisément les calendriers d'action des deux parties dans l'alliance de marques

Q10_3 = Des procédures d'exécution d'opérations courantes sont disponibles pour les deux parties (règles, orientation, formes, etc.)

Q10_4 = Les alliances sont plutôt basées sur des accords tacites que sur des accords écrits

Ce dernier item est inversé. Il est recodé préalablement à l'analyse.

1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de la formalisation

L'ACP, réalisée sans rotation, suggère qu'un seul facteur englobe les quatre items de cette échelle. Ce dernier représente 56,5% de la variance expliquée.

Tableau 4 : les valeurs propres initiales du facteur de formalisation

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	2,25820	56,5	56,5
2	,94751	23,7	80,1
3	,43190	10,8	90,9
4	,36239	9,1	100,0

Matrice colonne :

	Facteur 1
Q10_1	,80497
Q10_2	,75424
Q10_3	,82009
Q10_4	,60728

L'alpha de Cronbach est de 0,73. Une analyse de l'alpha de Cronbach sur les seuls items Q10_2 et Q10_3 l'améliore à 0,76. Le saut n'étant pas significatif, l'échelle d'origine, avec quatre items, est conservée.

2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de formalisation

Les premiers résultats de l'analyse structurelle ne présentent pas des indices acceptables :

Tableau 5 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de formalisation

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
8,368	0,000	0,280	0,917	0,584	0,285

Le poids que représente l'item 10_4 parmi les régressions est faible. Il semble donc pouvoir être supprimé afin d'améliorer les indices de l'analyse.

Coefficients de régression standardisés		
Q10_1 <--	Formalisation	0,562
Q10_2 <--	Formalisation	0,725
Q10_3 <--	Formalisation	0,866
Q10_4 <--	Formalisation	0,298

Cependant, les variances non standardisées révèlent des indices élevés pour les erreurs liées aux items 10_1 et 10_4, respectivement 2,02 et 2,93. Cela indique que l'information contenue dans les erreurs n'est pas due au hasard et qu'il faut donc en tenir compte. De plus, les covariances indiquées par les Indices de Modification (M.I.) montrent que les erreurs (e101 et e104) des items cités précédemment sont corrélées.

Cette analyse achevée, l'échelle de formalisation utilisée est la suivante :

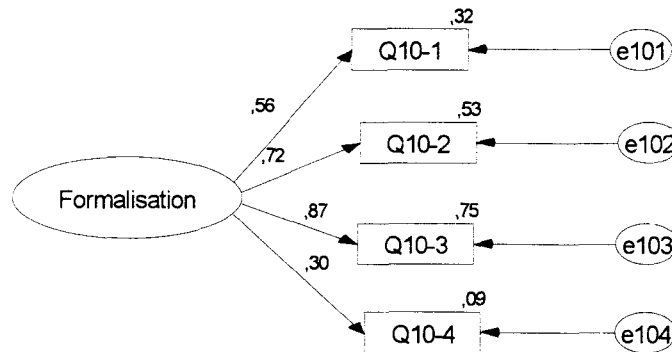


Figure 10 : le modèle de l'échelle de formalisation

L'item 10_4 a une variance restituée faible. Cependant, sa suppression déstabilise le modèle. Il est donc conservé. La corrélation relativement forte (0,427) entre les erreurs e101 et e104 représente une limite à cette échelle. Cette corrélation indique la présence d'un facteur caché (Singh 2000)⁴⁹⁹ concernant ces items de la formalisation des contrats d'alliance de marques.

Les indices d'ajustement qui caractérisent l'échelle de formalisation sont présentés dans le tableau 6. Ils sont d'un niveau significativement satisfaisant. Le Chi-deux est significatif ($X^2 = 63,4$). La probabilité de rejeter H_0 alors qu'elle est vraie est de 57,4% ($p = 0,426$). Le taux d'erreur de la mesure est assez faible, puisque proche de zéro (RMR = 0,038) et l'erreur d'approximation du modèle est nulle (RMSEA = 0,000), ce qui indique que ce dernier est tout à fait utilisable (Browne et Cudeck-1993)⁵⁰⁰. Les indices de Goodness of Fit (GFI) et d'Ajusted Goodness of Fit (AGFI) sont acceptables.

Tableau 6 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de formalisation

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,634	0,426	0,038	0,997	0,965	0,000

⁴⁹⁹ Singh J. (2000), op.cit.

⁵⁰⁰ Browne M. W. & R. Cudeck (1993), op.cit.

II. L'échelle de mesure des apports

L'échelle est composée des items Q7_1 à Q7_5. Elle mesure l'importance des investissements, de toute sorte, réalisée par l'entreprise dans l'alliance de marques. Elle se présente de la manière suivante :

Importance des investissements réalisés par votre entreprise en :

Q7_1 = Nombre de personnes spécifiquement affectées aux alliances

Q7_2 = Personnes de niveau de compétence élevé affectées à l'alliance

Q7_3 = Personnes de niveau hiérarchique élevé

Q7_4 = Ressources diverses (marketing, financier, production, etc.)

Q7_5 = Temps et énergie

1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle des apports

L'ACP réalisée sans rotation révèle qu'un seul facteur englobe les cinq items de cette échelle.

Tableau 7 : les valeurs propres initiales du facteur des apports

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	2,95351	59,1	59,1
2	,88053	17,6	76,7
3	,52671	10,5	87,2
4	,43469	8,7	95,9
5	,20456	4,1	100,0

Matrice colonne :

	Facteur 1
Q7_1	,75577
Q7_2	,76054
Q7_3	,74230
Q7_4	,81068
Q7_5	,77181

L'alpha de Cronbach = 0,82

2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle des apports

Les premiers résultats de l'analyse structurelle ne sont pas acceptables. Aucun des indices ne respecte les seuils classiquement acceptés (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin-1991 ; Hart-1994 ; Judge et Hulin-1993 ; Browne et Cudek-1993)⁵⁰¹.

Tableau 8 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des apports avant optimisation

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
8,527	0,000	0,241	0,871	0,612	0,288

La contribution au modèle de l'échelle des apports est la plus faible pour l'item 7_3. Il est donc éliminé dans le but d'améliorer les indices précédents.

⁵⁰¹ - Pedhazur E. J. & L. Pedhazur Schmelkin (1991), op.cit.

- Hart P. M. (1994), op.cit.

- Judge T. A. & C. L. Hulin (1993), op.cit.

- Browne M. W. & R. Cudek (1993), op.cit.

Tableau 9 : les coefficients de régression du modèle de l'échelle des apports

		Coefficients de régression	Erreur standard	Ratio critique	P
Q7_1	Apports	1,000			
Q7_2	Apports	0,812	0,153	5,302	0,000
Q7_4	Apports	1,059	0,164	6,449	0,000
Q7_5	Apports	0,896	0,150	5,975	0,000
Q7_3	Apports	0,846	0,160	5,281	0,000

Tableau 10 : les coefficients de régression standardisés du modèle de l'échelle des apports

		Coefficients de régression
Q7_1	Apports	0,723
Q7_2	Apports	0,623
Q7_4	Apports	0,787
Q7_5	Apports	0,711
Q7_3	Apports	0,620

Les indices de la nouvelle échelle sont les suivants :

Tableau 11 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des apports

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,942	0,390	0,059	0,990	0,952	0,000

Après suppression de l'item 7_3, les indices d'ajustement sont acceptables. L'alpha de Cronbach sur les 4 items restant = 0,80. Le modèle de l'échelle est le suivant :

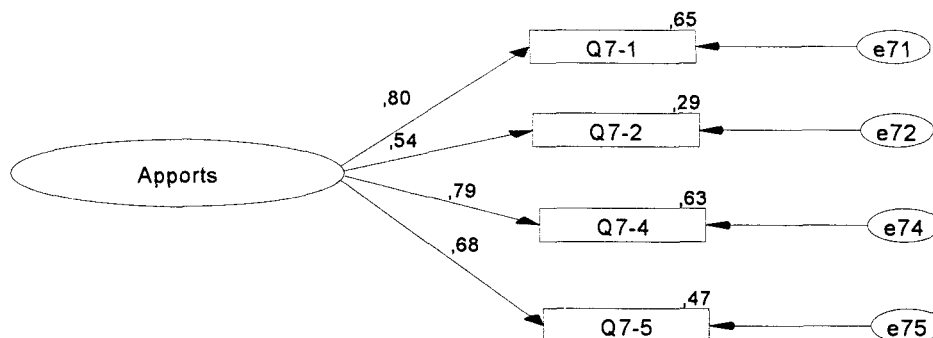


Figure 11 : le modèle de l'échelle des apports

Malgré sa faible contribution, l'item Q7_2 est conservé. Ce choix est pris car les indices du modèle révèlent un ajustement correct. Il répond également au souci d'avoir une mesure la plus précise possible.

III. L'échelle de mesure du stress de rôle

L'échelle est composée de l'ambiguïté de rôle et du conflit de rôle. L'ambiguïté de rôle est évaluée par les items Q6_6 à Q6_11, le conflit de rôle par les items Q6_1 à Q6_5, Q6_12 et Q6_13.

L'échelle de mesure de l'ambiguïté de rôle est la suivante :

En règle générale, la personne responsable en titre des alliances de marques de votre entreprise :

Q6_6 = Répartit correctement son temps pour atteindre ses objectifs dans les alliances

Q6_7 = Connaît parfaitement ses pouvoirs dans les alliances

Q6_8 = A des objectifs clairs et planifiés pour les alliances

Q6_9 = Connaît bien les responsabilités liées à son rôle dans les alliances

Q6_10 = Sait exactement ce que l'on attend de lui

Q6_11 = Reçoit des directives tout à fait claires sur ce qu'il y a à faire

L'échelle de mesure du conflit de rôle est constituée des items suivants :

En règle générale, la personne responsable en titre des alliances de marques de votre entreprise :

Q6_1 = Doit appliquer une méthode pour son travail dans les alliances qui ne lui convient pas

Q6_2 = Doit transgresser des règles ou pratiques pour faire son travail dans le cadre des alliances de marques

Q6_3 = Travaille avec des personnes qui n'ont pas du tout la même façon de travailler

Q6_4 = Effectue un travail qui peut être jugé acceptable par certains et ne pas l'être par d'autres

Q6_5 = Se voit confier du travail dans le cadre des alliances sans ressource ni matériel suffisant

Q6_12 = Reçoit des demandes incompatibles de différentes personnes

Q6_13 = Travaille sur des choses inutiles dans le cadre des alliances de marques

Dans un premier temps, la mesure de l'ambiguïté de rôle est analysée indépendamment de celle du conflit de rôle. Dans un second temps, la validité de cette dernière est étudiée. Enfin, les deux échelles sont analysées ensemble afin de valider la mesure du stress de rôle, telle que l'ont définie Rizzo, House et Lirtzman (1970)⁵⁰².

1. L'échelle d'ambiguïté de rôle

a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle d'ambiguïté de rôle

L'ACP réalisée, sans rotation, révèle qu'un seul facteur recouvre les 6 items initiaux de cette échelle.

Tableau 12 : les valeurs propres initiales du facteur d'ambiguïté de rôle

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	3,74372	62,4	62,4
2	,97999	16,3	78,7
3	,53999	9,0	87,7
4	,32474	5,4	93,1
5	,22705	3,8	96,9
6	,18451	3,1	100,0

⁵⁰² Rizzo J. R., R. J. House & S. I. Lirtzman(1970), op.cit.

La matrice des facteurs indique que l'item Q6_6 contribue le moins à l'homogénéité du facteur.

Matrice colonne :

	Facteur 1
Q6_6	,40449
Q6_7	,89239
Q6_8	,84762
Q6_9	,88958
Q6_10	,85840
Q6_11	,73287

L'alpha de Cronbach sur l'ensemble des items est égal à 0,86. Sans les items Q6_6 et Q6_11, il est de 0,91.

b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle d'ambiguïté de rôle

L'analyse structurelle confirme l'analyse précédente.

Tableau 13 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle d'ambiguïté de rôle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,683	0,505	0,018	0,993	0,963	0,000

La qualité de cette échelle est ici confirmée. Le modèle de l'échelle d'ambiguïté de rôle est le suivant :

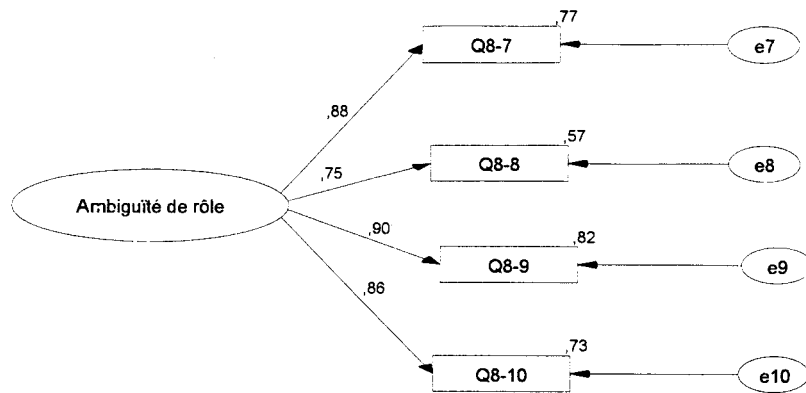


Figure 12 : le modèle de l'échelle de l'ambiguïté de rôle

2. L'échelle du conflit de rôle

a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de conflit de rôle

L'analyse factorielle, avec rotation Oblimin et coefficient Delta = 0, indique que deux facteurs recouvrent l'ensemble des items.

Tableau 14 : les valeurs propres initiales du facteur de conflit de rôle

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	3,16994	45,3	45,3
2	1,37191	19,6	64,9
3	,74148	10,6	75,5
4	,55695	8,0	83,4
5	,51234	7,3	90,8
6	,37260	5,3	96,1
7	,27479	3,9	100,0

Le facteur 1 correspond aux items Q6_1, à Q6_5. Le facteur 2, aux items Q6_12 et Q6_13.

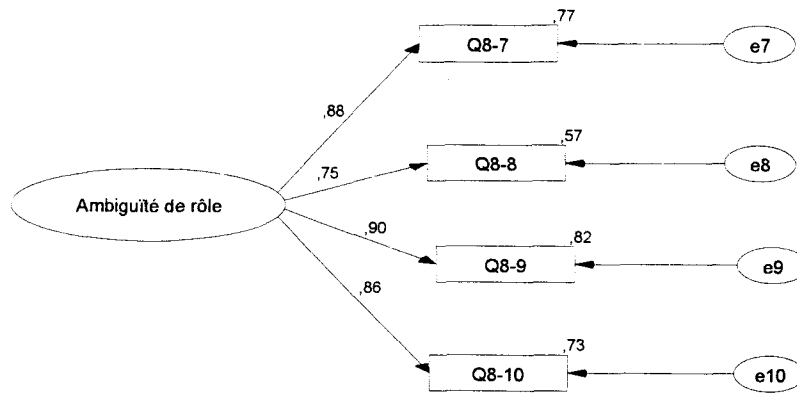


Figure 12 : le modèle de l'échelle de l'ambiguïté de rôle

2. L'échelle du conflit de rôle

a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de conflit de rôle

L'analyse factorielle, avec rotation Oblimin et coefficient Delta = 0, indique que deux facteurs recouvrent l'ensemble des items.

Tableau 14 : les valeurs propres initiales du facteur de conflit de rôle

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	3,16994	45,3	45,3
2	1,37191	19,6	64,9
3	,74148	10,6	75,5
4	,55695	8,0	83,4
5	,51234	7,3	90,8
6	,37260	5,3	96,1
7	,27479	3,9	100,0

Le facteur 1 correspond aux items Q6_1, à Q6_5. Le facteur 2, aux items Q6_12 et Q6_13.

Matrice factorielle :

	Facteur 1	Facteur 2
Q6_1	,75920	
Q6_2	,77621	
Q6_3	,73478	
Q6_4	,79286	
Q6_5	,56973	,41922
Q6_12		,93699
Q6_13		,75032

Les alpha de Cronbach des facteurs identifiés sont respectivement 0,80 et 0,68. Ces facteurs correspondent à une mesure du conflit sur les méthodes de travail et du conflit sur l'exécution du travail.

b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de conflit de rôle

L'analyse structurelle réalisée sur cette échelle à deux dimensions ne confirme pas les résultats de l'analyse factorielle. Les indices qui la caractérisent ne sont pas acceptables.

Tableau 15 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de conflit de rôle avant optimisation

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
34,137	0,001	0,202	0,916	0,820	0,134

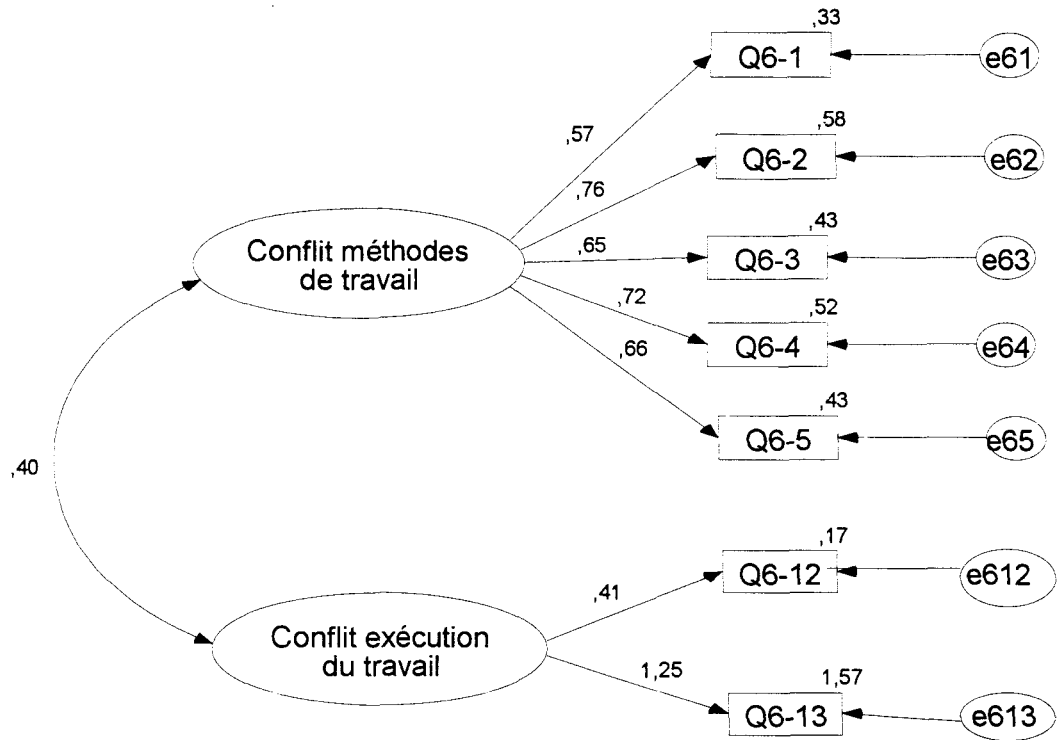


Figure 13 : le modèle de l'échelle conflit de rôle avant optimisation

L'analyse des poids de chaque item indique que les items Q6_1 et surtout Q6_12 peuvent être supprimés. De plus, en accord avec les travaux de Smith, Tisak et Schmieder (1993)⁵⁰³ qui mettent en évidence que l'item Q6_13 est partagé par les deux dimensions du stress de rôle, cet item est supprimé. Cette opération a pour effet d'éliminer le facteur de conflit sur l'exécution du travail.

Seul une dimension du conflit de rôle, identifiée par l'analyse en composantes principales, persiste. Le modèle présenté dans cette recherche ne tient pas compte de l'ensemble du trait du conflit de rôle. L'alpha de Cronbach sur les 4 items restant = 0,79.

Tableau 16 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de conflit de rôle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,047	0,955	0,014	0,999	0,997	0,000

L'échelle sous sa nouvelle forme se présente de la manière suivante :

⁵⁰³ Smith C., J. Tisak & R. A. Schmieder (1993), op.cit.

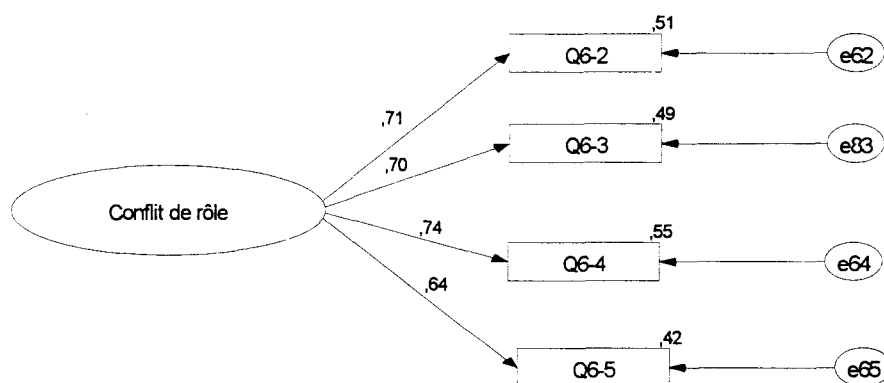


Figure 14 : le modèle de l'échelle de conflit de rôle

L'échelle modifiée de la sorte est caractérisée par des indices tout à fait convenables. Elle est unidimensionnelle, ce qui renforce sa validité nomologique puisqu'elle est ainsi conforme à la théorie élaborée par les recherches citées précédemment sur ce thème.

3. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de stress de rôle

Le stress de rôle est présenté comme un construit composé de l'ambiguïté et du conflit de rôle. Sa validité de construit est vérifiée et confirmée par l'analyse structurelle réalisée sur la base de ces deux dimensions identifiées précédemment. Les indices de cette analyse sont globalement acceptables et valident donc le construit. Cependant, étant donné que les indices de l'analyse structurelle confirmatoire sont meilleurs lorsque celle-ci est réalisée individuellement sur chaque dimension et afin de préserver l'information propre à chacune d'elles, les dimensions apparaissent séparément dans le modèle testé.

Tableau 17 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de stress de rôle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,933	0,540	0,071	0,956	0,916	0,000

L'échelle utilisée dans le modèle est donc la suivante :

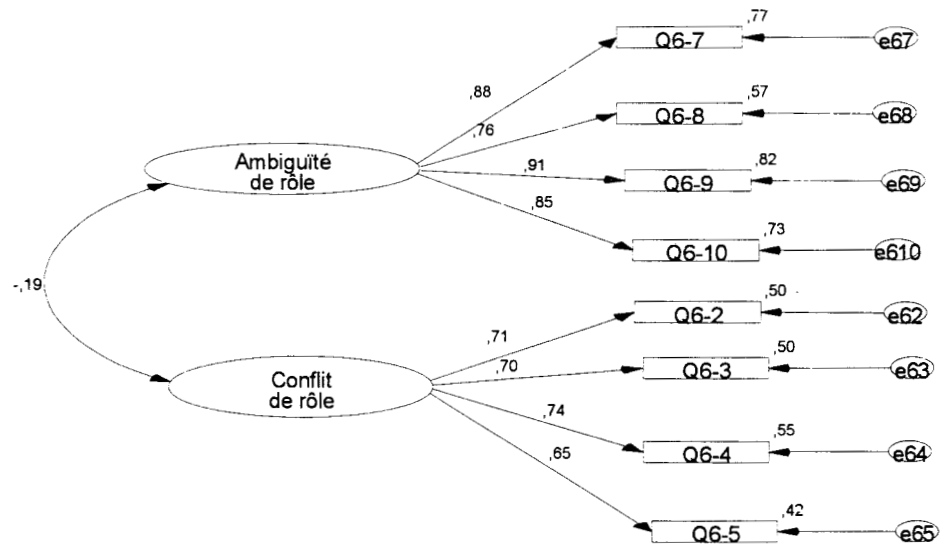


Figure 15 : le modèle de l'échelle de stress de rôle

IV. L'échelle de mesure des coûts de terminaison

L'échelle est mesurée par les items Q3_1 à Q3_4. Elle est composée des items présentés ci-dessous :

En règle générale, si les alliances de marques sont rompues prématurément, cela signifie pour votre entreprise :

Q3_1 = Des coûts élevés liés à l'application des clauses de rupture des contrats

Q3_2 = La perte de beaucoup des investissements réalisés dans les alliances

Q3_3 = Un impact négatif sur l'image de marque

Q3_4 = Un impact négatif sur la motivation du réseau commercial

1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle des coûts de terminaison

L'analyse factorielle avec rotation Oblimin et Coefficient Delta = 0 laisse apparaître deux facteurs.

Tableau 18 : les valeurs propres initiales du facteur des coûts de terminaison

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	2,06651	51,7	51,7
2	1,04317	26,1	77,7
3	,52683	13,2	90,9
4	,36348	9,1	100,0

Le premier facteur, celui des coûts idiosyncrasiques, regroupe les items Q3_1 et Q3_2. Le second, celui des coûts commerciaux, regroupe les items Q3_3 et Q3_4.

Matrice factorielle :

	Facteur 1	Facteur 2
Q3_1		,81343
Q3_2		,89089
Q3_3	,79596	
Q3_4	,95451	

Les alpha de Cronbach sont respectivement = 0,64 et 0,74.

2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle des coûts de terminaison

Les facteurs comportent chacun deux items. Le peu de fiabilité de cette échelle exprime une difficulté de mesure. Cependant, les variances restituées par les items sont acceptables.

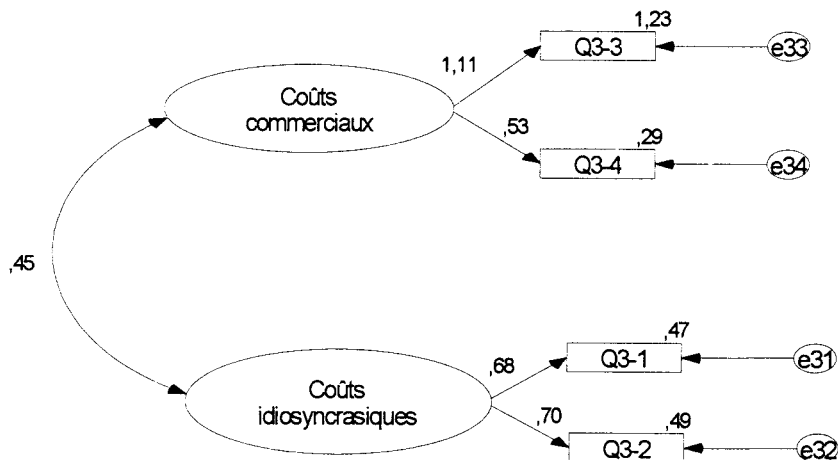


Figure 16 : le modèle de l'échelle des coûts de terminaison

Les indices d'ajustement confirment le modèle de l'échelle.

Tableau 19 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des coûts de terminaison

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1,222	0,269	0,077	0,993	0,934	0,049

V. L'échelle de mesure d'engagement

L'échelle est constituée des items allant de Q4_1 à Q4_8. Elle mesure la perception du répondants de l'engagement de son partenaire. Elle se présente de la manière suivante :

Généralement, en ce qui concerne les alliances de marques, votre entreprise :

Q4_1 = Souhaite maintenir les alliances le plus longtemps possible ou les renouveler

Q4_2 = Consacre suffisamment de personnel et de ressource pour favoriser la réussite de son (ses) partenaire(s) dans l'alliance des marques

Q4_3 = Est patient(e) avec son (ses) partenaire(s) lorsque il(s) lui pose(nt) des problèmes

Q4_4 = Est fier(e) de dire qu'il (elle) fait (a fait) partie des alliances

Q4_5 = Se sent très engagé(e) dans la relation avec son (ses) partenaire(s)

Q4_6 = Est loyal(e) envers son (ses) partenaire(s)

Q4_7 = Se sent solidaire des difficultés rencontrées par son (ses) partenaire(s)

Q4_8 = Pense que les alliances méritent des efforts pour être maintenues

1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle d'engagement

L'analyse factorielle révèle, comme le font souvent les études mesurant l'engagement (Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler -1988 ; Morgan et Hunt-1994 ; Jap et Ganesan-2000)⁵⁰⁴, un seul facteur pour l'ensemble des items de l'échelle.

⁵⁰⁴ - Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

- Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

- Jap S. D. & S. Ganesan (2000), op.cit.

Tableau 20 : les valeurs propres initiales du facteur de l'engagement

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	3,88384	48,5	48,5
2	,94768	11,8	60,4
3	,78723	9,8	70,2
4	,71015	8,9	79,1
5	,54610	6,8	85,9
6	,49151	6,1	92,1
7	,38713	4,8	96,9
8	,24637	3,1	100,0

La mesure du concept selon un seul facteur ne répond pas aux exigences de validité nomologique. L'engagement, tel qu'il est défini dans la partie précédente à partir des travaux les plus récents, est constitué, selon une approche cognitiviste, d'une dimension objective et d'une autre subjective (Frisou-2000)⁵⁰⁵. Cependant, dans le souci de ne pas transformer les données en forçant la bidimensionnalité, la solution à un facteur est adoptée. L'alpha de Cronbach est égal à 0,83.

2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle d'engagement

La validité de l'échelle n'est pas vérifiée par l'analyse structurelle confirmatoire. Les indices qui caractérisent le modèle de l'échelle unidimensionnelle ne sont pas d'un niveau acceptable.

Tableau 21 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de l'engagement avant optimisation

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
2,243	0,001	0,112	0,899	0,818	0,117

Après suppression des items Q4_2, Q4_4 et Q4_5 sur la base de leurs variances restituées, le modèle est acceptable.

⁵⁰⁵ Frisou J. (2000), op.cit.

Tableau 22 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de l'engagement

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,431	0,828	0,038	0,991	0,973	0,000

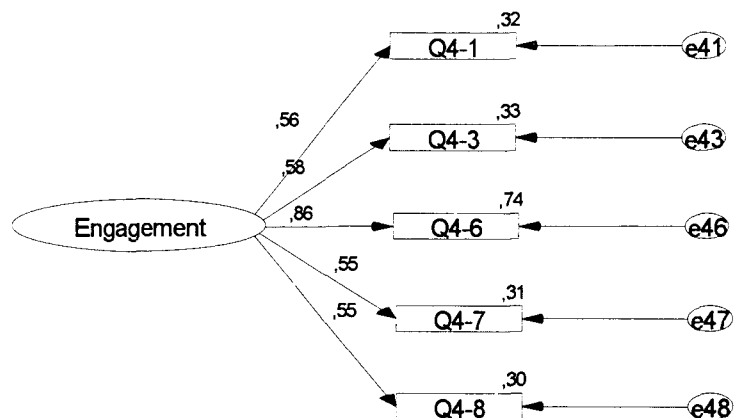


Figure 17 : le modèle de l'échelle de l'engagement

Cette échelle regroupe tant des items de mesure de l'engagement objectif que subjectif. Les variances restituées relativement faibles limitent la validité de l'échelle.

VI. L'échelle de mesure de la performance de l'alliance de marques

Deux échelles sont employées pour évaluer le résultat perçu de l'alliance de marques. La première mesure la satisfaction globale du répondant au travers de la perception qu'il a des résultats fonctionnels de la coopération intermarque. Elle s'intéresse au comportement des alliés, à l'efficacité et l'efficacité de cet outil marketing Elle est constituée des items Q11_1 à Q11_6 qui sont les suivants :

En règle générale, au cours des alliances :

Q11_1 = Votre entreprise assume toujours ses responsabilités et engagements vis-à-vis de ses partenaires

Q11_2 = Votre (vos) partenaire(s) assume(ent) toujours ses (leurs) responsabilités et engagements vis-à-vis de vous

- Q11_3 = Les alliances de marques atteignent toujours les objectifs communs aux deux marques partenaires
- Q11_4 = Les alliances de marques permettent à votre marque d'atteindre ses propres objectifs
- Q11_5 = Le temps et les efforts investis dans les alliances de marques en valent la peine
- Q11_6 = D'une manière générale, les alliances de marques vous apportent pleine satisfaction

La seconde échelle est composée des items Q12_1 à Q12_3, Q13_1 et Q13_2. Elle est focalisée sur l'aspect relationnel des alliances de marques. Elle évalue plus précisément le comportement des partenaires durant l'alliance de marques et notamment la fréquence selon laquelle des désaccords et conflits sont survenus. Elle est en deux parties qui se présentent de la manière suivante :

En règle générale, pendant les alliances de marques, selon quelle fréquence y a-t-il (eu) des désaccords significatifs ou des conflits entre :

- Q12_1 = Les directions générales
- Q12_2 = Les responsables (opérationnels) des alliances de marques
- Q12_3 = Les autres types de personnel affectés aux alliances de marques

En règle générale, selon quelle fréquence :

- Q13_1 = Le personnel de votre (vos) partenaire(s) entrave votre travail dans les alliances
- Q13_2 = Votre personnel entrave le travail de votre (vos) partenaire(s) dans les alliances

Ces deux échelles sont présentées et utilisées de manière distincte par Bucklin et Sengupta (1993)⁵⁰⁶, ainsi que Ruekert et Walker (1987)⁵⁰⁷. Elles ne constituent pas les deux dimensions d'une échelle de performance.

⁵⁰⁶ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

⁵⁰⁷ Ruekert R. W. & O. C. Walker (1987), op.cit.

1. L'échelle des résultats fonctionnels

a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle des résultats fonctionnels

L'analyse factorielle réalisée sur les items de la question Q11 ne révèle qu'un seul facteur.

Tableau 23 : les valeurs propres initiales du facteur des résultats fonctionnels

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	3,34604	55,8	55,8
2	,87701	14,6	70,4
3	,62358	10,4	80,8
4	,50329	8,4	89,2
5	,41985	7,0	96,2
6	,23023	3,8	100,0

Matrice colonne :

	Facteur 1
Q11_1	,55808
Q11_2	,74919
Q11_3	,76321
Q11_4	,75445
Q11_5	,74584
Q11_6	,87484

Alpha de Cronbach = 0,84 sans l'item Q11_1.

b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle des résultats fonctionnels

L'analyse structurelle ne confirme pas les résultats de l'analyse factorielle :

Tableau 24 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des résultats fonctionnels avant optimisation

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1,925	0,087	0,065	0,960	0,879	0,101

Les indices de modifications (M.I. = 4,011) indiquent que les termes d'erreur e112 et e113 doivent être reliés par une covariance. Les variances restituées associées aux résidus indiquent que l'item Q11_6 doit être supprimé.

Tableau 25 : les variances des résidus du modèle de l'échelle des résultats fonctionnels

	Coefficients de régression	Erreur standard	Ratio critique	P
Résultat fonctionnel	0,54	0,18	2,98	0,00
e113	0,92	0,15	6,24	0,00
e114	0,75	0,12	6,03	0,00
e115	0,64	0,11	5,75	0,00
e112	0,99	0,16	6,32	0,00
e116	0,16	0,10	1,52	0,13

L'alpha de Cronbach de l'échelle, sans l'item Q11_6 = 0,77.

Ces modifications sont confirmées par les indices d'ajustement du modèle :

Tableau 26 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des résultats fonctionnels

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,479	0,489	0,018	0,997	0,974	0,000

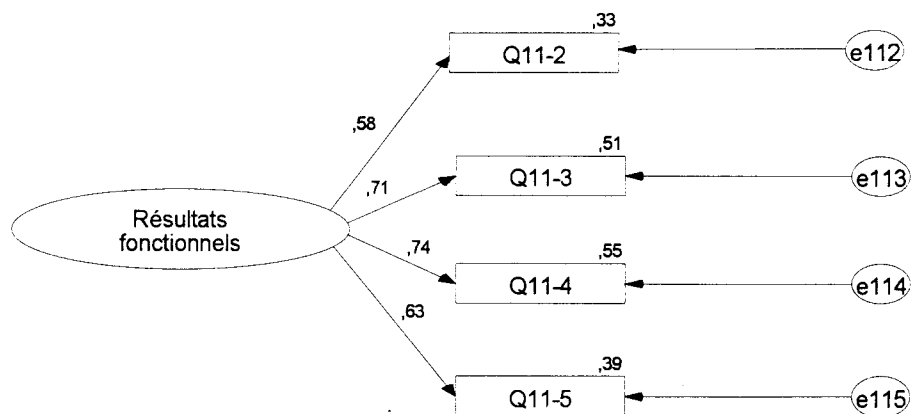


Figure 18 : le modèle de l'échelle des résultats fonctionnels

La corrélation entre les résidus e112 et e113 est égale à 0,19. Elle indique qu'un facteur, non révélé par les items utilisés, se trouve dans les réponses faites par les répondants à ces mêmes items. Il faut toutefois noter que la corrélation en question est faible.

2. L'échelle des résultats psychosociaux

a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle des résultats psychosociaux

L'analyse factorielle ne laisse apparaître qu'un seul facteur.

Tableau 27 : les valeurs propres initiales du facteur des résultats psychosociaux

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	2,98119	59,6	59,6
2	,82938	16,6	76,2
3	,63885	12,8	89,0
4	,37532	7,5	96,5
5	,17527	3,5	100,0

Matrice colonne :

	Facteur 1
Q12_1	,65222
Q12_2	,76647
Q12_3	,80968
Q13_1	,84859
Q13_2	,76982

L'alpha de Cronbach est égal à 0,83.

b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle des résultats psychosociaux

L'analyse factorielle n'est pas confirmée par l'analyse structurelle.

Tableau 28 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des résultats psychosociaux avant optimisation

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
8,719	0,000	0,184	0,847	0,542	0,291

Après suppression de l'item 13_1 sur la base des variances restituées, les indices de l'échelle des résultats psychosociaux sont satisfaisants.

Tableau 29 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle des résultats psychosociaux

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,671	0,511	0,037	0,993	0,965	0,000

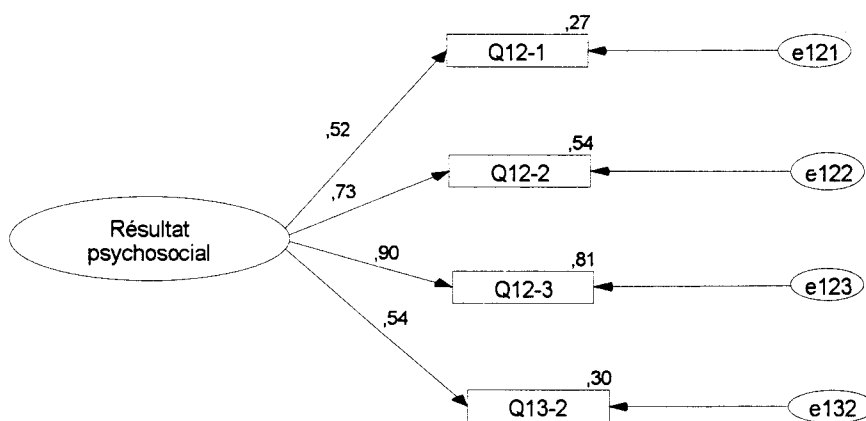


Figure 19 : le modèle de l'échelle des résultats psychosociaux

Les items Q12_1 et Q13_2 ont des variances restituées relativement faibles. Ils sont pourtant conservés pour l'échelle de mesure car leurs résidus, respectivement 1,67 et 1,13, comportent de l'information non directement accessible.

Synthèse des indices d'évaluation de la qualité des facteurs du modèle principal

Les items retenus lors de la première phase d'analyse sont agrégés en scores pour ensuite être positionnés dans le modèle principal comme variables. Ce traitement a été appliqué aux variables dépendantes et indépendantes. Les performances de chacun des facteurs sont reprises dans le tableau ci-après.

Tableau 30 : le récapitulatif de la qualité des échelles de mesure
des variables utilisées pour le modèle principal

Facteurs	Dimensions et items	Alpha de Cronbach	Chi ² relatif	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
Formalisation	10_1 ; 10_2 ; 10_3 ; 10_4	0,73	0,634	0,426	0,038	0,997	0,965	0,000
Apports	7_1 ; 7_2 ; 7_4 ; 7_5	0,80	0,942	0,390	0,059	0,990	0,952	0,000
Stress de rôle	Ambiguïté 6_7 ; 6_8 ; 6_9 ; 6_10	0,91	0,683	0,505	0,018	0,993	0,963	0,000
	Conflit 6_2 ; 6_3 ; 6_4 ; 6_5	0,79	0,047	0,955	0,014	0,999	0,997	0,000
Coûts de terminaison	Coûts idiosyncrasiques 3_1 ; 3_2	0,64	1,222	0,269	0,077	0,993	0,934	0,049
	Coûts commerciaux 3_3 ; 3_4	0,74						
Engagement	4_1 ; 4_3 ; 4_6 ; 4_8	0,74	0,431	0,828	0,038	0,991	0,973	0,000
Résultat psychosocial	12_1 ; 12_2 ; 12_3 ; 13_2	0,83	0,671	0,511	0,037	0,993	0,965	0,000
Résultat fonctionnel	11_2 ; 11_3 ; 11_4 ; 11_5	0,77	0,479	0,489	0,018	0,997	0,974	0,000

Section 2. Analyse structurelle du modèle principal

Le modèle principal concerne l'approche organisationnelle des alliances de marques. Son analyse est réalisée en deux étapes. La première évalue la validité structurelle du modèle. Cela suppose son optimisation, la mesure de la stabilité de son échantillon, ainsi que le choix de la méthode d'estimation et la validation des hypothèses. La deuxième partie en discute les résultats.

I. La validation structurelle du modèle principal des alliances de marques

Le choix de l'analyse des chemins comme toute analyse de régression appelle un examen des multicollinéarités des variables explicatives. La première opération consiste donc à vérifier, en établissant la matrice des corrélations, que les variables ont une corrélation acceptable (tableau 31).

Tableau 31 : la matrice des corrélations des variables explicatives

		Formalisation	Apports	Ambiguïté de rôle	Conflit de rôle	Coûts commerciaux	Coûts diosyncrasique	Engagement
Formalisation	Corrélation d Pearson	1,000	,290*	,338*	-,018	,104	,381*	,277*
	Sig. (bilatéral)		,005	,001	,868	,326	,000	,007
Apports	Corrélation d Pearson	,290*	1,000	,308*	,057	,264	,185	,279*
	Sig. (bilatéral)	,005		,003	,591	,011	,078	,007
Ambiguïté de rôle	Corrélation d Pearson	,338*	,308*	1,000	-,166	,121	,049	,435*
	Sig. (bilatéral)	,001	,003		,113	,250	,641	,000
Conflit de rôle	Corrélation d Pearson	-,018	,057	-,166	1,000	,063	-,043	-,096
	Sig. (bilatéral)	,868	,591	,113		,553	,686	,364
Coûts commerciaux	Corrélation d Pearson	,104	,264	,121	,063	1,000	,292*	,065
	Sig. (bilatéral)	,326	,011	,250	,553		,005	,540
Coûts diosyncrasique	Corrélation d Pearson	,381*	,185	,049	-,043	,292*	1,000	,256
	Sig. (bilatéral)	,000	,078	,641	,686	,005		,014
Engagement	Corrélation d Pearson	,277*	,279*	,435*	-,096	,065	,256	1,000
	Sig. (bilatéral)	,007	,007	,000	,364	,540	,014	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Le fait qu'il y ait multicollinéarité peut entraîner une instabilité des coefficients, selon la méthode de régression choisie. Cela justifie une analyse de la stabilité de l'échantillon par une méthode de Bootstrap ou Jackknife et une comparaison des méthodes d'estimation (Howell-1997)⁵⁰⁸. Le bootstrap, selon Efron (1982)⁵⁰⁹, est une méthode pour évaluer la distribution des coefficients de régression des relations entre les variables. Il constitue ainsi une estimation de la qualité de l'échantillon.

1. Le modèle principal des alliances de marques issu des calculs

Après ajout et épuration des relations inter-variables sur la base des Indices de Modification (M.I.) et des Ratios Critiques (C.R.), le modèle principal finalement obtenu est le suivant :

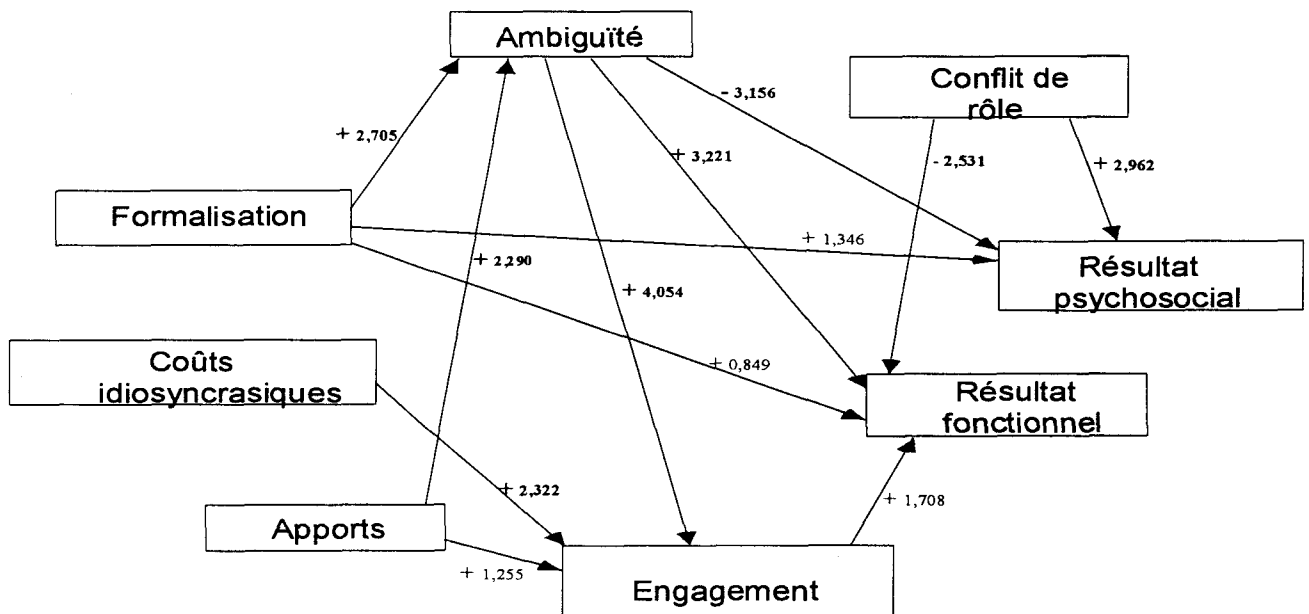


Figure 20 : le modèle des alliances de marques issu des calculs

⁵⁰⁸ Howell D. C. (1997), Méthodes statistiques en sciences humaines, Traduit par M. Rogier, Méthodes en sciences humaines, ITP, De Boeck Université, Liège, Belgique.

⁵⁰⁹ Efron B. (1982), The jackknife, the bootstrap and other resampling plans, Philadelphia : Society for Industrial and Applied Mathematics, in Arbuckle J. L. & W. Wothke (1999), Amos4.0 user's guide, Smallwaters Corporation, Chicago, USA

Les covariances entre les variables du modèle ne sont pas présentées afin de mettre en évidence les relations d'hypothèses. Il s'agit de celles entre les variables formalisation-conflit de rôle, formalisation-coûts idiosyncrasiques, formalisation-apports, coûts idiosyncrasiques-conflit de rôle, coûts idiosyncrasiques-apports, apports-conflit de rôle. La covariance entre les résidus des deux composantes du concept de résultat est également masquée.

En complément des hypothèses élaborées à partir des travaux académiques, les calculs pour aboutir à ce modèle indiquent que son amélioration nécessite l'ajout d'une relation entre les facteurs des apports et de l'ambiguïté de rôle. Ce résultat est justifié lors de la discussion. La variable coûts commerciaux est supprimée du modèle lors de son optimisation. Sa relation supposée avec la variable de l'engagement n'est pas validée.

Les indices obtenus indiquent que le modèle développé théoriquement et optimisé selon la méthode exposée s'ajuste significativement au modèle théorique (tableau 32).

Tableau 32 : les indices d'ajustement du modèle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1,090	0,366	0,055	0,974	0,898	0,032

Les résidus des deux composantes du résultat sont corrélés (coefficient = -0,204), cela implique l'existence d'un facteur non pris en compte par l'étude. Le fait que ce coefficient de corrélation soit négatif indique que la relation entre les dimensions des résultats est inverse.

2. La validation de l'échantillon du modèle principal

L'échantillon regroupe 92 individus. Il est de taille relativement faible. Il est utile pour augmenter la validité de l'étude de procéder à l'analyse de sa stabilité par des méthodes de type jackknife ou bootstrap. Le bootstrap, dont les résultats sont présentés dans le tableau suivant, a été réalisé sur 500 itérations. Les indices indiquent une bonne qualité de l'échantillon. En effet, en ce qui concerne les coefficients de régression entre les variables, la différence entre la moyenne du bootstrap et le coefficient d'origine (Bias) ne varie, au plus, que de 1% et l'erreur standard de la régression (S.E.) due à l'échantillon est au maximum de 14%.

Tableau 33 : le test de stabilité de l'échantillon du modèle principal

Coefficient de régression		S.E.	S.E.	Mean	Bias	S.E. Bias
Ambiguïté	<----- Formalisation	0,100	0,003	0,281	0,010	0,004
Ambiguïté	<----- Apports	0,091	0,003	0,217	-0,012	0,004
Engagement	<----- Apports	0,108	0,003	0,120	-0,001	0,005
Engagement	<----- Coûts idiosyncrasiques	0,104	0,003	0,221	0,007	0,005
Engagement	<----- Ambiguïté de rôle	0,106	0,003	0,390	0,003	0,005
Résultats Psychosociaux	<----- Formalisation	0,093	0,003	0,138	0,004	0,004
Résultats Psychosociaux	<----- Conflit de rôle	0,107	0,003	0,284	0,005	0,005
Résultats Fonctionnels	<----- Conflit de rôle	0,084	0,003	-0,215	0,008	0,004
Résultats Psychosociaux	<----- Ambiguïté de rôle	0,107	0,003	-0,313	0,003	0,005
Résultats fonctionnels	<----- Ambiguïté de rôle	0,140	0,004	0,326	-0,003	0,006
Résultats Fonctionnels	<----- Engagement	0,080	0,003	0,164	-0,002	0,004
Résultats fonctionnels	<----- Formalisation	0,093	0,003	0,088	0,008	0,004

3. Le choix de la méthode d'estimation du modèle

Un autre bootstrap sur 500 itérations a été réalisé afin de déterminer la meilleure des méthodes d'estimation à appliquer selon ce modèle, l'échantillon et la distribution de sa population (tableau 34). Ce bootstrap a été effectué à partir du modèle des alliances de marques, avant épuration des relations non significatives. Les méthodes testées sont celle du maximum de vraisemblance (ML), celle des moindres carrés généralisés (GLS) et celle des moindres carrés pondérés (ULS).

La méthode de Maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood), préconisée par défaut, est la meilleure des méthodes testées. Les moyennes de cette méthode sont globalement les plus faibles. Les écarts entre les résultats obtenus avec les différentes méthodes sont assez faibles et laissent donc supposer une stabilité des résultats.

Tableau 34 : la performance des méthodes d'estimation

			Divergence de la population pour l'évaluation		
			<i>CML</i>	<i>CGLS</i>	<i>CULS</i>
Divergence de l'échantillon pour l'estimation	<i>CML</i>	Mean	53,923	41,245	40,063
		S.E.	0,746	0,589	0,650
	<i>CGLS</i>	Mean	80,216	40,375	48,290
		S.E.	1,497	0,518	0,743
	<i>CULS</i>	Mean	107,800	48,332	41,748
		S.E.	14,878	0,654	0,733

4. La mesure de la stabilité des résultats

La comparaison des coefficients de régression obtenus entre les variables par les différentes méthodes d'estimation (tableau 35) confirment la stabilité supposée des résultats du modèle. Elle indique notamment qu'aucun effet de multicollinéarité ne vient perturber les résultats du modèle.

Tableau 35 : la comparaison des méthodes d'estimation

Variables	Coefficients de régression obtenus selon la méthode d'estimation		
	Maximum de vraisemblance	Moindre carrés généralisés	Moindres carrés pondérés
Ambiguïté <---- Formalisation de rôle	0,271	0,263	0,293
Ambiguïté <---- Apports de rôle	0,230	0,258	0,163
Engagement <---- Apports	0,121	0,112	0,165
Engagement <---- Coûts idiosyncrasiques	0,214	0,213	0,186
Engagement <---- Ambiguïté de rôle	0,387	0,378	0,365
Résultat psychosocial <---- Formalisation	0,135	0,123	0,243
Résultat psychosocial <---- Conflit de rôle	0,279	0,257	0,356
Résultat fonctionnel <---- Conflit de rôle	-0,223	-0,222	-0,283
Résultat psychosocial <---- Ambiguïté de rôle	-0,315	-0,292	-0,357
Résultat fonctionnel <---- Ambiguïté de rôle	0,329	0,314	0,386
Résultat fonctionnel <---- Engagement	0,165	0,162	0,156
Résultat fonctionnel <---- Formalisation	0,080	0,086	0,031

Il est donc possible d'étudier les relations entre les variables de ce modèle.

5. La validation des hypothèses du modèle principal issu des calculs

Les hypothèses sont validées sur la base des coefficients de régression et des ratios critiques.

Tableau 36 : les hypothèses du groupe 1

Hypothèses	Variables	Coefficient de régression	Ratio-critique	Validation
Hypothèses du groupe 1-a Les relations entre le processus de mise en place de l'alliance de marques et sa performance perçue.				
Hypothèse 1-a 1 L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que l'organisation mise en place est formalisée.	Formalisation → Résultat psychosocial	0,135	1,346	Non significativement validée
	Formalisation → Résultat fonctionnel	0,080	0,849	Non significativement validée
Hypothèse 1-a 2 L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que les apports sont importants.	Apports → Résultat psychosocial	(*)	(*)	Non validée
	Apports → Résultat fonctionnel	(*)	(*)	Non validée
Hypothèse 1-b Les relations entre le processus de mise en place de l'alliance de marques et sa phase de gestion.				
Hypothèse 1-b 1 Le niveau de stress de rôle des partenaires est d'autant plus faible que l'organisation de l'alliance de marques mise en place est formalisée.	Formalisation → Ambiguïté	0,271	2,705	Validée
	Formalisation → Conflit de rôle	(*)	(*)	Non validée
Hypothèse 1-b 2 Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que le niveau de leurs apports est élevé.	Apports → Engagement	0,121	1,255	Non significativement validée

(*) : relation non validée et éliminée lors de l'optimisation du modèle.

Hypothèses	Variables	Coefficient de régression	Ratio-critique	Validation
Modification du modèle par l'analyse (M.I.) : L'ambiguïté de rôle est d'autant plus forte que les apports sont d'un niveau élevé.	Apports → Ambiguïté de rôle	0,230	2,290	Validée

Tableau 1 : les hypothèses du groupe 2

Hypothèses	Variables	Coefficient de régression	Ratio-critique	Validation
Hypothèses du groupe 2				
Les relations entre la gestion de l'alliance de marques et sa performance perçue.				
Hypothèse 2-a Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que le niveau de stress de rôle est faible.	Ambiguïté de rôle → Engagement	0,387	4,054	Validée
	Conflit de rôle → Engagement	(*)	(*)	Non validée
Hypothèse 2-b Le niveau d'engagement des partenaires est d'autant plus fort que les coûts de terminaison sont élevés.	Coûts commerciaux → Engagement	(*)	(*)	Non validée
	Coûts idiosyncrasiques → Engagement	0,214	2,322	Validée
Hypothèse 2-c L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante que le stress de rôle est faible.	Ambiguïté de rôle → Résultat psychosocial	-0,315	-3,156	Validée
	Ambiguïté de rôle → Résultat fonctionnel	0,329	3,221	Validée
	Conflit de rôle → Résultat psychosocial	0,279	2,962	Validée
	Conflit de rôle → Résultat fonctionnel	-0,223	-2,531	Validée
Hypothèse 2-d L'alliance de marques est perçue comme d'autant plus performante par les partenaires que leur engagement est fort.	Engagement → Résultat psychosocial	(*)	(*)	Non validée
	Engagement → Résultat fonctionnel	0,165	1,708	Non significativement validée

(*) : relation non validée et éliminée lors de l'optimisation du modèle.

II. La discussion des résultats du modèle principal

Cette recherche met en évidence la manière dont les managers interrogés perçoivent les facteurs organisationnels importants pour la réussite des alliances de marques. La discussion analyse l'impact des relations entre les phases de préparation de l'alliance et de gestion sur celles de la performance. La phase de mise en place est la première des phases étudiées par le modèle principal.

1. La phase de mise en place de l'alliance de marques

L'analyse de la première phase étudiée, dans un premier temps, les relations entre les phases de mise en place et de gestion de l'alliance de marques. L'influence de la phase de mise en place sur la performance de l'alliance est ensuite abordée.

a) L'impact de la phase de mise en place sur celle de la gestion de l'alliance

L'impact de la mise en place de l'alliance de marques sur sa gestion est partiellement validé. Les deux variables de la phase de préparation des alliances de marques, celle des apports et celle de la formalisation, ont une influence sur la phase de gestion. Cet impact cependant n'est mis en évidence de manière significative que sur la variable de l'ambiguïté de rôle. La formalisation, conformément aux travaux de Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)⁵¹⁰ dans le cadre des coopérations interentreprises, apparaît comme un modérateur de l'ambiguïté de rôle (C.R. = 2,705). Plus le niveau de la formalisation de l'alliance de marques est important, plus les partenaires connaissent leur rôle et moins le niveau de l'ambiguïté est élevé. Cependant, contrairement aux travaux de ces auteurs, la relation entre la formalisation et la dimension de conflit du stress de rôle n'est pas mise en évidence dans le cadre de cette recherche. Cela peut s'expliquer par la nature même de ce concept. Le conflit de rôle, en effet, apparaît essentiellement lors de la relation entre les

⁵¹⁰ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

personnes liées par la coopération. Il résulte principalement de directives incompatibles que reçoit un individu, alors que l'ambiguïté tient plus à une définition du rôle des acteurs, donc à la préparation de la coopération. Ainsi, il semble normal que le soin apporté à la préparation d'une coopération puisse ne pas avoir d'effet sur la dimension de conflit du construit de stress de rôle. De même il est normal que l'ambiguïté de rôle soit déterminée par la phase de préparation de l'alliance de marques. En effet, le niveau de ce concept dépend de l'information que détient chaque individu sur le rôle et la tâche qu'il doit accomplir. Cependant, outre cet état de fait propre au concept de conflit de rôle lui-même, sa mesure peut être mise en cause dans ce résultat. Les items retenus pour le mesurer sont ceux qui s'intéressent essentiellement au conflit de rôle concernant les méthodes de travail dans le cadre de l'alliance de deux marques. Cette mesure du conflit n'en restitue pas tout le trait.

La relation entre les apports à l'alliance et l'ambiguïté de rôle a été mise en évidence lors de l'optimisation du modèle. Sans être d'inspiration théorique, elle peut s'expliquer par les travaux portant sur le concept de pouvoir. En effet, parmi les antécédents du pouvoir au sein des relations marketing, French et Raven (1968)⁵¹¹ incluent la légitimité qui peut découler des apports effectués par chacun des partenaires. Selon Emerson (1962)⁵¹², d'ailleurs, l'inégalité des apports à la coopération a pour conséquence un déséquilibre des pouvoirs. Celui-ci, selon Gaski (1984)⁵¹³, résulte alors en une altération du comportement des partenaires et donc, semble-t-il, dans le cadre des alliances de marques, une ambiguïté de rôle ressenti par les managers. Il apparaît également que les apports faits à l'alliance ont un impact positif sur l'engagement des partenaires. Les résultats obtenus indiquent que l'engagement d'un partenaire semble être d'autant plus fort que le niveau de ses apports est important. La relation entre ces deux variables n'est pas

⁵¹¹ French J. R. P. & B. Raven (1968), The bases of social power, in Dorwin Cartwright and Alvin Zander, eds., *Group Dynamics : Research and Theory*. New York : Harper and Row

⁵¹² Emerson R. M. (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27, February, pp. 31-41

⁵¹³ Gaski J. F. (1984), *op.cit.*

significative (C.R. = 1,255). Celle-ci renforce néanmoins l'intérêt d'envisager l'engagement comme étant basé sur un calcul économique.

b) L'impact de la mise en place de l'alliance de marques sur la perception des résultats de l'alliance

D'une manière générale, l'impact de la mise en place de l'alliance de marques sur les résultats, n'est pas validée. Les résultats fonctionnels perçus de l'alliance de marques ne semblent en rien influencés par le soin apporté à sa préparation. Seule la formalisation a un impact sur la perception de la dimension psychosociale des résultats (C.R. = 1,346). Cette influence n'est cependant pas significative. Aucune conclusion ne peut être tirée de ce résultat. Il semble toutefois que, plus la formalisation de l'alliance de marques est perçue comme forte, plus la fréquence des désaccords ou conflits est perçue élevée. Cela peut être dû au fait que le recours à des règles écrites trop précises limite le champ d'action des partenaires. En effet, l'adoption de ce mode de fonctionnement implique un manque de souplesse dans la gestion de la coopération et engendre des coûts administratifs (Bidault et Cummings-1994)⁵¹⁴. Selon le terrain d'étude, les conclusions des travaux académiques sont contradictoires (Ruekert et Walker-1987 ; Ruekert, Walker et Roering-1985 ; Greene-1978 ; Deshpande-1982)⁵¹⁵.

Dans le cas de la recherche présente, l'analyse a été engagée sur une hypothèse de linéarité des relations entre les variables. Celle-ci n'est vérifiée pour la relation entre la formalisation et les résultats psychosociaux. La régression est plutôt de type quadratique avec un maximum dans le voisinage d'une formalisation moyenne (voir la représentation graphique de cette relation en annexe n°3). Une analyse plus fine, de type structurelle, amène à considérer trois types de niveau de formalisation : un bas, un moyen et un haut. Il s'avère qu'en cas de formalisation faible, la régression linéaire présente un coefficient positif, en

⁵¹⁴ Bidault F. & T. Cummings (1994), op.cit.

⁵¹⁵ - Ruekert R. W. & O. C. Walker (1987), op.cit.

- Ruekert R. W., O. C. Walker & K. J. Roering (1985), op.cit.

- Greene C. N. (1978), op.cit.

- Deshpande R. (1982), op.cit.

formalisation moyenne, un coefficient nul et en formation élevée un coefficient négatif (voir résultats en annexe n°4). Cela signifie que lorsque la formalisation est basse, un progrès de celle-ci appelle des conflits plus nombreux. Lorsque la formalisation est élevée, une augmentation de celle-ci permet de les diminuer. Ce type de relation est propre aux variables citées. Les relations de la variable de formalisation avec les autres variables du modèle sont de type linéaire.

L'influence supposée de la préparation du partenariat intermarque sur les résultats perçus, est extrapolée des travaux de Salerno et Benavent (1991)⁵¹⁶. Ces derniers portent sur les facteurs de réussite et/ou d'échec des nouveaux produits. Il semble donc que, si les nouveaux produits et les alliances de marques sont comparables du point de vue de la nouveauté de l'offre marketing, leurs processus d'élaboration ne le soient pas entièrement. Ce résultat peut être dû à la dyade qui caractérise les alliances et qui laisse donc une place plus importante à la phase de gestion, voire à celle de la sélection du partenaire. La non-validation de cette première relation peut également être le fait du choix des variables pour évaluer le niveau de préparation des alliances de marques. Cette possibilité est étudiée dans les limites qui caractérisent cette recherche.

2. La phase de gestion de l'alliance de marques

L'analyse de la phase de gestion étudie d'abord les antécédents de la variable d'engagement. L'impact de la phase de gestion sur la performance de l'alliance de marques est ensuite analysé. Il apparaît que l'ambiguïté de rôle a une double influence dans le cadre des alliances de marques. Elle est un déterminant de l'engagement et elle a un impact direct sur la performance perçue des alliances de marques.

⁵¹⁶ Salerno F. & C. Benavent (1991), op.cit.

a) Les déterminants de l'engagement des partenaires dans l'alliance de marques

Outre les apports à l'alliance, deux autres variables déterminent le niveau de l'engagement des partenaires. Il s'agit, d'une part, de l'ambiguïté de rôle (C.R. = 4,054). Cette relation constitue le lien le plus fort entre deux variables de ce modèle. Elle indique que plus les partenaires connaissent leur rôle dans l'alliance de marques, plus leur engagement est fort. Ce résultat confirme les travaux de Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)⁵¹⁷.

La relation entre la variable du conflit de rôle et celle de l'engagement n'est pas mise en évidence. En ce qui concerne ce facteur et dans le cadre des alliances de marques, les résultats obtenus par Michaels, Cron, Dubinsky et Joachimsthaler (1988)⁵¹⁸ ne sont pas validés. L'indépendance de ces deux variables peut s'expliquer par la durée courte de la plupart des alliances de marques. Elle peut également être le fait de la mesure de la variable. Celle-ci insiste sur les conflits de type fonctionnel, qui, comme le précisent les travaux antérieurs, ne sont pas des entraves au fonctionnement de la coopération, mais le moyen de la faire progresser (Deutsch-1969)⁵¹⁹ et de la rendre plus efficiente (Anderson et Narus-1990)⁵²⁰. D'autre part, les coûts de terminaison, par leur dimension idiosyncrasiques, ont eux aussi un effet sur l'engagement des partenaires (C.R. = 2,322). Cela confirme l'approche économique de l'engagement dans les alliances de marques. L'impact des coûts commerciaux sur les variables du modèle n'est pas mis en évidence. Ce résultat peut paraître étonnant puisque cette dimension des coûts inclut l'impact sur l'image de marque. Ce résultat rappelle cependant les travaux de Changeur (1999)⁵²¹ qui stipulent que les attributs d'une marque, notamment ceux du noyau central, sont difficiles à faire évoluer.

⁵¹⁷ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

⁵¹⁸ Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky & E. A. Joachimsthaler (1988), op.cit.

⁵¹⁹ Deutsch M. (1969), op.cit.

⁵²⁰ Anderson E. & J. A. Narus (1990), op.cit.

⁵²¹ Changeur S. (1999), op.cit.

b) L'impact de la phase de gestion sur la perception de la performance de l'alliance de marques

Les alliances de marques sur lesquelles se sont prononcés les répondants sont des alliances qui connaissent relativement peu de conflits et désaccords (moyenne = 2,81/7 ; écart-type = 1,03) et qu'ils perçoivent avoir été plutôt fonctionnellement performante (moyenne = 4,9/7 ; écart-type = 0,93). Trois variables de la phase de gestion ont un impact sur la perception des résultats de l'alliance de marques. La validation des hypothèses impliquant les variables du stress de rôle indique qu'elles ont toutes deux un impact significatif sur la perception, par les répondants, des résultats de l'alliance de marques. Cela valide les hypothèses selon lesquelles le stress de rôle influence directement la perception des résultats de l'alliance de marques. L'ambiguïté de rôle a une influence sur la perception des deux dimensions de la performance de l'alliance. Il apparaît que plus les partenaires connaissent la définition de leur rôle dans l'alliance, moins celle-ci donne lieu à des désaccords et conflits (C.R. = -3,156) et plus l'alliance est perçue comme performante sur sa dimension fonctionnelle (C.R. = 3,221). Ces ratios critiques sont les plus élevés parmi les relations qui concernent les variables de mesure du résultat des alliances de marques. Cela renforce la position et l'importance de cette variable dans ce modèle. Le conflit de rôle influence également les deux dimensions du résultat perçu des alliances de marques. Il apparaît que, dans le cadre des alliances de marques, plus le conflit de rôle est fortement perçu, plus les désaccords et conflits sont fréquents (C.R. = 2,962) et moins l'alliance est perçue performante sur sa dimension fonctionnelle (C.R. = -2,531).

L'engagement a un impact sur la dimension fonctionnelle des résultats perçus de l'alliance de marques (C.R. = 1,708). La relation entre l'engagement et la dimension psychosociale des résultats n'est pas mise en évidence. Ce constat semble indiquer que l'engagement a principalement une influence sur l'atteinte des objectifs de l'alliance. Les conflits et désaccords, pour leur part, semblent plutôt dépendre du stress de rôle. Ces résultats permettent d'envisager que les alliés s'engagent dans des alliances de marques dans un but uniquement marketing et de

réalisation d'objectifs prédéfinis. C'est l'approche pragmatique qui prévaut. Les partenaires ne le restent que s'ils y ont un intérêt.

Chapitre VI

Analyse des données du modèle général

Ce chapitre aborde l'analyse du modèle général. Celui-ci est complémentaire du précédent, le modèle principal. Il lui ajoute notamment des variables marketing. L'analyse du modèle général tente également de mettre en évidence les types de comportement managérial en fonction de la performance perçue de l'alliance de marques.

Comme dans le chapitre précédent, la mesure de la qualité des échelles de mesure est réalisée dans la section 1. La section 2 étudie, elle, la structure du modèle et discute les résultats obtenus. L'analyse typologique des comportements des managers est développée en section 3.

Section 1. Mesure de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure des variables complémentaires au modèle principal

Le modèle testé précédemment a montré des limites. Il est incomplet et le facteur marketing en est notamment absent. Il est donc pertinent de le compléter. Les variables complémentaires sont celles de la compatibilité des partenaires, de la procédure de choix, de l'expertise et de la confiance. Leur ajout au premier modèle testé permet de former le modèle général de la recherche.

I. L'échelle de mesure de la compatibilité des partenaires

La mesure du choix du partenaire est constituée de deux composantes. La compatibilité organisationnelle regroupe les items de la question Q5, et les caractéristiques des marques sont mesurées par ceux de la question Q8. L'analyse est réalisée de manière distincte sur ces deux variables.

1. La compatibilité organisationnelle des partenaires

L'échelle de mesure de la compatibilité organisationnelle est constituée des items Q5_1 à Q5_4 suivants :

En général :

Q5_1 = Les directions générales ont des philosophies et modes de fonctionnement en adéquation

Q5_2 = Les responsables des alliances de marques ont des styles de management différents

Q5_3 = Les responsables des alliances ont des points de vue différents sur le meilleur moyen de mener l'alliance de marques

Q5_4 = Les partenaires ont des buts et objectifs similaires

a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de compatibilité organisationnelle

Les items Q5_2 et Q5_3 sont inversés. Ils sont recodés. L'ACP, réalisée avec rotation, fait apparaître deux facteurs. Il s'agit de la compatibilité opérationnelle (items Q5_2 et Q5_3) et de la compatibilité stratégique (items Q5_1 et Q5_4).

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	1,844	46,105	46,105
2	1,006	25,140	71,245
3	,627	15,664	86,909
4	,524	13,091	100,000

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Matrice factorielle

	Composante	
	1	2
Q5_1		-,784
Q5_2	,872	
Q5_3	,796	
Q5_4		-,894

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a La rotation a convergé en 9 itérations.

L'alpha de Cronbach du facteur de compatibilité opérationnelle est de 0,57. Celui du facteur de la compatibilité stratégique est de 0,59. L'échelle inspirée de celle de Bucklin et Sengupta (1993)⁵²² n'est pas acceptable en l'état. Cela constitue une limite à la recherche. Ces auteurs obtiennent un alpha de 0,76.

b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de compatibilité organisationnelle

Cette analyse confirme la précédente. Les variances restituées sont relativement faibles. Le modèle de la compatibilité organisationnelle est le suivant :

⁵²² Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

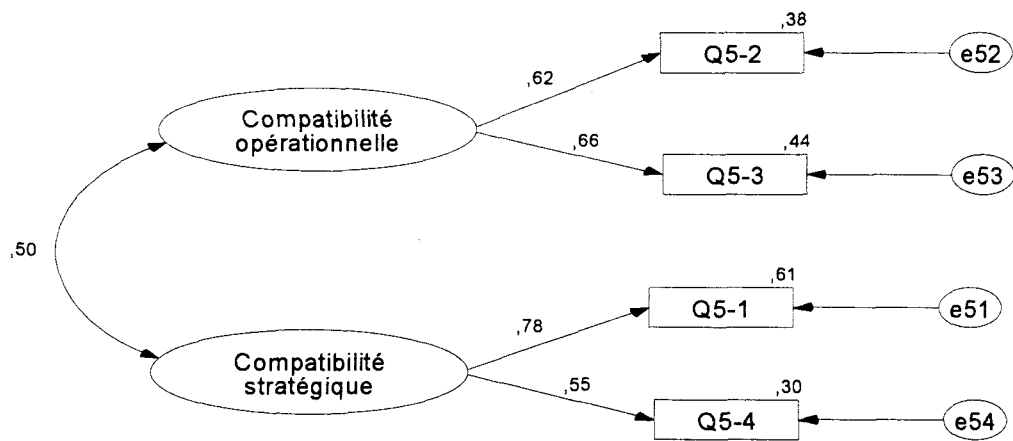


Figure 21 : le modèle de l'échelle de compatibilité organisationnelle

Les indices d'ajustement sont corrects, mais la probabilité P est assez faible.

Tableau 37 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de compatibilité organisationnelle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,901	0,343	0,042	0,995	0,951	0,000

2. L'échelle de mesure de compatibilité des marques

Les items Q8_1 à Q8_6 composent l'échelle de mesure de compatibilité des marques. Ils tentent de détecter des caractéristiques spécifiques des deux marques partenaires, aptes à influencer la performance de l'alliance de marques :
En règle générale, l'offre de vos deux marques est caractérisée par :

Q8_1 = Une utilisation des mêmes circuits de distribution

Q8_2 = Une utilisation de circuits de distribution complémentaires

Q8_3 = Les mêmes caractéristiques de clientèle

Q8_4 = Des images similaires

Q8_5 = Des images complémentaires

Q8_6 = Des produits fortement complémentaires

a) L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de compatibilité des marques

L'ACP, réalisée avec rotation, indique que trois composantes constituent le facteur des caractéristiques des marques. Il s'agit des facteurs de distribution des marques (items Q8_1 et Q8_2), de similarité des marques (items Q8_3 et Q8_4) et de complémentarité des marques (items Q8_5 et Q8_6).

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	1,773	29,542	29,542
2	1,488	24,792	54,335
3	1,173	19,548	73,883
4	,627	10,452	84,335
5	,507	8,445	92,780
6	,433	7,220	100,000

Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

a Lorsque les composantes sont corrélées, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

Matrice des types

	Composante		
	1	2	3
Q8_1			,802
Q8_2			,783
Q8_3		,784	
Q8_4		,902	
Q8_5	,838		
Q8_6	,845		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a La rotation a convergé en 7 itérations.

Les alpha de Cronbach pour les dimensions de distribution, de similarité et de complémentarité des marques sont respectivement de 0,43, 0,62 et 0,61. La dimension de distribution n'apparaît pas de manière claire. De plus, elle n'est pas une caractéristique essentielle pour définir la personnalité d'une marque. Elle est

donc abandonnée. Les alpha des deux dimensions subsistantes sont faibles et constituent une limite de la recherche.

b) L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de compatibilité des marques

L'étude des variances restituées des items de cette échelle confirme son manque de fiabilité.

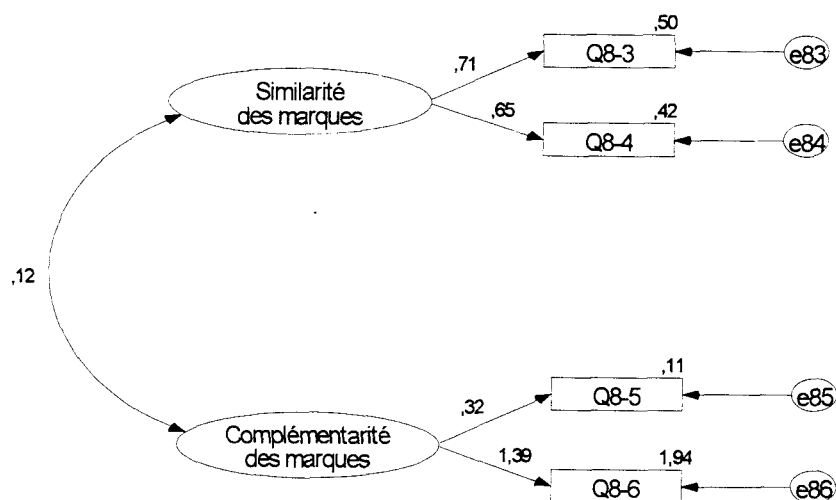


Figure 22 : le modèle de l'échelle de compatibilité des marques

Les indices d'ajustement GFI et AGFI sont bons. Cependant, le niveau faible de la probabilité P et les indices élevés des RMR et RMSEA confirme la limite que représente cette échelle de mesure pour la recherche.

Tableau 38 : les indices d'ajustement structurel de l'échelle de compatibilité des marques

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1,533	0,216	0,128	0,984	0,919	0,077

II. L'échelle de mesure de la procédure de choix

L'échelle est composée des items Q9_1 à Q9_3. Elle mesure la précision de la définition de la procédure de choix du partenaire pour l'alliance de marques.

Les items de cette échelle de mesure sont les suivants :

Dans votre entreprise, les règles et procédures relatives au choix des marques partenaires pour les alliances sont :

Q9_1 = Très clairement définies

Q9_2 = Très détaillées

Q9_3 = Très formalisées (écrites)

1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de la procédure de choix

L'ACP, réalisée sans rotation, indique que le facteur de procédure de choix du partenaire englobe les trois items dans un seul facteur.

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	2,610	86,991	86,991
2	,279	9,292	96,283
3	,111	3,717	100,000

Matrice colonne

	Composante
	1
Q9_1	,913
Q9_2	,963
Q9_3	,921

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a 1 composantes extraites.

L'alpha de Cronbach qui caractérise ce facteur est de 0,92

2. L'analyse structurelle confirmatoire de l'échelle de la procédure de choix

Les variances restituées de chacun des items indiquent que le modèle dans son état est tout à fait acceptable.

Le modèle adopté est le suivant :

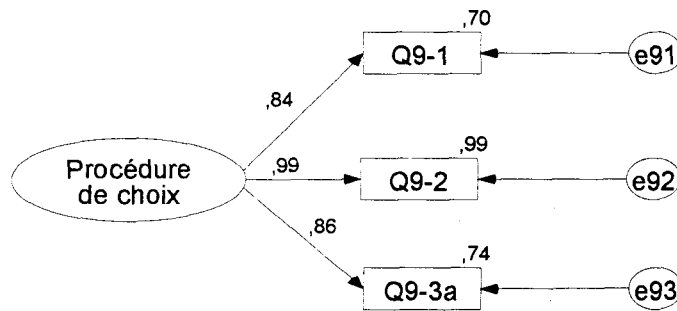


Figure 23 : le modèle de l'échelle de procédure de sélection

III. L'échelle de mesure de la confiance

L'échelle est constituée des items Q2_1 à Q2_8. La confiance du partenaire se mesure non par rapport à ce qu'il pense de son entreprise, mais par rapport à la perception qu'il a de la qualité et des sentiments de son partenaire. Cette échelle mesure la confiance que porte la personne interrogée à son partenaire :

Concernant la relation entre votre entreprise et son (ses) partenaires dans les alliances de marques, que pensez-vous des affirmations suivantes.

Votre partenaire :

Q2_1 = Prend toujours les décisions appropriées au bon déroulement de l'alliance

Q2_2 = Sait s'adapter aux situations rencontrées

Q2_3 = Est principalement intéressé par ses intérêts personnels

Q2_4 = N'est pas toujours digne de confiance

Q2_5 = Est tout à fait honnête et sincère

Q2_6 = Tient vraiment ses promesses

Q2_7 = A rarement un mauvais jugement

Q2_8 = Ne s'intéresse pas assez à l'alliance

1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de la confiance

Les items Q2_3, Q2_4 et Q2_8 sont à recoder. L'analyse factorielle avec rotation Oblimin et coefficient Delta = 0 réalisée sur les items de la confiance met en évidence quatre facteurs.

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	2,443	30,539	30,539
2	1,369	17,113	47,652
3	1,274	15,930	63,581
4	1,010	12,623	76,204
5			
6			
7			
8			

Matrice factorielle

	Composante			
	1	2	3	4
Q2_1	,426	-,556	,520	,480
Q2_2			,763	
Q2_3			,760	
Q2_4		,882		
Q2_5	,841			
Q2_6	,850			,453
Q2_7	,707	-,409		
Q2_8				,915

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

- Les alpha de Cronbach :
- Composante 1 (items 2_5, 2_6 et 2_7) = 0,72
 - Composante 2 (items 2_1 et 2_4) = -0,68
 - Composante 3 (items 2_2 et 2_3) = 0,34
 - Composante 4 (item 2_8) = non calculé

Seul le premier facteur est conservé. Il correspond au sentiment de confiance, que Smith et Barclay (1997)⁵²³ intitulent caractère et/ou motivation. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les répondants se prononcent sur la perception qu'ils ont du comportement de leur partenaire sur les items proposés. Les réponses de cette échelle sont d'une moindre qualité. Pour ces items, en moyenne, 10% des réponses manquent.

2. L'analyse structurelle de l'échelle de la confiance

L'échelle n'est composée que de trois items. Elle ne peut donc être optimisée.

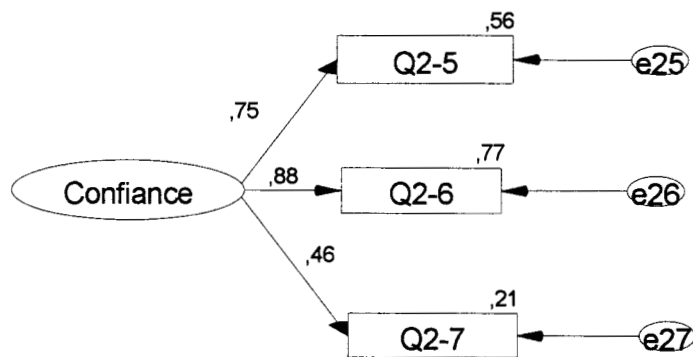


Figure 24 : le modèle de l'échelle de confiance

Les variances des items de l'échelle indiquent une certaine instabilité, due notamment à l'item Q2_7.

⁵²³ Smith J. B & D.W. Barclay (1997), op.cit.

IV. L'échelle de mesure de l'expertise

L'objet de cette échelle consiste à mesurer l'expertise qu'ont les partenaires de la pratique des alliances de marques. Cette échelle est composée des items Q1_1 à Q1_3 :

En règle générale, dans le cadre des alliances de marques, votre entreprise :

Q1_1 = Est experte en matière d'alliance de marques

Q1_2 = A l'habitude de pratiquer des alliances de marques

Q1_3 = A une excellente connaissance des aspects précis de leur mise en œuvre

1. L'analyse de la validité et de la fiabilité de l'échelle de l'expertise

L'ACP réalisée sur les 3 items de l'expertise indique une échelle unidimensionnelle.

Facteur	Valeur propre	Pourcentage de Variance	Pourcentage Cumulé
1	2,642	88,074	88,074
2	0,199	6,648	94,722
3	0,158	5,278	100

Matrice colonne :

	Facteur 1
Q1_1	,93794
Q1_2	,94547
Q1_3	,93196

L'alpha de Cronbach de cette échelle est 0,93.

2. L'analyse structurelle de l'échelle de l'expertise

L'échelle ne comporte que trois items et ne peut donc que difficilement être optimisée. La variance de chacun des items indique que le modèle dans son état est tout à fait acceptable.

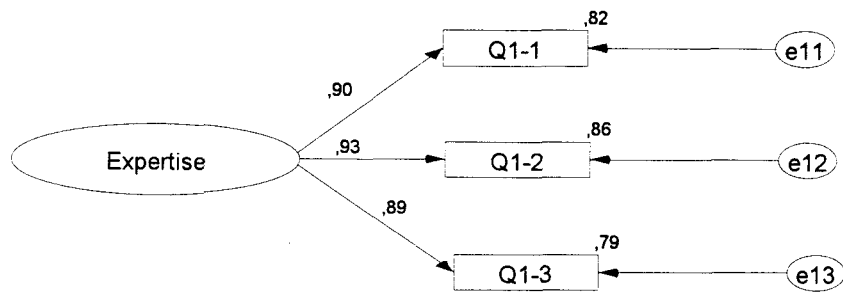


Figure 25 : le modèle de l'échelle d'expertise

Synthèse des indices d'évaluation de la qualité des facteurs du modèle général

Comme pour le modèle principal précédent, les items des échelles retenus sont agrégés en scores factoriels pour former des variables. Celles-ci sont ensuite positionnées dans le modèle général. Les performances de chacune de ces variables sont reprises dans le tableau ci-dessous. Seuls les indices de validité et de fiabilité des nouvelles variables, complémentaires du modèle précédent sont présentés.

Tableau 39 : le récapitulatif de la qualité des échelles de mesure
des variables utilisées pour le modèle principal

Facteurs	Dimensions et items	Alpha de Cronbach	Chi ² relatif	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
Compatibilité des partenaires	Compatibilité opérationnelle 5_2 ; 5_3	0,57	0,901	0,343	0,042	0,995	0,951	0,000
	Compatibilité stratégique 5_1 ; 5_4	0,59						
Compatibilité des marques	Similarité des marques 8_3 ; 8_4	0,62	1,533	0,216	0,128	0,984	0,919	0,077
	Complémentarité des marques 8_5 ; 8_6	0,61						
Procédure de choix	9_1 ; 9_2 ; 9_3	0,92	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.
Confiance	2_5 ; 2_6 ; 2_7	0,72	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.
Expertise	1_1 ; 1_2 ; 1_3	0,93	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.	V.R.

V.R. : la validation structurelle de l'échelle est faite à partir des Variances Restituées des items.

Section 2. Analyse structurelle du modèle général

Cette section suit sensiblement les mêmes étapes que celle concernant l'analyse structurelle du modèle précédent. La première partie présente la méthode utilisée pour la constitution du modèle général. La partie suivante discute les résultats de ce nouveau modèle.

I L'élaboration du modèle général

Ce modèle implique toutes les variables de la recherche. L'étude de leurs relations permet d'avoir une vision globale des facteurs de performance des alliances de marques. La première partie, celle de l'élaboration du modèle, concerne la mise en place des relations entre les variables. La seconde présente le modèle général après optimisation. La troisième s'intéresse à la qualité de l'échantillon. La quatrième partie, enfin, présente la validation des hypothèses de la recherche.

1. L'ajout des variables complémentaires au modèle principal issu des calculs

Dans un premier temps, les variables complémentaires et les relations qu'elles ont entre elles et les autres variables du modèle principal sont ajoutées à ce modèle. Afin de respecter les résultats obtenus précédemment, le modèle dans lequel elles sont insérées est le modèle principal issu des calculs. Ensuite, des relations entre les variables du modèle sont ajoutées sur la base des Indices de Modifications (M.I.). Parmi ces relations, seules sont retenues celles pour lesquelles il existe une justification théorique ou une explication logique. Ces relations sont celles de la formalisation vers les apports, la formalisation vers les coûts idiosyncrasiques et la confiance vers le conflit de rôle. La méthode d'estimation employée est la même que celle utilisée pour l'optimisation du modèle principal. Les relations entre les variables les moins performantes sont éliminées jusqu'à ce que les indices d'ajustement ne se détériorent. Le tableau des

corrélations (cf. tableau 41) indique que les variables ont des corrélations permettant l'emploi de l'analyse des chemins. Dans le tableau des corrélations, les noms des variables sont indiqués sous format SPSS. Leur signification est indiquée dans le tableau 40.

Tableau 40 : le glossaire du tableau des corrélations des variables du modèle général

Ecriture sous format SPSS	Variable correspondante
FFORMALI	Formalisation
FAPPORTS	Apports
FAMBIGUI	Ambiguïté de rôle
FCONFME	Conflit de rôle
FRESUSA	Résultat fonctionnel
FRESUPSY	Résultat psychosocial
FEXPERT	Expertise
FCOUIDIO	Coûts idiosyncrasiques
FENGAG1F	Engagement
FCONFIAB	Confiance
FPROCSEL	Processus de sélection
FCOMPLMQ	Complémentarité des marques
FSIMILMQ	Similarité des marques
FCOMPOPE	Compatibilité opérationnelle
FCOMPSTR	Compatibilité stratégique

Tableau 41 : le tableau des corrélations des variables du modèle général

Corrélations

		FFORMALI	FAPPORTS	FAMBIGUI	FCONFMET	FRESUSAT	FRESUPSY	FEXPERTI	FCOUIDIO	FENGAG1F	FCONFIAB	FPROCSEL	FCOMPLMQ	FSIMILMQ	FCOMPOPE	FCOMPSTR
FFORMALI	Corrélation de Pearson	1,000	,290**	,338**	-,018	,241*	,023	,172	,381**	,277**	,071	,441**	,204	,086	,054	-,059
	Sig. (bilatérale)		,005	,001	,868	,021	,826	,101	,000	,007	,501	,000	,052	,416	,611	,579
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FAPPORTS	Corrélation de Pearson	,290**	1,000	,308**	,057	,187	,110	,441**	,185	,279**	-,110	,266*	,154	-,055	,100	-,150
	Sig. (bilatérale)	,005		,003	,591	,074	,298	,000	,078	,007	,297	,010	,142	,606	,344	,155
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FAMBIGUI	Corrélation de Pearson	,338**	,308**	1,000	-,166	,465**	-,316**	,480**	,049	,435**	,238*	,240*	,324**	,012	,171	-,119
	Sig. (bilatérale)	,001	,003		,113	,000	,002	,000	,641	,000	,022	,021	,002	,906	,104	,258
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FCONFMET	Corrélation de Pearson	-,018	,057	-,166	1,000	-,295**	,329**	-,153	-,043	-,096	-,319**	,012	-,022	,049	-,420**	,011
	Sig. (bilatérale)	,868	,591	,113		,004	,001	,147	,686	,364	,002	,911	,836	,642	,000	,915
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FRESUSAT	Corrélation de Pearson	,241*	,187	,465**	-,295**	1,000	-,340**	,198	,040	,339**	,275**	,174	,359**	,096	,426**	-,293**
	Sig. (bilatérale)	,021	,074	,000	,004		,001	,059	,705	,001	,008	,097	,000	,361	,000	,005
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FRESUPSY	Corrélation de Pearson	,023	,110	-,316**	,329**	-,340**	1,000	-,102	,100	-,061	-,192	,001	-,180	-,102	-,392**	-,120
	Sig. (bilatérale)	,826	,298	,002	,001	,001		,333	,343	,567	,067	,994	,086	,331	,000	,255
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FEXPERTI	Corrélation de Pearson	,172	,441**	,480**	-,153	,198	-,102	1,000	-,007	,366**	,059	,355**	,170	,071	,189	-,063
	Sig. (bilatérale)	,101	,000	,000	,147	,059	,333		,945	,000	,578	,001	,106	,501	,071	,553
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FCOUIDIO	Corrélation de Pearson	,381**	,185	,049	-,043	,040	,100	-,007	1,000	,256*	-,131	,213*	,187	-,014	,050	-,142
	Sig. (bilatérale)	,000	,078	,641	,686	,705	,343	,945		,014	,214	,042	,074	,893	,634	,176
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FENGAG1F	Corrélation de Pearson	,277**	,279**	,435**	-,096	,339**	-,061	,366**	,256*	1,000	,047	,268**	,208*	-,007	,073	-,338**
	Sig. (bilatérale)	,007	,007	,000	,364	,001	,567	,000	,014		,657	,010	,046	,948	,491	,001
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FCONFIAB	Corrélation de Pearson	,071	-,110	,238*	-,319**	,275**	-,192	,059	-,131	,047	1,000	-,037	,084	,146	,097	-,036
	Sig. (bilatérale)	,501	,297	,022	,002	,008	,067	,578	,214	,657		,726	,425	,164	,358	,730
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FPROCSEL	Corrélation de Pearson	,441**	,266*	,240*	,012	,174	,001	,355**	,213*	,268**	-,037	1,000	,084	,036	,080	-,206*
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,021	,911	,097	,994	,001	,042	,010	,726		,426	,736	,448	,048
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FCOMPLMQ	Corrélation de Pearson	,204	,154	,324**	-,022	,359**	-,180	,170	,187	,208*	,084	,084	1,000	,072	,252*	-,223*
	Sig. (bilatérale)	,052	,142	,002	,836	,000	,086	,106	,074	,046	,425	,426		,492	,015	,033
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FSIMILMQ	Corrélation de Pearson	,086	-,055	,012	,049	,096	-,102	,071	-,014	-,007	,146	,036	,072	1,000	,164	-,132
	Sig. (bilatérale)	,416	,606	,906	,642	,361	,331	,501	,893	,948	,164	,736	,492		,119	,209
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FCOMPOPE	Corrélation de Pearson	,054	,100	,171	-,420**	,426**	-,392**	,189	,050	,073	,097	,080	,252*	,164	1,000	,000
	Sig. (bilatérale)	,611	,344	,104	,000	,000	,000	,071	,634	,491	,358	,448	,015	,119		,000
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92
FCOMPSTR	Corrélation de Pearson	-,059	-,150	-,119	,011	-,293**	-,120	-,063	-,142	-,338**	-,036	-,206*	-,223*	-,132	,000	1,000
	Sig. (bilatérale)	,579	,155	,258	,915	,005	,255	,553	,176	,001	,730	,048	,033	,209	1,000	
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2. Le modèle général des alliances de marques issu des calculs

Le modèle général est représenté dans la figure 27. Dans sa structure n'apparaissent que les relations validées par l'analyse. Celles-ci incluent une partie des hypothèses validées par le modèle précédent. En raison de sa particularité (régression quadratique), la relation entre la variable de formalisation et celle de résultat psychosocial est représentée dans cette figure.

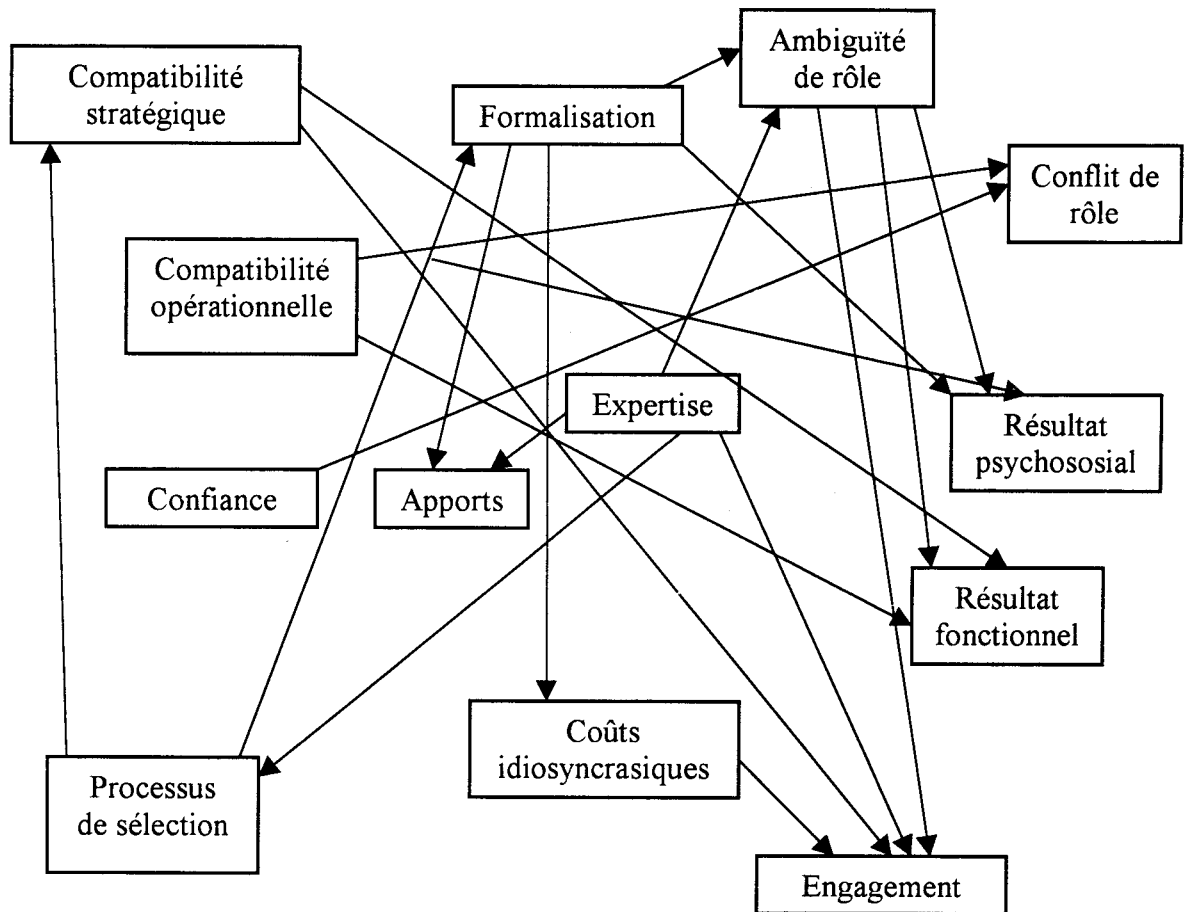


Figure 26 : le modèle général issu des calculs

Tableau 42 : les indices d'ajustement du modèle général

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,879	0,732	0,076	0,927	0,868	0,000

Comme pour le modèle principal, les résidus des variables de performance sont corrélés. Leur corrélation est de -0,143. Celle-ci indique la présence d'un facteur de performance non pris en compte par l'échelle utilisée. La corrélation négative signifie que les deux échelles varient de manière inverse.

Les indices indiquent un ajustement de ce modèle au modèle théorique meilleur que celui du modèle principal, étudié précédemment. Il faut attirer l'attention du lecteur sur le fait que les améliorations des indices du modèle peuvent provenir de deux faits. Il peut s'agir du rajout d'antécédents des variables étudiées précédemment qui améliore le modèle. La cause peut également en être la taille de l'échantillon, relativement faible, et le nombre croissant de variables qui, artificiellement, améliorent les résultats. Toutefois, l'amélioration de l'ajustement du modèle des alliances de marques obtenu par l'ajout des variables de l'expertise et de la confiance est considérable. Il est probable que celles-ci soient des antécédents importants pour les variables du modèle principal.

Suite à l'ajout de ces variables, trois relations du modèle précédent ont été supprimées. Deux d'entre elles étaient non significativement validées. Il s'agit des apports vers l'engagement (ratio critique de 1,255 dans le modèle principal) et de la formalisation vers les résultats fonctionnels (ratio critique de 0,849 dans le modèle principal). Une troisième, les apports vers l'ambiguïté de rôle (ratio critique de 2,290 dans le modèle principal), est supprimée. Cette dernière relation n'était pas une hypothèse fondée sur des travaux académiques, mais une relation ajoutée sur la base d'Indices de Modification.

3. La validation de l'échantillon du modèle général

Comme pour le modèle principal, la stabilité de l'échantillon doit être testée. Cette validation de l'échantillon est nécessaire car le modèle est modifié et le nombre de variable augmenté. Le procédé employé est le même que précédemment. Il s'agit d'un bootstrap sur 500 itérations. Les résultats en sont présentés dans le tableau 43. Les indices indiquent une bonne stabilité de l'échantillon. En effet, en ce qui concerne les coefficients de régression entre les variables, la différence entre la moyenne du bootstrap et le coefficient d'origine

(Bias) ne varie, au plus, que de 1,3% et l'erreur standard de la régression (S.E.) due à l'échantillon est au maximum de 12,6%.

Tableau 43 : le test de stabilité de l'échantillon du modèle général

Coefficient de régression	S.E.	S.E.	Mean	Bias	S.E.	Bias
Compatibilité <----- Expertise opérationnelle	0,090	0,003	0,191	0,001	0,004	
Processus <----- Expertise de sélection	0,108	0,003	0,351	-0,005	0,005	
Confiance <----- Compatibilité opérationnelle	0,112	0,004	0,093	-0,004	0,005	
Formalisation <----- Confiance	0,086	0,003	0,091	0,004	0,004	
Formalisation <----- Processus de sélection	0,088	0,003	0,447	0,003	0,004	
Ambiguïté <----- Formalisation de rôle	0,098	0,003	0,267	0,004	0,004	
Ambiguïté <----- Expertise de rôle	0,087	0,003	0,437	0,002	0,004	
Compatibilité <----- Processus de stratégique	0,122	0,004	-0,202	0,005	0,005	
Coûts <----- Formalisation idiosyncrasiques	0,096	0,003	0,383	0,002	0,004	
Engagement <----- Coûts idiosyncrasiques	0,094	0,003	0,213	0,007	0,004	
Engagement <----- Ambiguïté de rôle	0,113	0,004	0,292	-0,000	0,005	
Engagement <----- Expertise	0,099	0,003	0,206	-0,004	0,004	
Complémentarité <-- Expertise des marques	0,112	0,004	0,178	0,008	0,005	
Conflit de rôle <----- Compatibilité opérationnelle	0,102	0,003	-0,393	0,000	0,005	
Conflit de rôle <----- Confiance	0,084	0,003	-0,291	-0,010	0,004	
Engagement <----- Compatibilité stratégique	0,092	0,003	-0,265	-0,004	0,004	
Résultat <----- Conflit de rôle psychosocial	0,124	0,004	0,173	0,004	0,006	
Résultat <----- Conflit de rôle fonctionnel	0,091	0,003	-0,115	-0,002	0,004	
Résultat <----- Ambiguïté de rôle psychosocial	0,115	0,004	-0,361	0,001	0,005	

Coefficient de régression		S.E.	S.E.	Mean	Bias	S.E.
		S.E.	S.E.	Mean	Bias	Bias
Résultat psychosocial	<----- Formalisation	0,098	0,003	0,147	0,002	0,004
Résultat fonctionnel	<----- Ambiguïté de rôle	0,124	0,004	0,330	-0,011	0,006
Apports	<----- Confiance	0,092	0,003	-0,146	0,004	0,004
Résultat fonctionnel	<---- Complémentarité des marques	0,101	0,003	0,123	0,011	0,005
Résultat psychosocial	<----- Expertise	0,110	0,003	0,123	0,005	0,005
Résultat fonctionnel	<----- Expertise	0,109	0,003	-0,119	-0,007	0,005
Apports	<----- Expertise	0,087	0,003	0,410	-0,001	0,004
Résultat psychosocial	<----- Compatibilité opérationnelle	0,126	0,004	-0,288	0,002	0,006
Résultat fonctionnel	<----- Compatibilité opérationnelle	0,106	0,003	0,293	-0,012	0,005
Résultat fonctionnel	<----- Compatibilité stratégique	0,095	0,003	-0,183	0,013	0,004
Résultat psychosocial	<----- Compatibilité stratégique	0,093	0,003	-0,148	0,001	0,004
Apports	<----- Formalisation	0,094	0,003	0,228	-0,002	0,004
Résultat fonctionnel	<----- Engagement	0,088	0,003	0,114	0,004	0,004

4. Le test des hypothèses du modèle général

Cette partie recense tout d'abord les résultats de la validation des hypothèses. Une deuxième compare la force des liens entre les variables dans les deux modèles. Ce travail cherche à mettre en évidence la stabilité de ces relations.

a) La validation des hypothèses du modèle général

Les relations mises en évidence par le modèle avec les variables complémentaires sont les suivantes :

Tableau 44 : les hypothèses du modèle général

Hypothèses	Variables	Coefficient de régression	Ratio-critique	Validation
Hypothèses du groupe 3-a				
Les relations entre la phase de sélection du partenaire et la performance perçue des alliances de marques.				
Hypothèse 3-a 1 L'attention accordée aux variables marketing lors de la sélection de la marque partenaire détermine la performance de l'alliance de marques.	Complémentarité des marques → Résultat psychosocial	(*)	(*)	Non validée
	Complémentarité des marques → Résultat fonctionnel	0,124	1,422	Non significativement validée
	Similarité des marques → Résultat psychosocial	(*)	(*)	Non validée
	Similarité des marques → Résultat fonctionnel	(*)	(*)	Non validée

(*) : relation non validée et éliminée lors de l'optimisation du modèle.

Hypothèses	Variables	Coefficient de régression	Ratio-critique	Validation
Hypothèse 3-a 2 L'attention accordée lors de la sélection à la compatibilité organisationnelle et stratégique des entreprises potentiellement partenaires détermine la performance de l'alliance de marques.	Compatibilité opérationnelle → Résultat psychosocial	-0,243	-2,930	Validée
	Compatibilité opérationnelle → Résultat fonctionnel	0,302	3,464	Validée
	Compatibilité stratégique → Résultat psychosocial	-0,180	-1,679	Validée
	Compatibilité stratégique → Résultat fonctionnel	-0,194	-2,363	Validée
Hypothèses du groupe 3-b				
Les relations entre la phase de sélection du partenaire et le processus de mise en place de l'alliance des marques.				
Hypothèse 3-b 1 Les partenaires choisissent des alliés d'autant plus compatibles que leur processus de sélection est précisément formalisé.	Processus de sélection → Compatibilité stratégique	-0,206	-2,012	Validée
	Processus de sélection → Compatibilité opérationnelle	(*)	(*)	Non validée
	Processus de sélection → Complémentarité des marques	(*)	(*)	Non validée
	Processus de sélection → Similarité des marques	(*)	(*)	Non validée
Hypothèse 3-b 2 Un allié a d'autant plus confiance dans son partenaire que les deux parties sont organisationnellement compatibles.	Compatibilité stratégique → Confiance	(*)	(*)	Non validée
	Compatibilité opérationnelle → Confiance	0,097	0,929	Non significativement validée

(*) : relation non validée et éliminée lors de l'optimisation du modèle.

Hypothèse	Variabiles	Coefficient de régression	Ratio-critique	Validation
Hypothèse 3-b 3 Les marques partenaires s'investissent d'autant plus dans la mise en place de l'alliance de marques qu'elles accordent confiance à leur partenaire.	Confiance → Formalisation	0,087	0,934	Non significativement validée
	Confiance → Apports	-0,150	-1,663	Non significativement validée
Hypothèses du groupe 3-c				
Les relations entre la phase de sélection du partenaire et la phase de gestion de l'alliance de marques.				
Hypothèse 3-c 1 Une entreprise est d'autant plus engagée dans l'alliance de marques que le niveau de sa confiance dans son partenaire est élevé.	Confiance → Engagement	(*)	(*)	Non validée
	M.I. 1 : Confiance → Conflit de rôle	-0,281	-3,094	Validée
	M.I. 2 : Compatibilité opérationnelle → Conflit de rôle	-0,393	-4,322	Validée
	M.I. 3 : Compatibilité stratégique → Engagement	-0,261	-3,064	Validée

(*) : relation non validée et éliminée lors de l'optimisation du modèle.

Hypothèses	Variables	Coefficient de régression	Ratio-critique	Validation
Hypothèses du groupe 4				
L'impact de l'expertise sur la réalisation des alliances de marques.				
Hypothèse 4-a L'expertise des alliances de marques détermine l'attention accordée au processus de mise en place de l'alliance.	Expertise → Formalisation	(*)	(*)	Non validée
	Expertise → Apports	0,410	4,504	Validée
Hypothèse 4-b L'expertise des alliances de marques détermine la qualité de la gestion de l'alliance.	Expertise → Ambiguïté de rôle	0,435	4,882	Validée
	Expertise → Conflit de rôle	(*)	(*)	Non validée
	Expertise → Engagement	0,211	2,178	Validée
	Expertise → Coûts idiosyncrasiques	(*)	(*)	Non validée
Hypothèse 4-c L'expertise des alliances de marques détermine l'attention accordée à la sélection du partenaire.	Expertise → Confiance	(*)	(*)	Non validée
	Expertise → Compatibilité opérationnelle	0,189	1,837	Non significativement validée
	Expertise → Compatibilité stratégique	(*)	(*)	Non validée
	Expertise → Complémentarité des marques	0,170	1,643	Non significativement validée
	Expertise → Similarité des marques	(*)	(*)	Non validée
	Expertise → Processus de sélection	0,355	3,628	Validée
	Hypothèse 4-d L'expertise des alliances de marques détermine la performance perçue de l'alliance de marques.	Expertise → Résultat psychosocial	0,124	1,157
Expertise → Résultat fonctionnel		-0,111	-1,189	Non significativement validée

(*) : relation non validée et éliminée lors de l'optimisation du modèle.

Modification du modèle par l'analyse (M.I.)	Variable	Coefficient de régression	Ratio-critique	Validation
MI 4 Les apports sont d'autant plus élevés que la formalisation est forte.	Formalisation → Apports	0,230	2,518	Validée
MI 5 Les coûts idiosyncrasiques sont d'autant plus élevés que la formalisation est forte.	Formalisation → Coûts idiosyncrasiques	0,381	3,941	Validée
MI 6 L'alliance est d'autant plus formalisée que l'entreprise a un processus de sélection de son partenaire formalisé.	Processus de sélection → Formalisation	0,444	4,744	Validée

b) La stabilité des résultats des hypothèses entre les deux modèles

Les nouvelles variables apportent un complément d'information sur les alliances de marques, mais ne bouleversent pas les conclusions des hypothèses du modèle principal. D'une manière générale, les hypothèses sont stables. Les coefficients de régression des relations pour le modèle principal et le modèle général sont présentés dans le tableau 45. Quatre relations, cependant, connaissent une modification significative. Il s'agit, tout d'abord, de celle entre les apports et l'ambiguïté de rôle. Cette relation n'est pas fondée, *a priori*, sur la littérature académique. Elle est mise en évidence, dans le modèle principal, sur la base des indices de modification (M.I.) indiqués par le logiciel. La seconde relation dont le coefficient de régression est modifié est celle entre le conflit de rôle et la perception des résultats fonctionnels. Son ratio critique baisse de 1,239. Cette relation n'est plus significative dans le nouveau modèle. L'ambiguïté de rôle acquiert ainsi, dans ce modèle, une influence plus importante que le conflit de rôle sur les résultats de l'alliance de marques. Les résultats obtenus dans ce second modèle renforcent le rôle de la variable de l'ambiguïté de rôle. Ils ne confirment pas les travaux académiques antérieurs portant sur l'impact de la variable d'engagement sur la performance des coopérations interentreprises. Les deux dernières relations modifiées concernent celle entre les variables de la

formalisation et des résultats fonctionnels et celle entre les apports et l'engagement. Ces deux relations ont des coefficients, dans le modèle principal, non significatifs. Ils sont respectivement de 0,849 et 1,255.

Tableau 45 : l'évaluation de la stabilité des hypothèses entre les deux modèles

Relations entre les variables	Modèle principal		Modèle avec variables complémentaires (modèle général)	
	Coefficient de régression	Ratio-critique	Coefficient de régression	Ratio-critique
Formalisation → Ambiguïté	0,271	2,705	0,263	2,959
Apports → Ambiguïté	0,230	2,290	-----	-----
Coûts idiosyncrasiques → Engagement	0,214	2,322	0,206	2,405
Ambiguïté → Engagement	0,387	4,054	0,292	3,005
Ambiguïté → Résultat psychosocial	-0,315	-3,156	-0,362	-3,444
Ambiguïté → Résultat fonctionnel	0,329	3,221	0,340	3,598
Conflit de rôle → Résultat psychosocial	0,279	2,962	0,169	1,741
Conflit de rôle → Résultat fonctionnel	-0,223	-2,531	-0,112	-1,292
Engagement → Résultat fonctionnel	0,165	1,708	0,109	1,171
Formalisation → Résultat psychosocial	0,135	1,346	0,145	1,564

II. la discussion des résultats issus de l'ajout des variables complémentaires au modèle principal

L'analyse des résultats ne porte que sur les nouvelles relations, puisque les précédentes ont déjà fait l'objet d'une discussion antérieure et que les nouvelles variables ne les perturbent pas significativement. Les facteurs ajoutés au modèle principal pour former le modèle général sont l'expertise, la confiance, ainsi que les deux variables qui constituent la première phase du modèle. Il s'agit de celles de la procédure de sélection et de la compatibilité des partenaires. D'une manière générale, l'expertise a une influence sur la phase de préparation et de gestion de

l'alliance de marques. Son influence n'est pas mise en évidence sur les variables des résultats perçus de l'alliance de marques, ni sur la confiance. Cette dernière a une influence essentiellement sur la phase de gestion. Ce constat n'est pas étonnant puisque les variables relationnelles telles que le stress de rôle et l'engagement sont intégrées dans cette phase.

La discussion des résultats, pour respecter l'ordre de présentation des hypothèses, commence par la discussion des résultats concernant l'impact de la phase de sélection du partenaire sur les autres phases de l'alliance de marques. Elle est poursuivie par la présentation des résultats propres à la variable de l'expertise

1. L'impact de la sélection du partenaire sur l'alliance de marques

L'étude de l'impact de la sélection du partenaire sur l'alliance de marques suit le cheminement des hypothèses. L'analyse s'intéresse d'abord aux résultats des hypothèses impliquant la relation entre la sélection du partenaire et la performance perçue. Ensuite l'étude analyse l'impact de cette variable sur les autres phases du modèle que sont le processus de mise en place et la gestion de l'alliance de marques.

a) L'impact de la sélection du partenaire sur la performance perçue de l'alliance de marques

L'attention accordée à la sélection du partenaire a une influence manifeste sur la performance perçue de l'alliance de marques. Ce résultat conforte les travaux de Webster (1991)⁵²⁴ selon lesquels, de la qualité des ingrédients sélectionnés dépend la qualité de l'offre proposée aux clients. L'impact de la phase de sélection varie cependant selon les variables constitutives étudiées. L'influence de cette variable est, tout d'abord, analysée à partir des résultats qui caractérisent

⁵²⁴ Webster F. E. (1991), op.cit.

les relations entre les variables marketing et la performance perçue. Les résultats concernant les variables organisationnelles sont étudiés ensuite. L'impact des variables marketing n'est mesuré que selon la performance perçue des résultats fonctionnels. Globalement, il n'est pas significativement validé. La complémentarité des marques a un impact non significatif sur les résultats fonctionnels perçus de l'alliance de marques (C.R. = 1,546). Ce résultat est toutefois suffisamment proche des seuils couramment admis pour être considéré. La relation entre le résultat fonctionnel et la similarité des marques n'est pas mise en évidence par ce modèle. Avant d'être éliminée, cette relation avait un ratio critique positif (C.R. = 0,131). Cela laisse supposer que, même faiblement, la similarité des marques a un effet positif sur la perception du résultat fonctionnel des alliances de marques. Ce résultat indique que le facteur de complémentarité des marques et des produits a une importance perçue plus forte que celui de la similarité des marques pour la performance de l'alliance de marques. Ce résultat conforte l'approche client que prônent Varadarajan et Rajaratnam (1986)⁵²⁵.

La compatibilité opérationnelle des entreprises partenaires d'alliances de marques a un impact significatif sur la performance perçue de ces alliances. Le résultat psychosocial des partenariats intermarques est influencé tant par la compatibilité opérationnelle (C.R. = -2,493) que stratégique (C.R. = -2,049). Ces résultats signifient que les répondants perçoivent d'autant moins de conflit durant les alliances de marques que les entreprises impliquées sont compatibles. Le résultat fonctionnel des alliances est, lui aussi, influencé par le choix du partenaire. Les répondants perçoivent des résultats d'autant meilleurs que les entreprises alliées sont opérationnellement compatibles (C.R. = 3,431). La mesure des résultats fonctionnels se fait à partir du respect des engagements, de l'atteinte des objectifs communs ou particuliers et de la rentabilité du temps et des efforts investis. Cependant, les alliances de marques sont perçues comme d'autant moins performantes que les partenaires sont stratégiquement compatibles (C.R. = -2,343). Ce résultat remet en cause les travaux antérieurs portant sur la compatibilité des partenaires. Il semble que, dans les alliances de marques,

⁵²⁵ Varadarajan P. R. & D. Rajaratnam (1986), op.cit.

l'accent doit être mis sur la complémentarité des partenaires plutôt que sur leur similarité. Ce constat complète et renforce les résultats qui indiquent que les partenaires tendent à ne pas choisir leur allié stratégiquement compatible. Il ressort de ces résultats que, comme attendu, la phase de sélection des partenaires à l'alliance de marques représente un véritable enjeu pour la performance de l'alliance de marques.

b) L'impact de la sélection du partenaire sur le processus de mise en place de l'alliance de marques

L'impact de la sélection du partenaire sur la phase de mise en place de l'alliance de marques n'est globalement pas mis en évidence par le modèle général de la recherche. L'influence de la première phase de ce modèle sur la seconde est évaluée à partir de la mesure des relations entre la confiance, la formalisation et les apports. Ce choix se justifie par le fait que la variable de confiance est à l'interface de ces deux phases du modèle. Elle est médiatrice entre les variables de la phase de sélection des partenaires et celles du processus de mise en place de l'alliance de marques.

Les relations discutées dans cette partie sont celles des hypothèses impliquant les variables de la phase de sélection des partenaires et de la confiance. Leur étude constitue la première étape de l'analyse des résultats de cette partie de la recherche. Les variables de cette phase sont supposées constituer les antécédents au sentiment de confiance. Celui-ci est supposé se développer pendant la phase de préparation de la coopération, durant la discussion/négociation entre les partenaires potentiels, étape qui leur permet de se connaître. Cette approche de la confiance la considère comme un déterminant de la qualité de la relation et non comme une résultante. Cette approche est justifiée par des travaux d'auteurs tels que Morgan et Hunt (1994)⁵²⁶. La phase de sélection des partenaires pour l'alliance de marques révèle que les entreprises interrogées choisissent un partenaire d'autant moins stratégiquement compatible qu'elles

⁵²⁶ Morgan R.M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

mettent en place une procédure formalisée de sélection (C.R. = -2,012). Ce résultat réduit l'importance envisagée de la compatibilité stratégique des partenaires de l'alliance de marques. Le modèle de la recherche ne met pas en évidence de relation entre le processus de sélection, la compatibilité opérationnelle, la complémentarité des marques, ni leur similarité. Ce résultat montre que si la recherche ne met pas clairement en évidence les antécédents du choix du partenaire, celui-ci ne se fonde, *a priori*, pas sur la compatibilité stratégique des postulants à l'alliance de marques. Elle semble même être un critère de non-choix. Cependant, il faut noter qu'avant leur élimination, du modèle, les relations du processus de sélection avec la compatibilité opérationnelle, la complémentarité des marques et leur similarité était respectivement de 0,134 ; 0,245 et 0,340. Ces résultats faibles sont néanmoins positifs. Cela laisse supposer que, contrairement au facteur de compatibilité stratégique, les entreprises tendent à choisir des partenaires plutôt compatibles opérationnellement, et qui gèrent une marque complémentaire, voire similaire. Les antécédents de la confiance ne sont pas mieux mis en évidence, même si la compatibilité opérationnelle semble avoir une influence non significative (C.R. = 0,929).

L'étude des relations entre la variable de confiance et celles du processus de la mise en place de l'alliance de marques complètent ces premiers résultats. La confiance a une influence relativement limitée sur la préparation des alliances de marques. L'hypothèse selon laquelle la confiance a une influence sur la formalisation n'est pas significativement validée. L'explication peut être que la formalisation des coopérations est nécessaire pour certains types d'organisations mises en place. Elle apparaît utile notamment lorsque les relations entre les partenaires sont déséquilibrées (Bucklin et Sengupta-1993)⁵²⁷. Il semble donc que, selon les résultats de cette recherche, dans le cadre des alliances de marques, lorsque les partenaires se font confiance, la formalisation perde de son intérêt. Dans ce cas, le choix de ne pas formaliser le fonctionnement de l'alliance peut

⁵²⁷ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

alors découler des inconvénients que décrivent Greene (1978)⁵²⁸, Deshpande (1982)⁵²⁹ et Bidault et Cummings (1994)⁵³⁰. Ceux-ci peuvent être un manque de souplesse dans la gestion de la coopération, des coûts administratifs supplémentaires, un processus de prise de décisions alourdi et un manque de flexibilité et de spontanéité.

La confiance a une influence également non significative sur les apports à l'alliance de marques (C.R. = -1,670). Cette relation est inverse, ce qui signifie que plus les partenaires se font confiance, moins les apports à l'alliance sont importants. Cet état de fait peut s'expliquer par la nature même des apports mesurés. Elle prend en compte, dans l'ordre décroissant du niveau des investissements réalisés, le temps et l'énergie, le niveau de compétence des personnels, les ressources diverses et le nombre des personnes consacrés à l'alliance de marques. Cet ordre est établi à partir des moyennes des réponses à chacun des items. Elles sont respectivement, sur 7, 4,99, 4,5, 4,22 et 3,02. La validation non significative inverse de cette relation semble signifier que plus le sentiment de confiance est fort entre les partenaires, moins ils ont besoin d'occuper du temps et des personnes pour la réalisation de l'alliance de marques.

c) L'impact de la sélection du partenaire sur la gestion des alliances de marques

Cette hypothèse, comme la précédente, évalue l'impact de la phase de sélection sur celle de gestion de l'alliance à partir des relations entre la confiance et la phase de gestion. La confiance conserve sa position de variable médiatrice. Cependant le niveau de l'influence de la première phase sur la troisième du modèle général est également évalué à partir de la compatibilité opérationnelle et stratégique des partenaires. Le renfort de ces deux variables se justifie par l'impact qu'elles ont sur la performance de l'alliance de marques. L'impact de ces deux variables est mis en évidence par les Indices de Modification (M. I.) proposés par le logiciel. La confiance a un impact sur la phase de gestion de l'alliance de

⁵²⁸ Greene C. N. (1978), op.cit.

⁵²⁹ Deshpande R. (1982), op.cit.

⁵³⁰ Bidault F. & T. Cummings (1994), op.cit.

marques. Celui-ci a été mis en évidence par les Indices de Modification (M.I.). Cette influence agit principalement sur le conflit de rôle (C.R. = -3,094). Ce résultat signifie que plus les partenaires se font confiance, moins ils ont de conflits de rôle. En effet, il semble logique que si les partenaires font confiance à leur allié, ils en acceptent d'autant mieux leurs initiatives et demandes parfois contradictoires, ce qui doit tendre à limiter les conflits fonctionnels et disfonctionnels. La relation entre la confiance et l'engagement, attendue sur la base des travaux de Morgan et Hunt (1994)⁵³¹, n'est pas mise en évidence dans cette recherche. Le caractère éphémère des alliances de marques peut expliquer ce résultat. L'engagement, pour se développer, nécessite du temps. Il suppose également que les partenaires considèrent l'alliance de marques comme importante, au point de juger qu'elle mérite un maximum d'efforts pour être maintenue (Morgan et Hunt-1994)⁵³². Ainsi, même si les partenaires se font confiance pour la réalisation de leur alliance de marques, les caractéristiques de cette dernière n'impliquent pas nécessairement que les organisations alliées aient développé un engagement l'une envers l'autre.

Les deux relations suivantes concernent plus spécifiquement la sélection du partenaire. La première indique que les conflits de rôle entre les partenaires sont d'autant moins fréquents que leur compatibilité organisationnelle est forte (C.R. = -4,322). Ce résultat ne représente aucunement une surprise. Il paraît en effet normal que lorsque les partenaires ont des modes opératoires compatibles, peu de conflits résultent de leur coopération. La seconde révèle que plus les partenaires ont des stratégies compatibles, moins leur engagement est élevé (C.R. = -3,064). Ce résultat est surprenant au premier abord. *A priori*, celui-ci devrait être d'autant plus élevé que les alliés partagent une communauté d'objectifs. Cependant, dans le cadre des alliances de marques, tel n'est pas le cas. Ce résultat complète celui de la relation entre la confiance et l'engagement. L'explication du développement faible de l'engagement en est la même. Il peut être causé par la durée courte et les investissements immatériels qui caractérisent les alliances de

⁵³¹ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁵³² Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

marques. Dans le cas de cette relation, la compatibilité des stratégies des partenaires peut aussi laisser supposer que la gestion de l'alliance se passe sans problème et donc nécessite moins d'attention de la part des partenaires, donc un engagement moindre.

2. L'impact de l'expertise sur l'alliance de marques

L'impact de l'expertise des alliances de marques est analysé en s'intéressant tout d'abord à l'influence de cette variable sur le processus de mise en place. L'analyse se porte ensuite sur les conséquences qu'a l'expertise sur la phase de gestion, sur la phase de sélection et enfin sur les performances perçues de l'alliance de marques.

a) L'impact de l'expertise sur le processus de mise en place de l'alliance de marques

La moyenne des réponses aux items de l'expertise est de 4,01/7. L'expertise des partenaires a une influence sur la mise en place de l'alliance de marques. Plus les entreprises alliées ont une expertise des alliances de marques, plus leur attention est forte pour la phase de préparation de la coopération. L'influence de l'expertise s'arrête cependant à son impact sur les apports réalisés par les partenaires. Ils sont perçus d'autant plus élevés que l'expertise des partenaires des alliances de marques est forte (C.R. = 4,504).

L'impact de l'expertise sur la formalisation, s'il est positif, n'est toutefois pas mis en évidence Par le modèle. Cette relation n'est pas validée. Ce résultat valide, dans le cadre des alliances de marques, les travaux de Deshpande (1982)⁵³³ et ceux de Bidault et Cummings (1994)⁵³⁴ qui indiquent que la formalisation implique un manque de flexibilité des organisations. Il semble donc qu'avec

⁵³³ Deshpande R. (1982), op.cit.

⁵³⁴ Bidault F.& T. Cummings (1994), op.cit.

l'expertise des alliances de marques, les managers optent pour un mode de fonctionnement non formalisé plus adapté aux innovations.

b) L'impact de l'expertise sur la phase de gestion de l'alliance de marques

L'expertise a une influence sur la gestion de l'alliance de marques. Celle-ci se vérifie sur l'ambiguïté de rôle et l'engagement. La relation qu'entretient l'expertise avec le conflit de rôle et les coûts idiosyncrasiques n'est pas mise en évidence par le modèle. L'expertise réduit l'ambiguïté de rôle. Les partenaires connaissent d'autant mieux leur rôle au sein de l'alliance de marques que leur expertise de ce type de coopération est forte (C.R. = 4,882).

La relation entre l'expertise et le conflit de rôle n'est pas mise en évidence. Cependant, avant son élimination du modèle, cette relation était caractérisée par un ratio critique négatif. Ce résultat signifierait que le conflit de rôle semble d'un niveau d'autant moins élevé dans les alliances de marques que les partenaires ont une expertise de ces coopérations. La spécificité des alliances de marques peut expliquer ce résultat. Une alliance de marques est le rapprochement de deux marques appartenant, dans la grande majorité des cas, à deux entreprises indépendantes. Si l'ambiguïté de rôle peut être réduite par l'expertise des partenaires, il n'en va pas tout à fait de même du conflit de rôle. En effet, selon les définitions qu'en donnent les auteurs, ce concept se rencontre dans les coopérations lorsque les partenaires reçoivent des directives incompatibles. L'expertise des alliances de marques a donc un impact plus limité sur le conflit de rôle puisque ce problème de gestion des hommes est susceptible de se rencontrer dès l'instant où plusieurs personnes dirigent. Il dépend plus de la personne des managers que d'une connaissance acquise antérieurement.

L'engagement des partenaires est d'autant plus fort que leur expertise est forte (C.R. = 2,178). Il semble ainsi que les partenaires qui ont une expertise des alliances de marques se perçoivent comme capables de s'investir dans la relation, dans l'espoir, peut être, d'en retirer les bénéfices ultérieurement.

La relation entre l'expertise et les coûts idiosyncrasiques n'est pas mise en évidence par le modèle. Cependant, avant d'être éliminée, cette relation avait un ratio critique négatif. Cela implique que l'expertise tend à limiter ce type de coûts. L'analyse de ce lien doit s'arrêter là puisque, trop faible, le modèle ne le valide pas.

c) L'impact de l'expertise sur la phase de sélection du partenaire

L'expertise, dans le cadre des alliances de marques, a, d'une manière générale, une influence sur la sélection du partenaire. Les partenaires adoptent une procédure de sélection de leur partenaire d'autant plus formelle qu'ils ont déjà pratiqué ce type de partenariat (C.R. = 3,628). L'expertise des alliances de marques influence aussi les partenaires dans le choix de leur d'allié. Ces derniers tendent à faire porter leur choix sur des partenaires opérationnellement compatibles (C.R. = 1,837) et dont les marques sont complémentaires (C.R. = 1,643). Ces deux dernières relations ne sont pas significativement démontrées. Cependant, leurs ratios critiques sont suffisamment proche du seuil de 1,96, couramment accepté, pour être pris en considération. Ces résultats confortent les travaux académiques de Bucklin et Sengupta (1993)⁵³⁵, ainsi que ceux de Spekman et Sawhney (1990)⁵³⁶ qui mettent en évidence la nécessaire compatibilité organisationnelle des partenaires. L'approche client proposée par Varadarajan et Rajaratnam (1986)⁵³⁷ se voit également validée par le souci des partenaires de rechercher des partenaires dont les marques sont complémentaires. L'objectif de cette complémentarité doit être le souci de développer des alliances de marques possédant un fort avantage concurrentiel. Dans le prolongement de ce dernier résultat, la relation entre l'expertise et la similarité des marques n'est pas mise en évidence par le modèle.

L'impact de l'expertise se limite à ces trois variables. Son impact sur la compatibilité stratégique des alliés n'est pas démontré par le modèle. Ce résultat

⁵³⁵ Bucklin L. P. & sengupta S. (1993), op.cit.

⁵³⁶ Spekman R. E. & K. Shawhney (1990), op.cit.

⁵³⁷ Varadarajan P. R. & D. Rajaratnam (1986), op.cit.

n'est pas étonnant. Il conforte les travaux de Doz et Shuen (1988)⁵³⁸, selon lesquels, les objectifs stratégiques propres à chaque partenaire d'une coopération sont souvent cachés et, de toute façon, susceptibles d'évolutions non déclarées. Ces derniers ne représentent donc pas une base stable de sélection de partenaire. Ils sont perçus comme tel par les partenaires qui ont une expertise des alliances de marques. Ces derniers leur préfèrent le critère de compatibilité opérationnelle, plus facilement mesurable et certainement moins volatile.

Une dernière relation n'est pas vérifiée. Il s'agit de celle entre l'expertise et la confiance. Ce résultat, lui non plus, n'est pas surprenant. La confiance entre deux partenaires n'est pas la résultante de l'expérience antérieure des parties. Elle trouve plutôt son origine dans la qualité de la relation qui s'établit entre les deux partenaires.

d) L'impact de l'expertise sur la perception des résultats de l'alliance de marques

La relation entre l'expertise et la perception des résultats n'est pas significativement mise en évidence par le modèle général. Les ratios critiques des relations entre l'expertise et le résultat psychosocial et le résultat fonctionnel sont respectivement de 1,157 et -1,189. Ce résultat peut provenir de la spécificité des alliances de marques qui tendent à privilégier les variables opérationnelles de la coopération. En effet, le stress de rôle est la variable qui ressort de cette recherche comme la plus importante pour la performance des alliances de marques. Elle peut être considérée comme opérationnelle car elle apparaît lors de la gestion de l'alliance de marques. Ce qui est donc recherché dans les alliances de marques est plus une performance ou un résultat marketing qu'une relation avec des partenaires. Les variables d'ordre relationnel et/ou personnel, telles que la confiance, l'engagement relationnel et l'expertise sont ainsi, sur une échelle d'importance, positionnées au second plan. Le fait que les alliances de marques soient des partenariats qui ne demandent le plus souvent que des investissements

⁵³⁸ Doz Y. & A. Shuen (1988), op.cit.

de communication, à l'exception des alliances *a priori*, peut expliquer ce résultat. Elles sont en effet souvent des coopérations courtes et de type « *one shot* ».

La non-validation de la relation entre l'expertise et la performance des alliances de marques signifie encore qu'une entreprise ne peut pas se prévaloir d'une expertise pour réussir dans une alliance de marques. Quand une entreprise a réussi une alliance de marques, elle peut très bien échouer à la suivante. Une des spécificités des alliances de marques peut expliquer ce résultat. Ce sont des pratiques qui nécessitent un partenaire, ce qui inclut, comme pour toute coopération, une part de risque. L'expertise est donc un facteur dont l'impact est limité pour garantir la réussite de l'alliance de marques.

3. Les relations complémentaires entre variables

Ces relations sont mises en évidence lors de l'optimisation du modèle des alliances de marques. Il s'agit des relations entre la formalisation et les apports, entre la formalisation et les coûts idiosyncrasiques, entre le processus de sélection et la formalisation, entre la compatibilité opérationnelle et le conflit de rôle et entre la compatibilité stratégique et l'engagement. Les relations entre la confiance et le conflit de rôle, entre la compatibilité opérationnelle et le conflit de rôle et enfin entre la compatibilité stratégique et l'engagement ont déjà été discutées dans la partie qui aborde l'impact de la sélection du partenaire sur la gestion de l'alliance de marques.

a) L'impact de la formalisation sur les apports

Les apports des partenaires à l'alliance de marques sont d'autant plus élevés que la relation d'alliance est formalisée (C.R. = 2,518). Cette modification du modèle peut se justifier par le fait que la formalisation permet de rétablir l'équilibre entre les partenaires d'une coopération. Elle détermine et écrit, en effet, les pouvoirs et obligations de chacune des parties. Selon Ford et Slocum

(1977)⁵³⁹, la mise en forme du contrat de coopération définit formellement les pratiques et les procédures de fonctionnement du partenariat. De plus, la formalisation signifie aussi l'adoption, par les partenaires, des règles édictées (Ruekert et walker-1987 ; Dahlstrom, Dwyer et Chandrashekar-1995)⁵⁴⁰. Cela répond à l'objectif premier de la formalisation qui est d'accroître la performance de la relation. Elle est donc particulièrement adaptée pour rétablir l'équilibre entre les partenaires. Elle permet de prévoir leur comportement durant la coopération et d'instaurer des pénalités en cas de non respect des obligations prévues (Bucklin et Sengupta-1993)⁵⁴¹, ce qui doit inciter les partenaires à honorer leurs engagements. Le surcroît d'apport que semble engendrer la formalisation peut donc venir du simple respect des contrats. Il peut également provenir du fait que la signature du contrat par l'allié signale également son engagement au partenaire qui s'en trouvera alors d'autant plus encouragé à s'engager et donc investir dans le partenariat (Anderson et Weitz-1992)⁵⁴².

b) L'impact de la formalisation sur les coûts idiosyncrasiques

Les coûts idiosyncrasiques sont d'autant plus élevés que la relation d'alliance est formalisée (C.R. = 3,935). Ce résultat rejoint celui des travaux de Williamson (1983, 1985)⁵⁴³ selon lesquels les contraintes que s'imposent les partenaires pour prouver leur engagement peuvent être contractuelles. Ces engagements sont bien souvent idiosyncrasiques. De plus, la formalisation peut également fixer contractuellement les apports des partenaires à l'alliance de marques qui, pour certains, peuvent devenir des coûts de terminaison idiosyncrasiques. La contractualisation, comme cela a été montré précédemment,

⁵³⁹ Ford J. D. & J. W. Slocum (1977), op.cit.

⁵⁴⁰ - Ruekert R. W. & O. C. walker (1987), op.cit.

- Dahlstrom R., F. R. Dwyer & M. Chandrashekar (1995), op.cit.

⁵⁴¹ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

⁵⁴² Anderson E. & B. Weitz (1992), op.cit.

⁵⁴³ - Williamson O. E. (1983), op.cit.

- Williamson O. E. (1985), op.cit.

peut inciter les alliés à accepter de tels coûts, ce que leur expertise semble pourtant les dissuader de faire.

c) L'impact du processus de sélection sur la formalisation

La relation entre le processus de sélection des partenaires et la formalisation (C.R. = 4,744) indique que plus les partenaires utilisent une procédure formelle de sélection de leur allié, plus ils ont une tendance à la formalisation de leur alliance de marques. Cette dernière variable, si elle n'a pas d'impact révélé sur la performance des alliances de marques dans ce modèle, représente un intérêt par rapport aux résultats du modèle principal qu'elle complète. Ce précédent modèle analyse les relations de la variable de formalisation avec les variables de la performance et de l'ambiguïté de rôle, variable incontournable de cette recherche. Ce résultat est surtout important pour la phase de mise en place de l'alliance de marques. En effet, il a été montré précédemment que les partenaires investissent d'autant plus dans l'alliance de marques que celle-ci est formalisée.

Ces différents résultats sont obtenus par l'analyse des perceptions qu'ont les répondants de la réalisation des alliances de marques. Une typologie est réalisée afin de savoir s'il existe des groupes typiques d'individus qui déclarent partager les mêmes comportements d'alliance de marques. Cette analyse doit ainsi permettre d'identifier un facteur catégoriel ou comportemental susceptible de justifier la perception du résultat des alliances de marques.

Section 3. Comportement dans l'alliance de marques selon le type de répondant

Le but de la recherche est de mettre en évidence les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques. Dans le but d'affiner les résultats précédents, une analyse typologique hiérarchique est réalisée sur les variables expliquées. Elle doit déterminer un classement entre les entreprises qui se perçoivent performantes et les autres. La typologie est tout d'abord élaborée et commentée de manière descriptive. Le modèle général est ensuite optimisé à partir des deux échantillons constitués. Les résultats de ces analyses sont enfin discutés.

I. La typologie des répondants

Les deux variables expliquées servent de déterminants pour la typologie Il s'agit des résultats fonctionnels et des résultats psychosociaux. La première mesure la satisfaction et la performance marketing de l'alliance des marques, la seconde, la fréquence des conflits et des entraves durant la coopération. Les choix possibles de méthode d'agrégation sont en général le saut minimum (le plus proche voisin), la méthode des barycentres, la méthode de la médiane. Ici, la méthode de Ward est choisie à la suite des recommandations de Chandon, Lemaire et Pouget (1980)⁵⁴⁴ qui utilisent l'indice d'agrégation de la moyenne des distances de Sokal et Michener (1958)⁵⁴⁵ qui permet d'obtenir une bonne optimisation des moindres carrés. L'algorithme de Ward (1963)⁵⁴⁶ agrège à

⁵⁴⁴ Chandon J.L., Lemaire J. & Pouget J. (1980), Construction de l'ultramétrie la plus proche d'une dissimilarité au sens des moindres carrés, *Rairo*, Vol. 14, n°2, in Leleux G., Diday E., Govaert G., Lechevalier Y. & Ralambondrainy H. (1989), *Classification automatique des données - Environnement statistique et informatique*, Dunod informatique, Paris, France.

⁵⁴⁵ Sokal R.R. & Michener C.D. (1958), A statistical method for evaluating systematic relationships, *Univ. Kansas. Sci. Bull.* Vol. 38, in Leleux G., Diday E., Govaert G., Lechevalier Y. & Ralambondrainy H. (1989), *Classification automatique des données - Environnement statistique et informatique*, Dunod informatique, Paris, France.

⁵⁴⁶ Ward J.H. (1963), Hierarchical grouping to optimize an objective function, *JASA*, Vol. 58, in Leleux G., Diday E., Govaert G., Lechevalier Y. & Ralambondrainy H. (1989), *Classification automatique des données - Environnement statistique et informatique*, Dunod informatique, Paris, France.

chaque itération deux classes de telle sorte que la partition obtenue ait une inertie intra classe minimale. La typologie fait apparaître deux possibilités de découpage de l'échantillon. La première se compose de deux groupes et la seconde de trois. La classification en deux familles est adoptée. Ses résultats sont présentés dans le tableau 46. Celle en trois familles ne permet pas de réaliser les analyses courantes. Elle est présentée en annexe n° 6.

Tableau 46 : la classe d'affectation des individus en deux familles

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	39	42,4	42,4	42,4
2	53	57,6	57,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

La répartition des individus selon les deux variables expliquées, que sont le résultat fonctionnel et le résultat psychosocial, est représentée dans le mapping présenté en annexe n° 7. L'identification des individus interrogés selon leur appartenance à la famille 1 ou 2 est détaillée dans le tableau de l'annexe 8. Les individus de la famille 1 perçoivent un résultat fonctionnel important et un résultat psychosocial caractérisé par la faible fréquence des conflits. L'alliance de marques est donc perçue par cette famille de répondants comme performante tant sur le critère marketing que relationnel. La famille 2 est constituée d'individus qui perçoivent que l'alliance de marques a été un échec sur au moins l'une des deux dimensions.

Les items de la fiche signalétique des répondants ne permettent pas de distinguer, *a priori*, les individus de la famille 1 de ceux de la famille 2. Les tests d'indépendance réalisés entre les deux familles issues de la typologie et les items des questions Q14, Q16 et Q17 ne mettent en évidence aucune relation significative. Ces items évaluent respectivement la taille relative des partenaires, les positions relatives dans le cycle de vie, le niveau de gamme relatif. Les résultats de ces tests sont présentés en annexe n°9. Un test de différence de moyenne est réalisé entre les deux familles précédemment identifiées et les variables explicatives du modèle (tableau 47). L'objectif est de connaître les variables qui déterminent l'appartenance des individus à chacun des deux types.

Les variables du stress de rôle, de l'expertise, de la confiance, de la compatibilité opérationnelle et du processus de sélection déterminent la perception du résultat de l'alliance des marques selon les familles d'individus identifiées. La comparaison des moyennes de ces variables (tableau 48) permet de déterminer comment elles agissent sur la perception des résultats de l'alliance de marques. La famille 1 est caractérisée par un stress de rôle faible. Les partenaires d'alliances de marques appartenant à cette famille sont, en effet, ceux qui estiment connaître mieux leur rôle dans l'alliance et qui pensent que leur relation d'alliance de marques connaît moins de conflit que ceux de la famille 2. Les alliances de marques des individus de la famille 1 sont aussi caractérisées par une compatibilité opérationnelle des partenaires, une expertise des alliances de marques, une confiance dans le partenaire plus forte et un processus de sélection plus précis et formalisé que ce que déclarent les individus de la famille 2.

Tableau 47 : le test de différence de moyenne sur les familles d'individus issus de la typologie et les variables explicatives du modèle

		Somme des carés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Formalisation	Inter-groupes	1,483	1	1,483	1,491	,225
	Intra-groupes	89,517	90	,995		
	Total	91,000	91			
Apports	Inter-groupes	2,581E-05	1	2,581E-05	,000	,996
	Intra-groupes	91,000	90	1,011		
	Total	91,000	91			
Ambiguïté de rôle	Inter-groupes	13,723	1	13,723	15,982	,000
	Intra-groupes	77,277	90	,859		
	Total	91,000	91			
Conflit de rôle	Inter-groupes	10,046	1	10,046	11,169	,001
	Intra-groupes	80,954	90	,899		
	Total	91,000	91			
Coûts idiosyncrasiques	Inter-groupes	1,993E-02	1	1,993E-02	,020	,889
	Intra-groupes	90,980	90	1,011		
	Total	91,000	91			
Engagement	Inter-groupes	1,436	1	1,436	1,443	,233
	Intra-groupes	89,564	90	,995		
	Total	91,000	91			
Expertise	Inter-groupes	4,038	1	4,038	4,179	,044
	Intra-groupes	89,962	90	,966		
	Total	91,000	91			
Confiance	Inter-groupes	3,830	1	3,830	3,954	0,050
	Intra-groupes	87,170	90	,969		
	Total	91,000	91			
Compatibilité opérationnelle	Inter-groupes	9,610	1	9,610	10,627	,002
	Intra-groupes	81,390	90	,904		
	Total	91,000	91			
Compatibilité stratégique	Inter-groupes	7,593E-02	1	7,593E-02	,075	,785
	Intra-groupes	90,924	90	1,010		
	Total	91,000	91			
Complémentarité des marques	Inter-groupes	2,153	1	2,153	2,181	,143
	Intra-groupes	88,847	90	,987		
	Total	91,000	91			
Processus de sélection	Inter-groupes	5,350	1	5,350	5,621	,020
	Intra-groupes	85,650	90	,952		
	Total	91,000	91			

Tableau 48 : la comparaison des moyennes des variables explicatives discriminantes

Typologie		Ambiguïté de rôle	Conflit de rôle	Compatibilité opérationnelle	Expertise	Confiance	Processus de sélection
Famille 1	Moyenne	,4502251	-,3852205	,3767719	,2442394	,2378565	,2811110
	N	39	39	39	39	39	39
	Ecart-type	,8594599	,8721719	1,0182645	1,1064480	,7820957	1,1809023
Famille 2	Moyenne	-,3312977	,2834641	-,2772472	-,1797233	-,1750265	-,2068553
	N	53	53	53	53	53	53
	Ecart-type	,9727825	1,0004611	,8985993	,8818793	1,1087617	,7924902
Total	Moyenne	1,73E-18	-4,142E-17	1,753155E-16	-3,47E-17	8,67E-17	1,145E-16
	N	92	92	92	92	92	92
	Ecart-type	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000

L'un des objectifs de la typologie est de mettre en évidence les facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques perçus par les entreprises des familles 1 et 2. Dans ce but, le modèle général est testé en utilisant les réponses des individus constituant la famille 1, puis ceux de la famille 2. Afin de conserver une cohérence dans l'interprétation des résultats, le modèle n'est pas entièrement recalculé. Seul l'échantillon a été changé. L'optimisation du modèle s'est fait à partir du modèle général issu des calculs.

II. L'analyse structurelle du modèle général à partir de l'échantillon de la famille 1

Les ratios critiques de chaque relation sont indiqués dans le graphique. L'optimisation de ce modèle suit la même démarche que celle employée pour les modèles précédents.

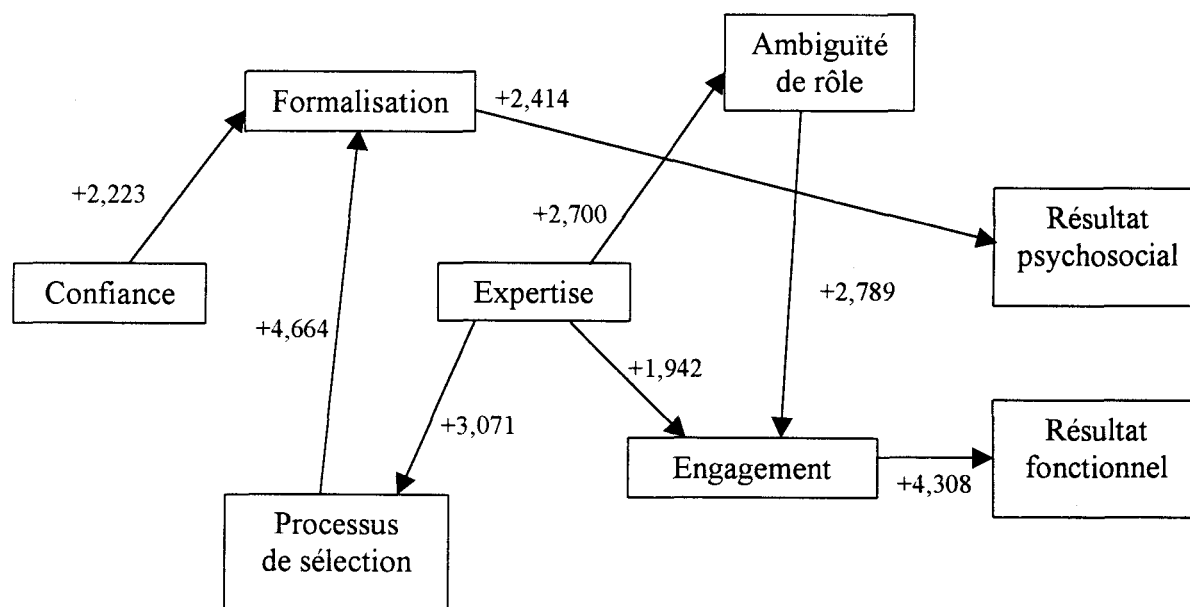


Figure 27 : le modèle issu des calculs sur l'échantillon de la famille 1

La corrélation entre les résidus des deux dimensions de la performance est de 0,391. Les indices d'ajustement du modèle sont les suivants :

Tableau 49 : les indices d'ajustement du modèle des managers performants

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,997	0,460	0,085	0,906	0,811	0,000

Ils indiquent un bon ajustement selon les limites indiquées précédemment. Pour vérifier la stabilité de l'échantillon, un bootstrap est réalisé sur 500 itérations sur l'ensemble des relations entre les variables du modèle. Les résultats sont présentés dans le tableau 50.

Tableau 50 : test de stabilité de l'échantillon de la famille 1

Coefficient de régression	S.E.	S.E.	Mean	Bias	S.E.
		S.E.			Bias
Processus de sélection <----- Expertise	0,166	0,005	0,473	-0,003	0,007
Ambiguïté de rôle <----- Expertise	0,104	0,003	0,305	-0,007	0,005
Engagement <----- Ambiguïté de rôle	0,225	0,007	0,550	-0,002	0,010
Engagement <----- Expertise	0,160	0,005	0,304	0,006	0,007
Formalisation <----- Confiance	0,164	0,005	0,403	-0,010	0,007
Formalisation <----- Processus de sélection	0,138	0,004	0,563	-0,012	0,006
Résultat Psychosocial <----- Formalisation	0,071	0,002	0,150	0,005	0,003
Résultat fonctionnel <----- Engagement	0,054	0,002	0,237	0,001	0,002

Les indices du bootstrap indiquent une bonne qualité de l'échantillon. La différence entre la moyenne du bootstrap et le coefficient d'origine (Bias), pour les coefficients de régression entre les variables, ne varie, au plus, que de 1,2%. L'erreur standard de la régression (S.E.) due à l'échantillon atteint un maximum de 22,5%.

Dans ce nouveau modèle, les variables de conflit de rôle et de compatibilité opérationnelle, mises en évidence par la comparaison des moyennes des variables explicatives, n'apparaissent pas. Leur caractère discriminant a été démontré. Cependant, les individus de la famille 1 ne leur reconnaissent pas de relation significative avec les autres variables du modèle.

III. L'analyse structurelle du modèle général à partir de l'échantillon de la famille 2

Pour étudier la perception des facteurs de performance des alliances de marques de la famille 2, les individus extrêmes 7, 45, 60 et 78 sont éliminés de l'échantillon. Il s'agit, respectivement, de la société Le Couteau de Laguiole, dans le secteur de la métallurgie, des Pains Jacquet, dans la panification, des Laboratoires Vendôme, dans l'hygiène beauté et d'une quatrième entreprise non identifiée dans le secteur de l'agroalimentaire. La caractéristique extrême de ces individus est mise en évidence par le graphique présenté en annexe n°7. Le modèle, calculé à partir des individus de la famille 2, est présenté en figure 28.

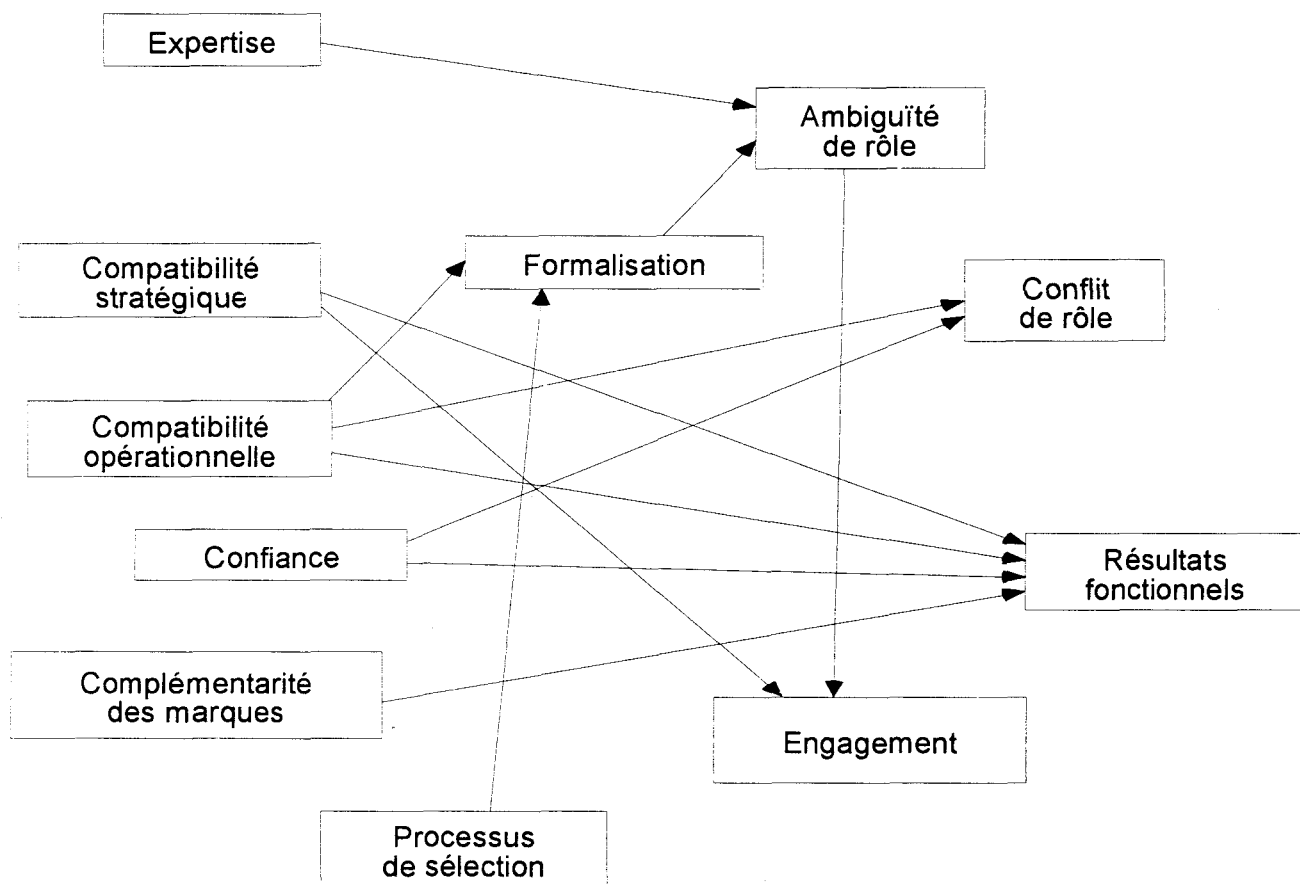


Figure 28 : le modèle général perçu par les managers non performants sur au moins une dimension des résultats

Dans un souci de clarté, les ratios critiques ne sont pas indiqués directement sur le modèle. Ils sont présentés dans le tableau 51.

Tableau 51 : les coefficients de régression des variables du modèle général calculé à partir de l'échantillon des managers non performants sur au moins une variable de performance

Relations entre Variables			Coefficient de régression	Erreur standard	Ratio critique
Formalisation	<-----	Processus de sélection	0,344	0,145	2,364
Formalisation	<-----	Compatibilité opérationnelle	0,305	0,130	2,342
Ambiguïté de rôle	<-----	Formalisation	0,350	0,130	2,684
Ambiguïté de rôle	<-----	Expertise	0,461	0,130	3,548
Engagement	<-----	Ambiguïté de rôle	0,326	0,113	2,881
Résultat Fonctionnel	<-----	Complémentarité des marques	0,289	0,094	3,090
Résultat Fonctionnel	<-----	Compatibilité opérationnelle	0,436	0,090	4,863
Résultat Fonctionnel	<-----	Compatibilité stratégique	-0,264	0,094	-2,797
Conflit de rôle	<-----	Compatibilité Opérationnelle	-0,400	0,151	-2,651
Conflit de rôle	<-----	Confiance	-0,305	0,116	-2,624
Engagement	<-----	Compatibilité stratégique	-0,391	0,125	-3,126
Résultat fonctionnel	<-----	Confiance	0,291	0,069	4,200

L'ajustement de ce modèle au modèle théorique, mis à part l'indice AGFI, est acceptable (tableau 52). Ce dernier point représente une des limites de ce nouveau modèle.

Tableau 52 : les indices d'ajustement du modèle des managers non performants sur au moins une variable de performance

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1,174	0,240	0,074	0,899	0,762	0,060

L'effectif de cet échantillon étant faible (53 individus), un bootstrap est réalisé afin d'en tester la stabilité. Les résultats figurent dans le tableau 53. Ils indiquent une stabilité suffisante de l'échantillon. La différence entre la moyenne du bootstrap et le coefficient d'origine (Bias), pour les coefficients de régression entre les variables, ne varie, au plus, que de 1,9%. L'erreur standard de la régression (S.E.) due à l'échantillon atteint, elle, un maximum de 16%.

Tableau 53 : le test de stabilité de l'échantillon des managers non performants sur au moins une des variables de performance (famille 2)

Coefficient de régression	S.E.	S.E. S.E.	Mean	Bias	S.E. Bias
Formalisation <---- Processus de sélection	0,142	0,004	0,348	0,004	0,006
Formalisation <---- Compatibilité opérationnelle	0,141	0,004	0,286	-0,019	0,006
Ambiguïté de rôle <---- Formalisation	0,131	0,004	0,343	-0,007	0,006
Ambiguïté de rôle <---- Expertise	0,126	0,004	0,461	-0,000	0,006
Engagement <---- Ambiguïté de rôle	0,124	0,004	0,324	-0,002	0,006
Résultat fonctionnel <---- Complémentarité des marques	0,105	0,003	0,285	-0,004	0,005
Résultat Fonctionnel <---- Compatibilité opérationnelle	0,089	0,003	0,428	-0,008	0,004
Résultat Fonctionnel <---- Compatibilité stratégique	0,123	0,004	-0,247	0,017	0,005
Conflit De rôle <---- Compatibilité opérationnelle	0,160	0,005	-0,398	0,002	0,007
Conflit de rôle <---- Confiance	0,107	0,003	-0,311	-0,006	0,005
Engagement <---- Compatibilité stratégique	0,155	0,005	-0,392	-0,001	0,007
Résultat fonctionnel <---- Confiance	0,067	0,002	0,289	-0,002	0,003

La différence des modèles issus des analyses structurelles à partir des échantillons 1 et 2 indiquent que les perceptions des individus diffèrent selon leur famille d'appartenance. Les résultats de ces différentes analyses sont commentés dans la partie suivante.

IV. La discussion des apports de la typologie

La discussion des résultats de la typologie est composée de trois parties. La première commente les enseignements qu'apportent les variables discriminantes de la typologie. La seconde partie s'intéresse à l'interprétation des résultats du modèle structurel calculé avec l'échantillon de la famille 1. La troisième s'intéresse aux perceptions des alliances de marques par les individus de la famille 2.

1. Les apports de la Comparaison des moyennes des variables explicatives

Les variables explicatives qui ont un impact significatif sur la répartition des individus par classe typique sont celles du stress de rôle, de la compatibilité organisationnelle, de l'expertise, de la confiance et du processus de sélection. Les résultats obtenus en comparant leurs moyennes indiquent que les alliances performantes de marques mettent en œuvre une procédure précisément formalisée de sélection du partenaire. Cette forme de sélection du partenaire va à l'encontre de ce qui est couramment pratiqué par les managers. Ces derniers déclarent, dans les revues journalistiques, agir plutôt de manière empirique et déterminer leur partenaire souvent par hasard ou parce qu'ils connaissent le responsable de la marque ou le dirigeant de l'entreprise. Ce mode de sélection du partenaire pratiqué par les individus de la famille 1 est certainement à mettre en corrélation avec l'expertise. Les réponses des individus de la famille 1, la plus performante, indiquent que l'expertise y est plus forte que pour les individus de la famille 2. L'importance de l'expertise pour la famille 1 ne contredit pas les résultats antérieurs. Cela signifie que si l'expertise est nécessaire pour favoriser la réussite de l'alliance de marques, elle ne peut être suffisante à elle seule.

Après la procédure de choix du partenaire, le partenaire, lui-même, semble important pour la réussite de l'alliance de marques. Les managers de la famille 1 déclarent qu'ils choisissent plutôt des partenaires dont le mode opératoire est compatible avec leur entreprise et dans lesquels ils ont confiance. Ce dernier point

peut expliquer que les marques partenaires soient choisies selon les liens qu'entretiennent leurs managers.

Les phases de mise en place et de gestion des alliances de marques ont également un rôle prépondérant dans la performance perçue de ces coopérations. Elles agissent sur les variables du stress de rôle. Il apparaît que, durant la phase de mise en place de l'alliance de marques, les partenaires doivent insister sur la définition du rôle de chacun des partenaires. Les alliances performantes sont, en effet, caractérisées par une bonne connaissance par les acteurs des tâches et responsabilités qui leur incombent pendant la coopération intermarque. Enfin, si la multiplicité des responsables engendre l'apparition du conflit de rôle, les managers doivent impérativement le réduire. Les alliances performantes sont caractérisées par un niveau faible de cette variable.

2. Les apports des modèles structurels issus de la typologie

Dans un souci de clarté des résultats, l'analyse se focalise sur les facteurs de réussite, donc, essentiellement, sur les résultats du modèle calculé sur les déclarations des individus de la famille 1. L'analyse des facteurs de performance des alliances de marques, évalués à partir du modèle de la famille 2, n'intervient qu'en complément d'information. Elle permet de mettre en évidence quelques dysfonctionnements.

L'apport principal de l'analyse du premier modèle structurel est que les deux variables perçues comme ayant un rôle déterminant pour la performance des alliances de marques sont la formalisation et l'engagement. Chacune de ces variables agit sur une des dimensions du résultat perçu des alliances de marques. Les antécédents du résultat fonctionnel sont étudiés avant ceux du résultat psychosocial.

a) Les antécédents du résultat fonctionnel

L'engagement a un impact sur le résultat fonctionnel des alliances de marques. Il semble que plus les partenaires sont engagés, plus l'alliance de marques a de chances d'atteindre ses objectifs marketing. Cette relation est une des plus fortes du modèle (C.R. = 4,308). Ce résultat contredit celui du modèle calculé sur l'échantillon total. Cela signifie donc que les entreprises performantes, contrairement aux autres, reconnaissent une importance forte à l'engagement pour la réussite de leur alliance. Ce résultat conforte les travaux de Morgan et Hunt (1994)⁵⁴⁷ selon lesquels, l'engagement est une variable médiatrice et déterminante du résultat des coopérations interentreprises.

L'ambiguïté de rôle n'a pas, comme dans le modèle général, un impact direct sur les résultats perçus de l'alliance des marques. Elle a une influence significative, dans les alliances performantes, sur l'engagement. Ce dernier est perçu comme d'autant plus élevé que les partenaires connaissent leur rôle dans l'alliance des marques, donc que leur ambiguïté est faible (C.R. = 2,789). Le niveau de l'ambiguïté de rôle est lui-même déterminé par celui de l'expertise. Plus les partenaires ont une expertise forte des alliances de marques, plus ils définissent précisément le rôle que chacun doit tenir (C.R. = 2,700), ce qui contribue à réduire l'ambiguïté de rôle. L'expertise a également un impact direct sur l'engagement. Il semble que plus un partenaire a d'expertise des alliances de marques, plus son engagement est fort (C.R. = 1,942).

b) Les antécédents du résultat psychosocial

La formalisation agit directement sur les résultats psychosociaux. Les répondants de la famille 1 perçoivent que la fréquence des conflits et des gênes ou entraves entre les partenaires est d'autant plus forte que la formalisation du contrat d'alliance de marques est élevée (C.R. = 2,414). Ce résultat n'est pas surprenant. Il

⁵⁴⁷ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

est identique aux résultats des travaux de Greene (1978)⁵⁴⁸, Deshpande (1982)⁵⁴⁹ et Bidault et Cummings (1994)⁵⁵⁰. Ces différents auteurs montrent que, dans le cas de l'innovation, la formalisation excessive des partenariats nuit à leur efficacité. Elle réduit l'autonomie des partenaires et donc constitue un frein à leur travail. Il semble donc, par ce biais, qu'elle génère des tensions au sein des équipes des entreprises alliées. Il faut noter que la relation entre les variables de la formalisation et celle des résultats psychosociaux a changé de nature entre le modèle principal et celui-ci. Dans le premier, la relation est de type quadrique. Dans le modèle calculé à partir de l'échantillon des entreprises performantes, la régression linéaire est mieux adaptée. Ce modèle correspond donc mieux aux entreprises qui jugent leur alliance de marques satisfaisante sur les deux dimensions de la performance (cf. annexe n°12).

Le niveau de la formalisation est lui-même déterminé directement par deux variables : le processus de sélection et la confiance. Plus la confiance dans son partenaire est forte, plus un partenaire formalise le contrat d'alliance de marques (C.R. = 2,223). Cette relation n'est pas significativement mise en évidence par les résultats du modèle calculé sur l'échantillon total (C.R. = 0,934). Ce résultat est donc dû au changement d'échantillon. Quel que soit le niveau de confiance entre les partenaires des alliances performantes de marques, le contrat d'alliance est formalisé. La formalisation est d'autant plus précise que le niveau de confiance entre les partenaires est élevé. Ce résultat peut être dû au fait que si les partenaires s'accordent confiance, ils n'hésitent pas alors à formaliser leur contrat d'alliance, ce qui les lie, comme le montre Williamson (1983, 1985)⁵⁵¹. Les contrats deviennent une forme d'investissement dans la relation. La formalisation est aussi directement déterminée par la précision du processus de sélection. Plus le processus de sélection est précisément défini, plus la formalisation du contrat d'alliance est forte (C.R. = 4,664). Ce résultat conforte une relation que le modèle précédent, issu des calculs sur l'échantillon total, a déjà validé.

⁵⁴⁸ Greene C. N. (1978), op.cit.

⁵⁴⁹ Deshpande R. (1982), op.cit.

⁵⁵⁰ Bidault F. & T. Cummings (1994), op.cit.

⁵⁵¹ - Williamson O. E. (1983), op.cit.

- Williamson O. E. (1985), op.cit.

L'expertise agit indirectement sur la formalisation par le biais du processus de sélection. Dans le cadre des alliances performantes de marques, plus l'expertise des alliances est forte, plus le processus de sélection du partenaire est formalisé (C.R. = 3,071). Cette relation a, elle aussi, été déjà validée par le modèle calculé sur l'échantillon total. Néanmoins, la validation de cette relation complète les résultats de l'analyse de variance présentés dans le tableau 48. Elle établit la relation entre les variables de l'expertise et celle du processus de sélection.

c) Les apports du modèle calculé sur les déclarations des individus de la famille 2

Les managers, qui perçoivent que leur alliance de marques n'est pas performante, sur au moins une des deux variables de performance, attachent beaucoup d'importance à la phase de préparation, mais surtout à celle de la sélection du partenaire. Ces individus perçoivent que les variables de ces deux phases ont un impact significatif sur les résultats de l'alliance de marques. Ils semblent accorder plus d'importance à la préparation de l'alliance de marques qu'à sa gestion. Le stress de rôle et l'engagement n'ont pas, comme pour les individus de la famille 1, d'impact significatif sur la performance de leur alliance. Les variables expliquées du modèle n'ont ainsi d'autres relations significatives qu'avec les variables de la complémentarité des marques, de la compatibilité opérationnelle, de la compatibilité stratégique et de la confiance. Le résultat de l'alliance de marques est ainsi perçu comme d'autant meilleur fonctionnellement que les organisations et les stratégies sont perçues fortement compatibles, les marques complémentaires et la confiance entre les partenaires forte. Ce résultat peut à lui seul expliquer la perception mauvaise de la performance de l'alliance pour les individus de la famille 2. En effet, la comparaison des moyennes (tableau n° 54) indique que ces individus ont une confiance, une complémentarité des marques, une compatibilité opérationnelle et stratégique moindre que ceux de la famille 1. Or ces variables sont perçues comme déterminantes par ces individus pour la performance de leur alliance de marques.

Tableau 54 : comparaison des moyennes des variables qualifiées d'importante par la famille 2

Typologie		Compatibilité opérationnelle	Confiance	Complémentarité des marques	Compatibilité stratégique
Famille 1	Moyenne	,3767719	,2378565	,1783544	3,3491E-02
	N	39	39	39	39
	Ecart-type	1,0182645	,7820957	1,0355820	1,1433560
Famille 2	Moyenne	-,2772472	-,1750265	-,1312419	-,4644E-02
	N	53	53	53	53
	Ecart-type	,8985993	1,1087617	,9617108	,8906358
Total	Moyenne	1,753155E-16	8,67E-17	1,370432E-16	2,1858E-16
	N	92	92	92	92
	Ecart-type	1,0000000	1,0000000	1,0000000	1,0000000

Lors de l'optimisation du modèle de la famille 2, deux relations ont été ajoutées au modèle sur la base des indices de modification. Il s'agit de celles entre les variables de confiance et de résultats fonctionnels perçus et de la relation entre la variable de compatibilité opérationnelle et celle de la formalisation. Ces deux relations mettent en œuvre, là encore, des variables des phases antérieures à la phase de gestion de l'alliance de marques. Leur rajout, dans le cadre de ce modèle, renforce le fait que les managers de la famille 2 attachent une importance forte aux phases antérieures à la gestion de l'alliance de marques.

La relation entre la confiance et les résultats fonctionnels peut se justifier par les travaux de Rotter (1967)⁵⁵² et Zand (1972)⁵⁵³. Selon ces derniers, la confiance est un facteur de performance des groupes. Sans elle, les relations d'alliance, formalisées ou non, ne sont, selon Axelrod (1992)⁵⁵⁴, que de simples contrats formels. D'après les modèles optimisés des deux familles d'individus, ce qui est caractéristique de la famille 2, c'est le fait de considérer que le résultat de l'alliance de marques dépend directement de la confiance, donc de la qualité de la relation que l'entreprise bâtit avec son partenaire. Cet état de fait est symptomatique des individus qui prônent que, de la sélection du partenaire, dépend la qualité du partenariat. Ce mode de pensée rejoint celui de Webster⁵⁵⁵ (1991) selon lequel la qualité d'un produit dépend de la qualité des ingrédients qui

⁵⁵² Rotter J. B. (1967), op.cit.

⁵⁵³ Zand D. E. (1972), op.cit.

⁵⁵⁴ Axelrod R. (1992), op.cit.

⁵⁵⁵ Webster F. E. (1991), op.cit.

le composent. Cette perception, basée sur la stratégie d'achat, est réductrice du rôle de l'entreprise et néglige trop l'impact de la gestion de la production. Cette approche achat est confortée dans le modèle par les variables qui agissent directement sur les résultats fonctionnels.

La relation entre la compatibilité opérationnelle et la formalisation n'a pas de justification théorique. Elle va à l'encontre des travaux de la littérature académique. Celle-ci indique, en effet, que les partenaires formalisent d'autant plus que la répartition des pouvoirs au sein de l'alliance est déséquilibrée (Bucklin et Sengupta-1993 ; Ruekert et Walker-1987)⁵⁵⁶. La formalisation permet d'ailleurs de canaliser le comportement des partenaires et de pouvoir réclamer des compensations en cas de non-respect des engagements. Le choix de formaliser des coopérations entre partenaires opérationnellement compatibles est d'autant plus étonnant qu'elle représente une entrave à la spontanéité des organisations créées (Bidault et Cummings-1994⁵⁵⁷). Il faut, cependant, rappeler que les individus de la famille 2 perçoivent que leur alliance n'est pas performante. Cette dernière relation confirme le fait que les individus de la famille 2 se focalisent sur les phases de préparation de l'alliance de marques. Cette préparation ne semble, toutefois, pas toujours pertinente et peut être, comme l'indique le modèle, la cause d'un manque de performance de l'alliance de marques.

Il semble, au regard des résultats obtenus des analyses structurelles des modèles 1 et 2, que les managers ont plus intérêt à s'intéresser à la gestion de l'alliance de marques qu'à sa préparation. Il semble qu'un des facteurs prédominant, pour la réussite de la coopération intermarque, soit sa gestion. Le choix du partenaire, de la marque alliée doit répondre à des objectifs marketing. Il ne garantit cependant en rien la qualité de la relation entre les alliés, ni la satisfaction quant à l'atteinte des objectifs fixés.

⁵⁵⁶ - Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

- Ruekert R. W. & O. C. walker (1987), op.cit.

⁵⁵⁷ Bidault F. & T. Cummings (1994), op.cit.

Après ces premiers résultats, il reste à dégager les enseignements théoriques de cette recherche, ainsi que les implications managériales qu'elle implique. Ce travail est réalisé dans le cinquième et dernier chapitre de cette thèse.

Chapitre VII

Synthèse et conclusion

Ce chapitre permet d'insister sur les fondements des principaux objectifs et résultats de cette recherche, ainsi que sur les voies restant à explorer.

La section 1 est un rappel des fondements et objectifs qui ont guidé cette recherche. La section 2 dégage les implications théoriques et managériales de ce travail. Les limites et les perspectives de la recherche sont, elles, abordées dans la section 3.

Section 1. Rappel des fondements et objectifs de l'étude

Au cours des dernières années, les alliances de marques se sont multipliées. L'intérêt des dirigeants pour cette pratique s'est sensiblement modifié. D'anecdotique lorsqu'elles associaient des marques de lessive et de machine à laver, les alliances de marques ont prospéré. Au cours de ces dix dernières années, leur pratique est devenue courante. Elles concernent tous les acteurs du marché et touchent tous les domaines de l'économie. Des alliances de marques se font entre fabricants et fournisseur de biens intermédiaires, entre fabricants de même niveau dans la chaîne de production de valeur et même entre fabricants de marque nationale et distributeur gestionnaire de marque. Ces alliances s'opèrent aussi bien dans le domaine des produits que celui des services.

Les préoccupations des dirigeants face à ces pratiques sont multiples. Leur souci est avant tout de réaliser une alliance de marques performante et profitable pour leur marque et leur entreprise. Plusieurs questions apparaissent pour atteindre cet objectif. Faut-il mettre en place un processus formalisé de sélection du partenaire et sur quels critères choisir cet allié ? L'acceptation partenaire est large. Elle inclut la marque, mais aussi l'organisation gestionnaire de cette marque. Cette définition large du partenaire permet d'envisager l'alliance de

marques comme une coopération interentreprise en plus d'une simple coopération marketing. Une fois le partenaire déterminé, le questionnement du manager n'est pas terminé. Les autres questions qu'il peut être amené à se poser concernent l'importance à accorder au processus de mise en place de l'alliance de marques. Il peut également s'interroger sur l'identification et la gestion des facteurs de performance durant la phase de gestion de l'alliance. La multiplication des alliances de marques et des interrogations qui en découlent ont suscité un intérêt croissant de la recherche académique pour cette pratique marketing particulière. Les réponses des chercheurs apportées à ces interrogations ont essentiellement considéré l'aspect marketing des alliances de marques. La coopération, pourtant à l'origine de cette alliance marketing, n'a suscité aucune recherche, si ce n'est les travaux sur les coopérations stratégiques classiques. Les travaux académiques sur les alliances de marques permettent désormais de mieux comprendre leurs enjeux marketing, ainsi que les facteurs marketing qui en favorisent la performance. Ces travaux permettent essentiellement de déterminer si l'alliance de marques est une stratégie opportune pour une marque, quel partenaire choisir et quel type d'alliance mettre en œuvre selon l'objectif recherché. Les autres aspects du questionnement du manager restent inexplorés.

Pour avancer dans l'étude des facteurs de performance des alliances de marques, la recherche présente s'est fixé un objectif qui se subdivise en deux objectifs spécifiques. L'objectif principal est la mise en œuvre d'une recherche exploratoire afin de mettre en évidence les facteurs marketing et managériaux susceptibles d'avoir une influence sur la performance de l'alliance de marques. Le premier objectif intermédiaire est l'identification des facteurs de réussite et/ou d'échec des alliances de marques perçus par les managers. Le second consiste en la mise en évidence des relations entre les variables identifiées et de leur impact sur la performance de l'alliance de marques. Pour atteindre ces objectifs d'étude, La construction du cadre théorique de cette recherche nécessite de s'appuyer principalement sur deux types d'apports théoriques. Ceux qui traitent des coopérations interentreprises et ceux qui ont un rapport plus ou moins proche avec la problématique marketing des alliances de marques. Ces derniers concernent la gestion d'une marque, les extensions de marques et les alliances de marques.

La construction d'un modèle pour l'analyse des facteurs de performance des alliances de marques implique le développement d'hypothèses de recherche. Chaque groupe d'hypothèses étudie l'impact d'une des quatre variables explicatives du modèle sur la performance de l'alliance de marques. Les hypothèses du premier groupe s'intéressent au processus de mise en place de l'alliance des marques, celles du groupe deux, à la phase de gestion, celles du groupe trois, à la sélection du partenaire et celles du groupe quatre, à la variable de l'expertise. L'analyse des données de l'étude a permis de dégager des résultats dont découlent des implications théoriques et managériales. Celles-ci sont présentées dans la partie suivante. Les résultats de la recherche sont, eux, présentés dans les chapitres V et VI de la thèse. L'élaboration des hypothèses constitue la première partie de ce travail de recherche.

Section 2. Principales implications des résultats de la recherche

Les enseignements qui peuvent être tirés de cette recherche sont déterminés à partir des perceptions des managers. A ce titre, ils décrivent la manière dont les managers interrogés perçoivent le déroulement et les facteurs de performance des alliances de marques. Les premiers éléments de connaissance sont théoriques, les seconds sont managériaux.

I. Les implications théoriques

Elles sont au nombre de deux. La première concerne la variable de stress de rôle et son impact sur la performance des coopérations intermarques. La seconde implication met en évidence le rôle transversal de l'expertise.

1. L'identification d'une variable médiatrice : le stress de rôle

Cette recherche s'appuie, en partie, sur les travaux qui portent sur les coopérations marketing et les relations acheteur-vendeur. Dans ce cadre d'étude, les différents auteurs concernés soulignent l'importance du rôle de l'engagement dans le fonctionnement des coopérations. Cette recherche, pourtant, remet partiellement en cause leurs résultats. Elle montre, en effet, que les variables du stress de rôle, plus que celle de l'engagement, ont un rôle central dans le modèle. Elles sont intermédiaires entre les variables de la formalisation, de l'expertise, de la compatibilité opérationnelle, de la confiance et celles de la performance des alliances de marques. Au sein même de la variable de stress de rôle, il faut faire la distinction, dans le modèle général, entre la position de la variable de l'ambiguïté et de celle du conflit de rôle. Toutes deux ont des antécédents différents. Le conflit de rôle est influencé par la compatibilité opérationnelle (C.R. = -4,322) et la confiance (C.R. = -3,094). L'ambiguïté dépend de la formalisation de la coopération (C.R. = 2,959) et de l'expertise des partenaires (C.R. = 4,882). Au regard de l'impact de ces variables sur la performance de l'alliance de marques, l'ambiguïté a le rôle le plus fort. Le conflit de rôle a un impact sur les résultats psychosociaux de l'alliance (C.R. = 1,741) et sur les résultats fonctionnels (C.R. = -1,292). Ces deux relations ne sont pas significativement validées. L'ambiguïté de rôle a une influence significativement validée sur les deux variables (C.R. respectifs = -3,444 et 3,598). Cela signifie que plus les partenaires connaissent leur rôle dans l'alliance de leurs marques, moins l'ambiguïté de rôle est forte, moins les conflits et gêne entre les partenaires sont fréquents. Ainsi, plus l'ambiguïté de rôle est faible, plus les résultats fonctionnels sont perçus comme bons. Il apparaît donc que l'ambiguïté de rôle est une variable importante pour expliquer la performance des alliances de marques. Cependant, ce constat ne nie pas complètement l'impact de l'engagement sur la performance des coopérations interentreprises, établi par les travaux antérieurs et notamment ceux de Morgan et Hunt (1994)⁵⁵⁸. Dans le cadre des alliances de marques, la relation entre les deux variables est établie, non significativement, par les deux modèles des alliances de

⁵⁵⁸ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

marques. De plus, le modèle issu des calculs réalisés à partir de l'échantillon des entreprises performantes (famille 1 de la typologie) met clairement en évidence l'impact de l'engagement sur les résultats fonctionnels.

2. L'identification d'une variable transversale : l'expertise

Les travaux de Grønhaug, Haukedal & Kvitastein (1994)⁵⁵⁹ sur l'expertise indiquent qu'elle a une influence sur le traitement de l'information et les prises de décision des managers. Dans le cadre des alliances de marques, cette influence se retrouve dans les trois phases de réalisation du modèle développé pour la recherche. Dans la première phase du modèle, les variables du processus de sélection des partenaires (C.R. = 3,628), de la compatibilité opérationnelle (C.R. = 1,837) et de la complémentarité des marques (C.R. = 1,643) sont perçues comme influencées par l'expertise des managers interrogés. La première relation est significativement validée. Les deux autres sont suffisamment proches du seuil de 1,96, couramment accepté, pour être prises en compte. Dans la deuxième phase du modèle, celle du processus de mise en place des alliances de marques, l'expertise agit uniquement sur le niveau des apports (C.R. = 4,504). Il apparaît que les managers considèrent que plus leur expertise est forte, plus le niveau de leurs apports à l'alliance des marques est élevé. Dans la troisième phase, celle de la gestion de l'alliance, l'expertise du manager l'incite à mieux définir le rôle de chacun (C.R. = 4,882) et donc à limiter l'ambiguïté de rôle. Son influence se retrouve aussi sur l'engagement (C.R. = 2,178). Ces résultats sont confirmés par les déclarations des managers performants (famille 1 de la typologie). Ceux-ci reconnaissent à l'expertise un impact significatif sur les variables du processus de sélection (C.R. = 3,071), de l'ambiguïté de rôle (C.R. = 2,447) et de l'engagement (C.R. = 2,034). La recherche sur les facteurs de performance des alliances de marques confirme la qualité transversale attendue de l'expertise. Les résultats obtenus valident donc l'hypothèse selon laquelle l'expertise a le rôle reconnu par

⁵⁵⁹ Grønhaug K., Haukedal W. & Kvitastein O. (1994), *op.cit.*

les travaux antérieurs, mais aussi qu'elle influence, dans le cadre des alliances de marques, le comportement des personnels impliqués. Toutefois, l'importance du rôle de l'expertise dans la performance des alliances de marques doit être nuancée. Si la relation entre les variables de décision et de comportement est significativement mise en évidence, celle entre l'expertise et la performance des alliances de marques ne l'est pas. Les réponses des managers performants confortent ce constat.

Les implications théoriques mises en évidence par cette recherche lui sont propres. Elles ne sont vraies que pour le champ d'étude qui les a révélées : les alliances de marques. L'extension de ces résultats aux coopérations marketing et interentreprises en général réclame des travaux complémentaires. Les résultats obtenus peuvent provenir des spécificités, déjà soulignées, qui caractérisent les alliances de marques.

II. Les implications managériales

Ces implications sont spécifiques à chaque phase. Leur analyse est donc réalisée en fonction de chacune d'elles.

1. Les implications managériales liées à la phase de sélection du partenaire

Concernant la gestion des variables de cette première phase, les avis des répondants sont partagés. Les individus de l'échantillon total considèrent qu'une variable, telle que la compatibilité, opérationnelle et stratégique, des entreprises influence la performance des alliances de marques. Ces relations ne sont pas toutes positives. Les managers appartenant à l'échantillon des entreprises performantes considèrent, quant à eux, que les variables de la phase de sélection n'ont aucune influence directe significative sur la réussite de la coopération

intermarque. Le manager doit ainsi concentrer plus ses efforts sur les phases de mise en place et de gestion de l'alliance que sur le choix de son allié. Le fait que l'évolution de l'image du partenaire soit hors contrôle milite en faveur de ce choix. Néanmoins, il faut noter que la proximité stratégique des deux partenaires limite les conflits (C.R. = -1,679, dans le modèle général et -1,539 dans celui de la typologie, famille 1, avant optimisation du modèle) et favorise donc la qualité de la relation. Le manager doit donc rester attentif à choisir des partenaires partageant les mêmes objectifs. Ceux-ci sont généralement dévoilés, quand ils le sont, lors de la première phase de la coopération. L'attention portée au choix du partenaire est d'autant plus importante que la confiance que le manager accorde à son partenaire n'apparaît pas comme un facteur explicatif de la performance de l'alliance de marques. Le manager ne doit donc tenir compte de son sentiment de confiance à l'égard de son allié, ni dans la phase de mise en place de l'alliance, ni dans celle de sa gestion.

2. Les implications managériales liées au processus de mise en place de l'alliance de marques

Les implications managériales liées à la phase de mise en place de l'alliance de marques concernent essentiellement la gestion de la variable de formalisation. D'une manière générale, le manager a intérêt à formaliser son contrat d'alliance. Cela réduit l'ambiguïté de rôle des partenaires et renforce les coûts de terminaison. Toutefois, le niveau de cette variable peut avoir des conséquences inattendues. Il faut, en effet, tenir compte du degré de formalisation pour gérer les conflits au sein de l'alliance de marques. L'optimum est obtenu avec une formalisation très faible ou très forte. Cela nécessite des organisations très formalisées, de type mécaniste ou bureaucratique, ou à l'opposé, informelles, de type organique (Hatch-1999)⁵⁶⁰. Les compromis entre ces deux formes de formalisation de l'alliance de marques ne permettent pas une bonne gestion des conflits entre les partenaires. Le manager durant la phase de mise en place de l'alliance de marques doit avoir à l'esprit ces constats. Ses objectifs et les

⁵⁶⁰ Hatch M. J. (1999), « Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples », Traduit par C. Delhay, De Boeck Université, Gilly, Belgique.

caractéristiques de l'alliance peuvent le guider dans son choix de formalisation. Si son objectif est de bâtir une alliance de marques de longue durée, son souci peut, par exemple, être de formaliser précisément les conditions de l'alliance afin d'établir clairement le rôle de chacun et de limiter les comportements opportunistes. Dans ce but, la formalisation peut chercher à établir des coûts de terminaison dissuasifs.

3. Les implications managériales liées à la phase de gestion de l'alliance de marques

Les résultats obtenus mettent en évidence que, plus que l'engagement, le stress de rôle détermine le résultat de l'alliance de marques. Même si les personnes interrogées déclarent un engagement relativement fort (moyenne du facteur = 5,26, pour un écart-type de 0,85), les résultats indiquent qu'elles ne perçoivent qu'un rôle relatif de cette variable dans la performance des alliances de marques. La courte durée ou du moins, la fin souvent programmée de ces alliances peut expliquer cet état de fait. Toutefois, s'il ne semble pas avoir une influence forte sur la performance des alliances de marques, l'engagement est au moins supposé créer les conditions favorables à la coopération intermaque et éviter les comportements opportunistes (Cummings-1984)⁵⁶¹. L'attention des dirigeants doit donc être renforcée sur ce niveau d'engagement, comme le montre d'ailleurs les déclarations des managers performants (famille 1 de la typologie). Malheureusement, le calcul économique demeure l'essentiel des préoccupations des managers puisque l'engagement a une influence, non significative, essentiellement sur les résultats fonctionnels de l'alliance de marques. Pour favoriser la réussite de l'alliance de marques, les managers ne doivent pas sous-estimer l'importance de cette variable dans leur relation d'alliance de marques.

Parmi les variables du stress de rôle, l'ambiguïté, dans le cadre des alliances de marques occupe la place prépondérante. Cette variable montre, en effet, toute son importance comme facteur de réussite des alliances de marques, tant pour

⁵⁶¹ Cummings T. (1984), op.cit.

développer l'engagement que pour l'impact direct que ce concept a sur les résultats perçus de l'alliance. Cela indique donc que les managers doivent veiller au niveau d'ambiguïté perçu dans son entreprise, mais également dans celle de leur partenaire. Ils ont intérêt à le réduire au maximum. Le moyen le plus efficace est la formalisation du contrat d'alliance. Celle-ci n'est pas sans contrainte. Elle peut, selon son degré, engendrer des conflits entre les partenaires. Il faut peut-être alors que les managers, pour limiter l'ambiguïté de rôle, favorisent également le plus possible la communication avec leur partenaire (Rothwell, Freeman, Horlsey, Jervis, Robertson et Townsend-1974 ; Dwyer, Schurr et Oh-1987 ; Kohli et Jaworski-1990)⁵⁶².

D'une manière générale, une alliance de marques a d'autant plus de chances de réussir que les facteurs de sa gestion ont été mieux pris en compte que ceux des phases antérieures. Les phases de sélection du partenaire et de préparation de l'alliance de marques semblent, en effet, avoir une influence moins grande sur la réussite de la coopération intermarque que la phase de gestion. Elles ne sont pourtant pas à négliger puisqu'elles la déterminent.

Section 3. Limites et perspectives de la recherche

Les limites à cette recherche sont de deux types. Il existe des limites conceptuelles qui concernent le cadre théorique de la recherche et des limites méthodologiques. Celles-ci sont liées à l'analyse des données de l'étude. Les perspectives de recherche concernent des voies de recherche non explorées qui représentent néanmoins un intérêt pour l'identification des facteurs de réussite des alliances de marques.

⁵⁶² - Rothwell R., C. Freeman, A. Horlsey, V. T. P. Jervis, A. B. Robertson & J. Townsend (1974), op.cit.

- Dwyer F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987), op.cit.

- Kohli A. K. & B. J. Jaworski (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April

I. Les limites de la recherche

La première des limites conceptuelles concerne le choix du type d'alliance de marques étudiées. En considérant la diversité des types d'alliances recensées⁵⁶³, il est possible de supposer qu'une seule définition ne peut convenir à la réalisation de la recherche des facteurs de performance des alliances de marques. Ce travail, non dénué d'intérêt n'est pas entrepris ici. Cegarra et Michel (2000)⁵⁶⁴ l'ont entrepris en établissant une typologie qui distingue les différents rapprochements de marques. Ils donnent une définition de chacun des types identifiés. Ce travail préliminaire est légitime pour l'étude de la perception des associations de marques par les consommateurs. L'approche de la recherche présente est organisationnelle et non perceptuelle. La distinction entre les différents types d'associations de marques à étudier perd donc de son intérêt. Il n'en demeure pas moins que la problématique de coopération n'est certainement pas la même entre les alliances *a priori* ou co-branding, et les autres types d'alliances de marques (voir typologie page 32). Cependant, les résultats du modèle général indiquent que la variable de l'engagement n'a pas d'impact significatif sur la performance de l'alliance de marques. Ce résultat est important. La distinction entre le co-branding et l'alliance de marques résulte dans la nature de l'engagement. Les alliances de marques n'impliquent que l'actif marque et pour une durée souvent courte. Le co-branding, lui, est comparable à une coopération stratégique entre deux entreprises et, de ce fait, engage des actifs différents, tant en nature, valeur, qu'en durée.

Une autre limite réside dans le choix d'étudier les facteurs de réussite des alliances de marques selon une approche cognitive. Celle-ci constitue une limite car, selon Salerno et Benavent (1991)⁵⁶⁵, elle consiste à ne recueillir que les perceptions des managers, c'est-à-dire leur opinion. De plus, il faut noter que les managers ont une vision parcellaire et partielle de la réalité. Cependant, comme le

⁵⁶³ Voir la typologie des alliances de marques, p. 29.

⁵⁶⁴ Cegarra J-J. & G. Michel (2000), op.cit.

⁵⁶⁵ Salerno F. & C. Benavent (1991), op.cit.

montrent Joffre et Koenig (1996)⁵⁶⁶, l'entreprise et son environnement ne sont pas indépendants. « (...) *l'entreprise construit dans une large mesure le système dans lequel elle déploie son activité* ». Cette remarque révèle que les décisions prises par les managers dépendent de leur vision, de leur perception des informations en provenance de cet environnement. Ainsi, si Coca-Cola juge utile de communiquer par alliance de marques, c'est que les managers de cette marque ont jugé que l'entreprise pourrait, au moins, à frais égaux atteindre, mondialement, les mêmes résultats. L'approche cognitive n'est pas sans limites. Toutefois, son intérêt est qu'elle repose sur l'analyse de la description de la réalité à partir de laquelle les individus interrogés sont amenés à prendre leurs décisions. Elle permet ainsi de déterminer les facteurs de performance tout en tenant compte de la distorsion de la réalité liée à la perception qu'en ont les managers.

L'approche dyadique constitue une autre limite conceptuelle de cette recherche. Elle permet d'étudier en profondeur et plus facilement les relations entre les partenaires. Cependant, cette qualité d'analyse est obtenue au détriment de l'étude des associations multi-marques telles que le Bingo des marques ou les opérations départ en vacances. Celles-ci offrent au consommateur un ensemble thématique d'échantillon de marques différentes. Il serait certainement intéressant d'appliquer le modèle de cette recherche à de tels partenariats intermarques.

D'autres limites sont liées au cadre théorique. Elles concernent le parrainage et le trade-marketing. Les raisons pour ne pas les prendre en compte sont exposées dans la section 2 du chapitre II, page 69. Elles représentent des limites dans le sens où, si le parrainage a été étudié en tant que tel, les alliances de marques associant une marque nationale et une marque de distributeurs sont de plus en plus fréquentes et les recherches restent très limitées. Ces différentes associations de marques méritent donc une étude pour en déterminer les facteurs de performance.

⁵⁶⁶ Joffre P. & G. Koenig (1996), op.cit.

Les limites méthodologiques sont de quatre ordres. Les premières proviennent de la retranscription des échelles américaines à la culture européenne. Cela conduit à travailler avec des échelles adaptées qui ne comprennent pas toujours l'ensemble des items des échelles d'origine. La construction des échelles s'est efforcée de respecter, dans la limite du cadre de la recherche, les dimensions d'origine. Le second type de limites est lié à la qualité de l'information recueillie et à celle des échelles utilisées. Ces limites ont déjà été soulignées lors de l'analyse des résultats du questionnaire. Les échelles particulièrement concernées sont celles de la compatibilité des partenaires, des caractéristiques des marques, de la formalisation et de l'engagement. Une autre limite découle du fait que l'analyse structurelle suppose des relations linéaires entre les variables. La relation entre la variable de formalisation et celle des résultats psychosociaux ne l'est pas. Elle constitue donc autre limite de cette recherche. La caractéristique de cette relation engendre, elle-même, une dernière limite. Les différents bootstraps effectués indiquent que le nombre total d'individus analysés n'engendre pas d'instabilité des résultats. Cependant, la taille de cet échantillon n'autorise pas toutes les analyses souhaitables. En effet, lorsque l'étude des données nécessite un découpage des données, les bootstraps effectués indiquent que les résultats deviennent instables. Cette pratique est notamment appliquée pour analyser les relations entre la variable de formalisation et celle des résultats psychosociaux. La répartition des individus en trois groupes libère l'analyse de la non-linéarité de cette relation et permet de soulever des relations sous-jacentes. Cependant, cette démarche aboutit à diminuer fortement les effectifs de chacun des échantillons et les résultats du bootstrap interdisent alors une affirmation forte des résultats.

II. Les perspectives de la recherche

Au cours de cette recherche, des choix ont été faits quant aux variables constitutives du modèle des facteurs de performance des alliances de marques. Le renoncement à certaines variables dont la littérature académique montre l'impact sur la réalisation et la performance des coopérations interentreprises constitue autant de voies de recherches possibles. Les variables suivantes n'ont pas été insérées dans le modèle en raison du principe de parcimonie. Leur impact est supposé moindre que celui des variables étudiées dans cette recherche.

La première des variables abordées, dans la réflexion sur les développements futurs de cette recherche, est celle de l'environnement. Les coopérations interentreprises, on l'a vu, évoluent dans un milieu dynamique et changeant. Les travaux sur la turbulence⁵⁶⁷ et la complexité⁵⁶⁸ de l'environnement en attestent. Pourtant, dans un souci d'isoler les facteurs de réussite propres aux alliances de marques, il a paru nécessaire d'ignorer l'influence de l'environnement. Ce choix permet de se focaliser sur les seuls facteurs endogènes de performance des alliances de marques. De plus, la marque est un attribut du produit dont l'image, sauf imprévu, change lentement. Une marque est un élément suffisamment stable (Michel-1998)⁵⁶⁹ pour se permettre d'ignorer, le temps de l'alliance de marques, l'influence que l'environnement peut avoir. La majorité des

⁵⁶⁷ - Bourgeois L. J. (1980), Strategy and environment : a conceptual integration, *Academy of Management Review*, Vol. 5, N° 1, pp. 25-39, p 33)

- Achrol R.S. (1991), op.cit.

- Emery F. E. & Trist E. L. (1965), The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18, February, pp. 21-32

- Achrol R. S., T. Reve & L. W. Stern (1983), The environment of marketing channel dyads : a framework for comparative analysis, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), pp. 55-67

- Buzzell R. (1983), Is vertical integration profitable ?, *Harvard Business Review*, 61, January-February, pp. 92-102

- Desreumaux A. (1993), op.cit.

⁵⁶⁸ - Bourgeois L. J. (1980), op.cit.

- Achrol R. S. (1991), op.cit.

- Achrol R. S., Reve T. & Stern L. W. (1983), op.cit.

⁵⁶⁹ Michel G. (1998), op.cit.

alliances de marques se réalisent sur une période de temps relativement courte. Ce point milite également pour l'ignorance de l'environnement comme facteur explicatif de la performance des alliances de marques. Cette variable constitue néanmoins une perspective de recherche intéressante puisque Desreumaux (1994)⁵⁷⁰ souligne son importance pour le développement des coopérations. Aliouat (1993)⁵⁷¹, Abernathy et Utterback (1982)⁵⁷², Foster (1986)⁵⁷³ et Salerno et Benavent (1991)⁵⁷⁴ l'intègrent, quant à eux, dans leurs modèles de performance des innovations. Une alliance de marques est comparable à une innovation puisqu'elle représente une nouvelle offre marketing issue de la coopération de deux marques.

Les variables antécédentes et complémentaires de la phase de mise en place de l'alliance de marques permettent de mieux expliquer la performance. Notamment la confiance qui, comme l'ont montré Morgan et Hunt (1994)⁵⁷⁵, a une influence sur l'engagement et la performance. Le choix du partenaire est également un élément important. Une phase de sélection est indispensable. Bucklin et Sengupta (1993)⁵⁷⁶ suggèrent, comme cela est fait dans cette recherche, que cette sélection tienne compte de la compatibilité organisationnelle et stratégique des partenaires. Dans le cadre de la phase de sélection des partenaires, ces premières variables peuvent être complétées. Une mesure de la prédisposition de chacun à coopérer peut notamment permettre d'évaluer, préalablement à l'alliance, la prédisposition des partenaires à l'engagement organisationnel, ainsi que leur culture de la coopération.

⁵⁷⁰ Desreumaux A. (1994), op.cit.

⁵⁷¹ Aliouat B. (1993), op.cit.

⁵⁷² Abernathy W. J. & Utterback J. M. (1982), Patterns of industrial innovation, in Thusman M.L. & Moore W.L., Readings in the management of innovation, London, Pitman Books Limited.

⁵⁷³ Foster R. (1986), L'innovation : avantage à l'attaquant, Paris, Interéditions.

⁵⁷⁴ Salerno F. & C. Benavent (1991), op.cit.

⁵⁷⁵ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁵⁷⁶ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

Le pouvoir qu'exerce un partenaire sur son allié peut aussi avoir un impact sur le déroulement et la performance des alliances de marques. Cette variable constitue une autre perspective de recherche. Son influence pourrait apparaître à l'interface des phases de sélection et de mise en place de l'alliance de marques. La prise de pouvoir d'un partenaire sur son allié est, dans ce cas, supposée découler de leurs caractéristiques et des premiers contacts qu'ils ont établis.

La diversité des définitions du concept de pouvoir montre la difficulté des auteurs à cerner cette notion. Pourtant un critère constant pour qualifier le pouvoir au sein des relations entre entités semble se dégager. Selon Gaski (1984)⁵⁷⁷, il s'agit de la capacité d'une partie à provoquer un changement dans le comportement d'une autre partie, de lui faire faire quelque chose qu'autrement elle n'aurait pas faite. Cette constatation s'appuie, pour partie, sur la définition de Simon (1953)⁵⁷⁸, pour qui, le pouvoir est « (...) *une relation asymétrique entre le comportement de deux personnes (...) comment un changement dans le comportement de l'un (l'influent) altère le comportement de l'autre (l'influencé)* ». Celle de Morgenthau (1960)⁵⁷⁹, plus générale, complète la précédente. Le pouvoir est défini comme « (...) *tout ce qui établit et maintient le contrôle de l'homme sur l'homme* ». Ces définitions concernent les relations sociales entre individus. Le concept de pouvoir s'applique également au marketing. « *Le pouvoir peut être considéré comme la capacité d'une entreprise d'affecter la prise de décision et/ou le comportement d'une autre* (Wilkinson 1974)⁵⁸⁰ ». Cette définition devrait être adoptée, au détriment d'autres basées sur des travaux concernant plus spécifiquement des relations client/fournisseur à l'intérieur d'un même circuit et donc hiérarchisées. Celle de El-Ansary et Stern (1972)⁵⁸¹ stipule que « (...) *le pouvoir d'un membre d'un circuit de distribution*

⁵⁷⁷ Gaski J. F. (1984), op.cit.

⁵⁷⁸ Simon H. (1953), Notes on the observation and measurement of political power, *Journal of politics*, 15, November, pp. 500-516

⁵⁷⁹ Morgenthau H. (1960), *Politics among nations*, New York : Knopf.

⁵⁸⁰ Wilkinson I. F. (1974), Researching the distribution channels for consumer and industrial goods : the power dimension, *Journal of the market research society*, 16, n° 1, pp. 12-32

⁵⁸¹ El-Ansary A. I. & L. W. Stern (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 9, February, pp. 47-52

(est) sa capacité à contrôler les décisions liées à la stratégie marketing d'un autre membre dans un circuit donné et à un niveau différent. »

Selon French et Raven (1968)⁵⁸², les antécédents du pouvoir au sein des relations marketing sont au nombre de cinq. Ils se répartissent en deux catégories. La première se compose d'antécédents non coercitifs. Elle comprend la rémunération, la légitimité (contractuelle ou légale), la référence (possession de connaissances) et l'expertise. La seconde est constituée de la coercition. La distinction entre ces deux types de sources de pouvoir est décrite dans les travaux de Hunt et Nevin (1974)⁵⁸³. Elle tient au fait que si la première induit une délégation de pouvoir volontaire de la part d'une des parties à la relation, la seconde suppose une sanction potentielle en cas de refus de cette reconnaissance de pouvoir. L'identification de ces sources de pouvoir a été faite au sein d'un réseau de franchisé. Dans le cadre des alliances de marques où les partenaires n'ont pas, *a priori*, de relation hiérarchique, la première catégorie d'antécédents semble la plus riche pour expliquer la répartition du pouvoir entre les entités. Les cinq sources de pouvoir peuvent néanmoins se retrouver dans ce type spécifique d'alliances. La coercition pourrait ainsi être l'application de clauses contractuelles et rejoindrait alors la notion des coûts de terminaison développée précédemment.

Le concept de pouvoir peut être intéressant dans le cadre de l'étude des facteurs de réussite des alliances de marques. Les entreprises ont tendance à chercher des partenaires ayant des caractéristiques similaires aux leurs. Si cette propension à la similarité a pour effet de permettre un développement plus aisé de la confiance, elle induit également une répartition censée être équitable du pouvoir au sein du partenariat. En effet, selon Gaski (1984)⁵⁸⁴, la coopération entre entreprises résulte en une dépendance de ressources d'une partie qui donne alors plus de pouvoirs à son partenaire et altère ainsi son propre comportement. L'inégalité des apports à la coopération a alors pour conséquence, selon Emerson (1962)⁵⁸⁵, un déséquilibre des pouvoirs. Pour Cook (1977)⁵⁸⁶, il y a de ce fait une

⁵⁸² French J. R. P. & B. Raven (1968), *op.cit.*

⁵⁸³ Hunt S. D. & J. R. Nevin (1974), Power in a channel of distribution : sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, 11, March, pp. 186-193

⁵⁸⁴ Gaski J. F. (1984), *op.cit.*

⁵⁸⁵ Emerson R. M. (1962), *op.cit.*

tendance des acteurs à préférer des échanges avec des partenaires de pouvoir égal. Les prétendants aux coopérations en arrivent alors à limiter leur choix à des entreprises similaires. Cook (1977)⁵⁸⁷ limite la similarité des partenaires à des critères financiers et de part de marché. Dans le cadre des alliances de marques, l'actif principal investi étant la marque, les apports devraient être limités à la nécessaire similarité de cet apport. En fait, pour Koenig et Van Wijk (1992)⁵⁸⁸, les entreprises n'accordent leur confiance que lorsqu'elles sont sûres des capacités du partenaire à contribuer de manière suffisante à l'alliance. Les caractéristiques des prétendants aux coopérations déterminent leur possibilité d'apport et donc la répartition des pouvoirs.

Selon Bucklin et Sengupta (1993)⁵⁸⁹, la répartition des pouvoirs entre les partenaires va, elle aussi, déterminer le montant des ressources qu'une entreprise est prête à investir dans le partenariat. En effet, lorsque la répartition des pouvoirs est déséquilibrée au sein de l'alliance, la partie la plus faible s'efforcera de réduire sa vulnérabilité en tentant de diminuer le rôle de l'autre partie et en allant jusqu'à ne pas employer toutes les ressources requises. De la même manière la partie la plus forte rechignera à faire le maximum d'efforts requis par le projet. Ainsi et *a contrario*, on peut supposer qu'une répartition équilibrée des pouvoirs incite les parties à investir le maximum de ressources dans la relation.

La confiance, l'engagement et l'équilibre du pouvoir au sein de l'alliance ne sont pas deux variables indépendantes. En effet, l'acquiescement, qui peut être défini comme le fait d'une partie de consentir ou de se soumettre aux désirs de l'autre peut être obtenu grâce à l'utilisation du pouvoir coercitif, mais également non coercitif. Lorsque la relation est saine, équilibrée, les partenaires qui acquiescent le font volontairement, en raison de leur engagement. Lorsque la relation est déséquilibrée, l'acquiescement peut être obtenu par la contrainte. Toutefois, si l'usage du pouvoir durant certaines périodes peut mener un

⁵⁸⁶ Cook K. S. (1977), op.cit.

⁵⁸⁷ Cook K. S. (1977), op.cit.

⁵⁸⁸ Koenig & Van Wijk (1992), *Alliances interentreprises : le rôle de la confiance*, Noël A. (éd.), Perspectives en management stratégique, Paris Economica

⁵⁸⁹ Bucklin L. P. & S. Sengupta (1993), op.cit.

partenaire à l'acquiescement, selon Morgan et Hunt (1994)⁵⁹⁰, l'exercice continu du pouvoir pour obtenir cet acquiescement détruit, à terme, la confiance et l'engagement.

L'ajout de la variable du pouvoir dans le modèle des facteurs de réussite des alliances de marques devrait permettre d'améliorer la connaissance de la nature des relations entre partenaires. Cela permettrait notamment d'étudier la nature des relations entre les partenaires de ce type d'alliance, le niveau des apports selon ces mêmes relations et l'impact de cette variable sur celle de la confiance.

Le mode d'organisation de l'alliance de marques constitue une autre perspective de recherche. Son importance est soulignée par Wacheux (1996)⁵⁹¹. Selon cet auteur, la difficulté des alliances réside dans l'inadaptation des structures organisationnelles classiques. Celles-ci les handicapent dans le contrôle des groupes coopératifs et de leurs acteurs. Face à ce problème, il leur faut inventer de nouvelles organisations. Nadler et Tushman (1988)⁵⁹² développent un modèle qui met en évidence « *deux types de paramètres organisationnels caractéristiques des coopérations et de leurs données de contexte et de contingence* ». Les premières concernent les tâches propres à la coopération. Il s'agit des données techno-économiques. Les secondes, les données socio-politique sont des caractéristiques propres à chaque acteur de la coopération. Selon les auteurs, ces deux ensembles de paramètres réunis forment le contexte selon lequel les managers doivent adapter leurs décisions concernant l'organisation de la coopération. Desreumaux (1994)⁵⁹³ critique ce modèle. Selon lui, il vaut pour une entité intra-organisationnelle possédant « *une organisation stratifiée, à stratégie claire et aux frontières bien délimitées* ». Il n'est donc pas complètement adapté à la coopération qui « *s'inscrit dans un contexte d'autorités ou des décideurs*

⁵⁹⁰ Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

⁵⁹¹ Wacheux F. (1996), op.cit.

⁵⁹² Nadler & Tushman (1988), Strategic organization design. Concepts, tools, processes. Scott, Foresman & Cy.

⁵⁹³ Desreumaux A. (1994), op.cit.

multiples, aux styles, préférence et perceptions potentiellement hétérogènes sinon divergentes ». Koenig (1990)⁵⁹⁴ souligne également le partage du pouvoir inhérent à la coopération. Ces critiques soulignent la difficulté qu'il y a à tenter de modéliser les coopérations. Cette difficulté renforce l'idée d'un impact fort du mode d'organisation des alliances de marques sur leur performance. Dans le cadre des alliances de marques, les modes d'organisations sont multiples. Il est possible de recenser quatre possibilités de mise en place organisationnelle de ces coopérations. La gestion de l'alliance peut être conjointe. Dans ce cas, l'alliance de marques a deux responsables, un dans chaque entreprise. Les deux responsables ont sensiblement les mêmes pouvoirs et responsabilités. Chacun est responsable de la réussite de son groupe, de son entreprise dans le projet d'alliance de marques. La gestion de la coopération intermarque peut aussi être confiée à un collègue. Celui-ci est composé du personnel des deux entreprises. Il gère l'alliance et résout les problèmes, sans responsable clairement désigné. Une troisième solution peut être la décentralisation. Chaque tâche, liée à l'alliance de marques, est déléguée et réalisée au sein des équipes des marques partenaires. Enfin, les entreprises peuvent faire appel à un tiers. Ce cas se réalise lorsque les marques partagent la même agence de communication, par exemple ou lorsque, délibérément, les marques font appel à une tierce partie pour gérer leur relation.

La perspective de recherche suivante envisagée concerne le soutien des managers au projet et à la réalisation de l'alliance de marques. L'importance supposée de cette variable sur la performance de l'alliance provient, pour partie, des travaux de Perraud et Xuereb (1996)⁵⁹⁵ sur les partenariats interentreprises. Les résultats auxquels ils arrivent, indiquent que les coopérations qui aboutissent à un succès commercial ont toutes été soutenues par la direction générale ou, au moins, par un acteur influant de chacun des partenaires. Cette condition est nécessaire, mais pas suffisante. Les mêmes auteurs indiquent que le rôle du manager influent doit être de créer dans le groupe coopératif une émulation. Celle-ci doit chercher à inciter les personnes à travailler ensemble. Wacheux (1996)⁵⁹⁶

⁵⁹⁴ Koenig G. (1990), op.cit.

⁵⁹⁵ Perraud E. & J-M. Xuereb (1996), op.cit.

⁵⁹⁶ Wacheux F. (1996), op.cit.

précise que le comportement des managers, dans le cadre des coopérations interentreprises sert de référence pour celui des acteurs de la coopération. Il leur permet de déterminer notamment s'ils doivent adopter un comportement d'adaptation ou de résistance à la situation.

Le soutien du management est important pour la coopération interentreprise car si les managers ne mobilisent pas suffisamment de moyens, ni de volonté, Denis et Séguin (1992)⁵⁹⁷ indiquent que la mise en œuvre du partenariat en est rendue plus difficile. Cette variable n'est abordée dans cette recherche que sous l'angle du niveau hiérarchique et du nombre de personnes travaillant pour l'alliance de marque. La notion de soutien managérial n'est pas abordée. Celui-ci est d'autant plus crucial que les directions générales considèrent de plus en plus fréquemment que la gestion des marques n'est plus du ressort de la communication, ni des directions marketing. Elle dépend directement de leur responsabilité.

La qualité de la communication entre les partenaires constitue une autre perspective de recherche. Une des définitions de la communication qui pourrait être retenue est celle d'Anderson et Narus (1990)⁵⁹⁸. Ils la définissent « (...) *d'une manière générale, comme le partage formel ou informel d'information fondée et opportune entre entreprises* ». Selon Perraud et Xuereb (1996)⁵⁹⁹, la fréquence des contacts formels ou informels entre partenaires représente un bon indicateur de la volonté des acteurs à communiquer. La réussite des coopérations, selon Aliouat (1993)⁶⁰⁰ trouve sa source, essentiellement, dans les rapports humains. La communication est supposée avoir un impact sur la performance de l'alliance de marque par l'intermédiaire de la confiance et de la résolution des conflits (Etgar-1979 ; Morgan et Hunt-1994)⁶⁰¹.

⁵⁹⁷ Denis J.L. & Séguin F. (1992), op.cit.

⁵⁹⁸ Anderson E. & J. A. Narus (1990), op.cit.

⁵⁹⁹ Perraud E. & Xuereb J-M. (1996), op.cit.

⁶⁰⁰ Aliouat B. (1993), op.cit.

⁶⁰¹ - Etgar M. (1979), Sources and types of intrachannel conflict, *Journal of retailing*, 55, pp. 77-78
- Morgan R. M. & S. D. Hunt (1994), op.cit.

Enfin, la performance de toute action d'entreprise s'évalue par rapport à l'atteinte d'objectifs plus ou moins prédéfinis. Une mesure des bénéfices attendus par les partenaires de l'alliance de marques peut alors renforcer la définition de cette phase de sélection du partenaire. Celle-ci pourrait également être complétée par une mesure de la satisfaction. Selon Oliver (1981)⁶⁰², « *la satisfaction traduit un état psychologique synthétique qui se produit quant une émotion liée à des attentes non réalisées est associée avec les sentiments premiers du consommateur envers une expérience de consommation* ». Cette définition liée à la consommation peut être étendue aux alliances de marques puisqu'elles représentent une expérience pour les managers des marques concernées. Dans cette recherche, la mesure employée de la performance de l'alliance de marques est double. Elle comporte une dimension psychosociale et une autre fonctionnelle. La première évalue la qualité de la relation entre les partenaires. La seconde interroge les managers quant à l'atteinte des objectifs de leur alliance de marques. Elle est comparable à une mesure de la satisfaction globale. Elle prend en compte tant l'atteinte des objectifs personnels que ceux communs aux deux marques. Elle permet ainsi d'avoir une vue plus large qu'une mesure qui se limiterait aux seuls objectifs individuels de la marque du responsable interrogé. Cette approche se justifie car l'alliance peut être un succès pour l'une des parties et pas pour l'autre. Cette mesure de la satisfaction globale peut néanmoins être complétée par une évaluation de la satisfaction des répondants quant à l'atteinte des objectifs marketing potentiels des alliances de marques. Cette mesure de la satisfaction interviendrait comme une évaluation secondaire de la performance des alliances de marques. Cette mesure des attentes comparées aux perceptions pourrait être réalisée en s'inspirant de la méthode proposée par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1990)⁶⁰³. La première étape d'élaboration de cette mesure consiste en l'identification des critères sur lesquels évaluer la performance. L'étape suivante est la mesure de la satisfaction des répondants selon les critères retenus, en comparant les attentes des managers aux apports effectifs de l'alliance des

⁶⁰² Oliver R. (1981), « Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings », *Journal of retailing*, 57, Fall, pp. 25-48

⁶⁰³ Parasuraman A., V. A. Zeithaml & L. L. Berry (1990), *Servqual : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs*, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. V, n°1, pp. 19-42

marques. Les critères utilisés pour la mesure de la satisfaction pourraient être ceux identifiés par Varadarajan (1986)⁶⁰⁴ pour les ventes promotionnelles couplées. Ils se partagent en objectifs et en bénéfiques. Les objectifs poursuivis par les managers sont l'augmentation des ventes par la promotion de nouvelles utilisations du produit, par de nouvelles occasions d'utilisation, par un élargissement du nombre d'utilisateurs et une attention accrue des consommateurs. Les bénéfiques incluent une allocation plus efficiente des ressources promotionnelles, une promotion plus efficace, une image de marque et un soutien des distributeurs renforcés. Le recours à cette mesure secondaire de la performance des alliances de marques, basée sur la mesure de la satisfaction permettrait d'analyser les performances strictement marketing des alliances de marques et de déterminer les objectifs que poursuivent les gestionnaires de marques qui s'engagent dans de telles collaborations et la satisfaction qu'ils en retirent effectivement. Cette double mesure permettrait également de circonscrire l'ambiguïté de la définition de la performance des alliances. En effet, lorsque les managers évaluent une alliance, il s'agit parfois du résultat de l'alliance et parfois des apports de celle-ci à sa marque. L'ambiguïté réside dans le fait qu'il peut y avoir asymétrie des transferts tangibles ou intangibles entre marques. Une marque peut donc se trouver affaiblie à la suite d'une alliance alors que sa partenaire en sortira fortifiée (Garrette et Blanc-1993 ; Denis & Séguin-1992)⁶⁰⁵.

Enfin, si comme cela a été suggéré la confiance est un élément à prendre en compte pour la performance, une dimension importante est l'équilibre de la confiance entre les partenaires. Comme le soulignent Berry et Parasuraman (1991)⁶⁰⁶, le comportement adopté par une entreprise a une influence sur celui de son partenaire. Le modèle des facteurs de réussite des alliances de marques devrait donc inclure une mesure de comparaison des niveaux des variables d'ordre psychologique du modèle. Cette mesure pourrait concerner les variables de

⁶⁰⁴ Varadarajan P. R. (1986), Horizontal cooperative sales promotion : a framework for classification and additional perspectives, *Journal of Marketing*, Vol. 50, 2, April, pp. 61-73

⁶⁰⁵ - Garrette B. & G. Blanc (1993), *op.cit.*

- Denis J-L. & Séguin F. (1992), *op.cit.*

⁶⁰⁶ Berry L. L. & A. Parasuraman (1991), *Marketing services*. New York : The Free Press.

l'expertise, de la confiance, du stress de rôle et de l'engagement. Cette mesure pourrait aussi être étendue à la variable comportementale des apports à l'alliance de marques, ainsi qu'à celle plus contractuelle ou situationnelle des coûts de terminaison. Cette mesure permettrait d'avoir une approche des facteurs de performance des alliances de marques qui prenne en compte l'impact de l'interaction des partenaires sur leur comportement dans cette coopération.

Bibliographie

- Aaker D.D. (1992), The Value of Brand Equity, *Journal of Business Strategy*, July, p 27-32
- Abernathy W. J. et Utterback J. M. (1982), Patterns of industrial innovation, in Thusman M.L. et Moore W.L., *Readings in the management of innovation*, London, Pitman Books Limited.
- Achrol R. S. (1991), Evolution of the marketing organization : new forms for turbulent environments, *Journal of Marketing*, Vol. 55, October, pp. 77-93
- Achrol R. S., L. K. Scheer et L.W. Stern (1990), Designing successful transorganizational marketing alliances, Report N° 90-118, September. Cambridge, MA : Marketing Science Institute
- Achrol R. S., Reve T. et Stern L. W. (1983), The environment of marketing channel dyads : a framework for comparative analysis, *Journal of Marketing*, 47, Fall, pp. 55-67
- Adler L. (1966), Symbiotic marketing, *Harvard Business Review*, 44, November-December, pp. 59-71
- Akerloff G. (1970), The market for « lemons » : quality and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, August, pp. 488-500
- Alba J.W. et Chattopadhyay (1985), Effects of context and part-category cues on recall of competing brands, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Aout, p 340-349
- Alba J.W. et Marmorstien H. (1987), The effects of frequency knowledge on consumer decision making, *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, Juin, p14-25
- Aliouat B. (1993), L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale, *Gestion 2000*, n° 5, P 124
- Andaleeb S. S. (1995), Dependence relations and the moderating role of trust : implications for behavioral intentions in marketing channels, *International Journal of Research in Marketing*, 12, pp. 157-172
- Anderson E. et B. Weitz (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, February, pp. 18-34
- Anderson E., Leonar M. Lodish et Barton A. Weitz (1987), Ressource allocation behavior in conventionnal channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV, February, pp. 85-97
- Anderson E. et J. A. Narus (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp. 42-58

- Anderson J. C., H. Hakansson et J. Johanson (1994), Dyadic business relationship within a business network context, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 4, October, pp. 1-15
- Angle H. et J. Perry (1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-14
- Anne F. et Chéron E. (1991), Mesure de l'efficacité du sponsoring : une analyse des effets intermédiaires sur l'audience directe de l'événement, *Revue Française du Marketing*, 1, 131, pp. 81-91
- Arbuckle J. L. et W. Worthke (1999), *Amos 4.0 User's Guide*, Chicago. SmallWaters Corporation.
- Argyris C. and D. Schön (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading Mass
- Axelrod R. (1992), *Donnant donnant - Théorie du comportement coopératif*, Editions Odile Jacob, Sciences Humaines, Paris
- Bagozzi R. P. (1975), Marketing as exchange, *Journal of Marketing*, 39, October, pp. 32-39
- Bagozzi R. P. (1978), Marketing as exchange : a theory of transactions in the marketplace, *American behavioral scientist*, 21, March-April, pp. 535-556
- Baker M. et Churchill G. (1977), The impact of physically attractive models on advertising evaluations, *Journal of Marketing Research*, 14, 4, pp. 538-555
- Baux P. (1991), Modèles de persuasion et parrainage sportif, *Revue Française du Marketing*, 131, 1, pp. 51-67
- Baxter L. A. et J. Philpott (1982), Attribution-based strategies for initiating and terminating relationships, *Communication Quarterly*, 30, Summer, pp. 217-224
- Baxter L. A. (1979), Self-disclosure as a relationship disengagement strategy, *Human Communication Research*, 5, Spring, pp. 215-222
- Baxter L. A. (1983), Relationship disengagement : an examination of the reversal hypothesis, *Western Journal of Speech Communication*, 47, Spring, pp. 85-98
- Becker H. S. (1960), Notes in the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-42
- Behrman D. et W. D. Perrault (1984), A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons, *Journal of Marketing*, 48, Fall, pp. 9-21
- Bennis W. and B. Nanus (1985), Organizational learning : the management of the collective self, *New Management*, 3(1), PP. 6-13
- Berry L. L. et A. Parasuraman (1991), *Marketing services*. New York : The Free Press.
- Bidault F. et T. Cummings (1994), Innovating through alliances : expectations and limitations, *R&D Management*, 24, 1, pp. 33-45

- Blackett T. (1993), Brand and Trademark Valuation, Marketing and Research Today, May, p 111-13 ; in Kapferer J-N. (1994), Gérer le capital de marque, Décisions Marketing, n° 1, Janvier-Avril, p 7-14
- Blau P. M. (1964), Exchange and power in social life, New York : John Wiley & Sons
- Boone T. et M. W. Macy (1999), Unlocking the doors of the prisoner's dilemma : dependence, selectivity, and cooperation, Social psychology quarterly, March, 62, 1, pp. 32-55-52
- Bouquin (1997), Le contrôle de gestion, PUF.
- Bourgeois L. J. (1980), Strategy and environment : a conceptual integration, Academy of Management Review, Vol. 5, N° 1, pp. 25-39, p 33
- Bradach Jeffrey L. et Robert G. Eccles (1989), Price, authority, and trust : from ideal types to plural forms, Annual Review of Sociology, 15, pp. 97-118
- Brouthers K. D., L. E. Brouthers et T. J. Wilkinson (1995), Strategic alliances : choose your partners, Long Range Planning, 28, 3, pp. 18-25
- Brown J. R., R. F. Lusch et C. Y. Nicholson (1995), Power and relationship commitment : their impact on marketing channel member performance, Journal of Retailing, Vol. 71, N° 4, pp. 363-392
- Browne M. W. et R. Cudeck (1993), Alternative ways of assessing model fit, in Bollen K. A. & J. S. Long [eds.] *Testing structural equation models*, Newbury Park, California : Sage, pp. 136-162
- Buchanan B. (1974), Building organizational commitment : the socialization of managers in work organizations, Administrative Science Quarterly, 19 (4), pp. 533-546
- Bucklin L. P. et S. Sengupta (1993), Organizing successful co-marketing alliances, Journal of Marketing, Vol. 57, April, pp. 32-46
- Buzzell R. (1983), Is vertical integration profitable ?, Harvard Business Review, 61, January-February, pp. 92-102
- Cadwell D. F. and C. A. O'Reilly (1990), Measuring person-job fit using a profile comparison process, Journal of Applied Psychology, 75, PP. 648-57
- Cartwright S. et C. L. Cooper (1989), Predicting success in joint-venture organizations in information technology, Journal of General Management, Vol. 15 (1), pp. 39-52
- Cegarra J-J. et G. Michel (2000), Co-branding : clarification du concept et proposition d'un modèle d'évaluation, Actes du 16ème congrès de l'AFM, Montréal.
- Chandler A. D. (1962), Strategy and Structure, The MIT Press
- Chandon J.L., Lemaire J. et Pouget J. (1980), Construction de l'ultramétrie la plus proche d'une dissimilarité au sens des moindres carrés, Rairo, Vol. 14, n°2, in Leleux G., Diday E., Govaert G., Lechevalier Y. et Ralambondrainy H. (1989), Classification automatique des données - Environnement statistique et informatique, Dunod informatique, Paris, France.

- Changeur S. (1999), Le territoire de marque : Proposition et test d'un modèle basé sur la mesure des associations des marques, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Aix-Marseille III
- Chatman J. A. (1991), Matching people and organizations : selection and socialization in public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, 36 (september), PP. 459-84
- Chu W. et W. Chu (1994), Signaling quality by selling through a reputable retailer : an example of renting the reputation of another agent, *Marketing Science*, Vol. 13, n° 2, Spring, pp. 177-189
- Churchill G. A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, pp. 64-73
- Churchill G. A., Jr, N. M. Ford et O. C. Walker, Jr (1976), Organizational climate and job satisfaction in the salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13, November, pp. 323-332
- Cohen et Basu (1987), Alternative Models of Category : Toward a Contingent Processing Framework, *Journal of Consumer Research*, 13 (March), 455-72
- Coleman J. S. (1990), *Foundations of social theory*, Cambridge, MA : The Belknap Press
- Cook K. S. et R. M. Emerson (1978), Power, equity and commitment in exchange networks, *American Sociological Review*, Vol. 43, October, pp. 721-739
- Cook K. S. (1977), Exchange and power in networks of interorganizational relationships, *Sociological Quarterly*, 18, Winter, pp. 62-82
- Cooper R. G. (1979), Identifying industrial new product success : project newprod, *Industrial marketing management*, vol. 8, PP.124-135
- Cova B. et R. Salla (1994), Marketing et échange : dix années de ré-enchassement de la théorie de l'échange, Xème Congrès de l'AFM, Paris, pp. 387-412
- Cox E. P. (1980), The optimal number of response alternatives for a scale : A review, *Journal of Marketing Research*, Vol. XVII, November, pp. 407-422
- Cozby P. C. (1973), Self-disclosure : a literature review, *Psychological Bulletin*, 79, January, pp. 73-91
- Cummings T. (1984), Transorganizational development, *Research in Organizational Behavior*, 6, pp. 367-422
- Cummings W. T., D. Jackson et L. L. Ostrom (1989), Examining product manager's job satisfaction and performance using selected organizational behavior variables, *Journal of Academy of Marketing Science*, 17 (2), pp. 147-156
- Dahlstrom R., F. R. Dwyer et M. Chandrashekar (1995), Environment, structure, and performance in interfirm exchange, *Journal of Business to Business Marketing*, 2, 2, pp. 37-58
- Darréon et Façal (1993), Les enjeux des partenariats stratégiques entre les grandes entreprises et P.M.E., *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct., P104-115

- Davis J. D. et A. E. G. Skinner (1974), Reciprocity of self-disclosure in interviews : modeling or social exchange ?, *Journal of Personality and social psychology*, 29, June, pp. 779-784
- de La Villarmois O. (1998), Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, *Actes de XIVème Congrès National des IAE*, 2, pp. 199-216
- de La Villarmois O. (1999), Evaluer la performance des réseaux bancaires : la méthode DEA, *Décisions Marketing*, n° 16, Janvier-Avril, pp. 39-51
- Denis J.L. et Séguin F. (1992), Les alliances stratégiques : quand et comment y recourir, *Gestion*, Novembre, p22-28
- Derbaix C., Gérard P. et Lardinois T. (1994), Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage, *Recherche et applications en Marketing*, Vol. IX, N° 2, pp. 43-67
- Deshpande R. (1982), The organizational context of market research use, *Journal of Marketing*, 46, Fall, pp. 91-101
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie, Précis Dalloz, Gestion, Paris.*
- Desreumaux A. (1994), Problèmes organisationnels de la coopération interfirme, *Les Cahiers de la Recherche*, 94/5, IAE de Lille
- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations, Les Essentiels de la Gestion*, éd. Management, Condé-sur-Noireau, France
- Deutsch M. (1962), Cooperation and trust : some theoretical notes, in *Nebraska Symposium on Motivation*, Marshall R. Jones, ed. Lincoln : University of Nebraska Press, pp. 275-320
- Deutsch M. (1969), Conflicts : productive and destructive, *Journal of Social Issues*, 25, 1, pp. 7-41
- Dev C. S., S. Klein et R. A. Fisher (1996), A market-based approach for partner selection in marketing alliances, *Journal of Travel Research*, Summer, 35, 1
- Devlin G. et M. Bleackley (1988), Strategic alliances : guidelines for success, *Long Range Planning*, 21, 5, pp. 18-23
- Dholokia R. R. et Stendhal B. (1977), Highly credible sources : persuasive facilitators or persuasive liabilities ?, *Journal of Consumer Research*, 3, 4, pp. 223-232
- Donney P. et J. Cannon (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 2, pp. 35-51
- Doz Y. et A. Shuen (1987), A process framework for analysing cooperation between firms, *Working paper, INSEAD*, 87/33.
- Doz Y. et A. Shuen (1988), From intent to outcome : a process framework for partnerships, *Working paper, INSEAD*, 88/46
- Doz Y. L. (1988), Technology partnerships between larger and smaller firms : some critical issues, in *Contractor*, F. J., Lorange, P. (ed.), pp. 317-338
- Doz Y. L., Hamel G. et C. K. Prahalad (1986), Strategic partnerships : success or surrender ?, *Colloque AIBI, Londres, Novembre*

- Dubinsky A. J., S. W. Hartley (1986), A path-analysis study of a model of salesperson performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 14 (Spring), pp. 36-46
- Duck S. W. (1982), A topography of relationship disengagement and dissolution, in *Personal Relationships, 4 : Dissolving Personal Relationships*, Steven Duck & Robin Gilmour, Eds. New York : Academic Press, Inc.
- Duncan R. and A. Weiss (1979), Organizational learning ; Implications for organizational design, in B. Staw (ed.) *Research in organizational behaviour*, JAI Press, Greenwich, PP. 75-123
- Dupuis M. (1988), Distribution, la nouvelle donne, les éditions d'organisation
- Dupuis M. «(1991), Marketing international de la distribution, les éditions d'organisation
- Dwyer F. R. et S. Oh (1987), Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV, November, pp. 347-58
- Dwyer F. R. , P. H. Schur et S. Oh (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51 (April), PP. 11-27
- Efron B. (1982), The jackknife, the bootstrap and other resampling plans, Philadelphia : Society for Industrial and Applied Mathematics, in Arbuckle J. L. & W. Wothke (1999), *Amos4.0 user's guide*, Smallwaters Corporation, Chicago, USA
- El-Ansary A. I. et L. W. Stern (1972), Power measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 9, February, pp. 47-52
- Emerson R. M. (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27, February, pp. 31-41
- Emery F. E. et Trist E. L. (1965), The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18, February, pp. 21-32
- Enz C. A. (1988), The role of vaule congruity in intraorganizational power, *Administrative Science Quartely*, 33 (June), PP. 284-304
- Erdem, Tulin (1993), Brand equity as a signaling Phenomenon, Working Paper, Haas Graduate School of Business, University of California, Nerkeley
- Etgar M. (1979), Sources and types of intrachannel conflict, *Journal of retailing*, 55, pp. 77-78
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2000), *Market - études et recherches en marketing*, Dunod, Liège, Belgique.
- Faire **Savoir** Faire (1999), *Marques & entreprises - l'annuaire des fournisseurs de la grande distribution*, Hors série - 2ème édition, Mai ; Editeur Faire Savoir Plus s.a., 9, Rue Moncey - 75009 Paris
- Farquhar P. H., J. Y. Han, P. M. Herr et Y. Ijiri (1992), Strategies for leveraging master brands, *Marketing Research*, September, pp. 32-43

- Flambard-Ruaud S. et S. Llosa (1999), Marketing relationnel et marketing des services : une profonde complicité, in Faire de la recherche en marketing ?, ouvrage collectif Cefag-Fnege coordonné par B. Pras, Vuibert, Paris.
- Ford D. (1984), Buyer/seller relationships in international industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 13 (2), pp. 101-12
- Ford J. D. et J. W. Slocum (1977), Size, technology, environment and the structure of organizations, *Academy of Management Review*, 2, October, pp. 561-575
- Forrest J. E. (1992), Management aspects of strategic partnering, *Journal of General Management*, 17, 4, pp. 2-40
- Foster R. (1986), L'innovation : avantage à l'attaquant, Paris, Interditions.
- Foulquié P. (1978), Vocabulaire des sciences sociales, Paris, Presses Universitaires de France.
- Fox A. (1974), *Beyond Contracts : work, power and trust relations*, London : Faber Ltd
- Fox-Wolfgramm S. J., K. B. Boal et J. G. Hunt (1998), Organizational adaptation to institutional change : a comparative study of first-order change in prospector and defender banks, *Administrative Science Quarterly*, 43, 1, March
- Frazier G. L. (1983), Interorganizational exchange behavior : a broadened perspective, *Journal of Marketing*, 47, Fall, pp. 68-78
- Frazier G. L. (1983), On the measurement of interfirm power in channels of distribution, *Journal of Marketing Research*, 20, ~~February~~^{May}, pp. 158-166
- Frazier P., Byer A. L., Fisher A. R., Wright D. M. et Debord K. A. (1996), Adult attachment style and partner choice : correlational and experimental findings, *Personal Relationships*, 3, pp. 117-136
- Frederickson J.W. (1985), Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp. 821-843
- French J. R. P. et B. Raven (1968), *The bases of social power*, in Dorwin Cartwright and Alvin Zander, eds., *Group Dynamics : Research and Theory*. New York : Harper and Row
- Friedman H. et Friedman L. (1979), Endorser effectiveness by product type, *Journal of Advertising Research*, 19, 5, pp. 63-71
- Frisou J. (2000), Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 15, n°1
- Fry L. W., C. M. Futrell, A. Parasuraman et M. A. Chmielewski (1986), An analysis of alternative causal models of salesperson role perceptions and work-related attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII (May), pp. 153-63
- Gambetta D. (1988), *Trust : making and breaking cooperative relations*, ed. New York : Blackwell Publications.

- Ganassali S. et L. Didellon (1996), Le transfert comme principe central du parrainage, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. XI, n°1, pp. 37-48
- ☉ Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58, 2, pp. 1-19
- Garrette B. et G. Blanc (1993), Les alliances internationales - logiques stratégiques et problèmes de management, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Mars
- Garrette B. (1991), Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès-Sciences de Gestion de l'École des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, Décembre
- ☉ Gaski J. F. (1984), The theory of power and conflict in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 48, Summer, pp. 9-29
- ☉ Gauvin S. et G. L. Lilien (1989), Analyse structurelle des déterminants du comportement innovatif des entreprises industrielles, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. IV, n° 2, pp. 1-20
- George C. (1990), Acquisition des connaissances, in J.-F. Richard, C. Bonnet, R. Ghiglione, *Traité de psychologie cognitive*, Tome 2, Dunod, Paris
- Geyskens I., JB. Steenkamp, L. Scheer et N. Kumar (1996), The effects of trust and interdependence on relationship commitment : a trans-atlantic study, *International Journal of Research in marketing*, 13, pp. 303-317
- Gibbins M. et Jamal K. (1993), Problem-centered research and knowledge-based theory in the professional accounting setting, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, pp. 451-466
- Golembiewski Robert T. et Marc McConkie (1975), The centrality of interpersonal trust in group processes, in *theories of group processes*, Gary L. Cooper, ed. London : John Wiley & Sons, pp. 131-85
- Grapentine T. (2000), Path analysis Vs. Structural equation modeling, *Marketing Research*, Fall, pp. 13-21
- Greene C. N. (1978), Identification modes of professionals : relationships with formalization, role strain and alienation, *Academy of Management Journal*, 21, September, pp. 486-492
- ☉ Grégory P. (1984), Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle, *Revue Française de Gestion*, pp. 163-175
- Grønhaug K., Haukedal W. et Kvitastein O. (1994), Data driven experts and helpless novices in strategic tasks, *First Workshop on Managerial and Organizational Cognition*, Brussels, May
- Grossman R. P. (1997), « Co-branding in advertising : developing effective associations », *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, n° 3, pp. 191-199
- ☉ Gruen T. W., J. O. Summers et F. Acito (2000), Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations, *Journal of Marketing*, Vol. 64, July, pp. 34-49

- Gundlach G. T. et P. E. Murphy (1993), Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges, *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp. 35-46
- Hakansson H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*, John Wiley & Sons : Chichester
- Hampton R., A. J. Dubinsky et S. J. Skinner (1986), A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes, *Journal of Academy of Marketing Science*, 14 (Fall), pp. 33-43
- Harrigan K.R. (1998), Joint Ventures and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, 9, pp 141-158
- Hart P. M. (1994), Teacher quality of work life : integrating work experience, psychological distress and morale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, n° 2, pp. 109-132
- Hatch M. J. (1999), « Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples », Traduit par C. Delhaye, De Boeck Université, Gilly, Belgique.
- Hedberg B. (1981), How organizations learn and unlearn, in P. Nyström and W. Starbuck, *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, London
- Heide J. B. et G. John (1988), The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels, *Journal of Marketing*, 52, January, pp. 20-35
- Heide J. B. et G. John (1992), Do norms matter in marketing relationship ?, *Journal of Marketing*, Vol. 56, n°2, April, pp. 32-44
- Heider F. (1971), Attitudes et organisation cognitive in Faucheux C., *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris Mouton 1971 ; traduction de *Attitudes and cognitive organization*, *Journal of Psychology*, 21, 1946
- Heider F. (1958), *The psychology of interpersonal relations*, New-York, Wiley.
- Heilbrunn B. (1997), Marque, in Simon Y. et P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, 2ème édition Economica, p. 2000
- Hillyer C. et S. Tikoo (1995), « Effects of co-branding on consumer product evaluations », *Advances in Consumer Research*, Vol. 22
- Hodgkinson G. P. (1997), The cognitive analysis of competitive structures : a review and critique, *Human Relations*, 50, 6, June
- Hoffman K. D. et T. N. Ingram (1991), Creating customer-oriented employees : the case in home health care, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11, June, pp. 24-32
- Hogart R.M. (1991), A perspective on cognitive research in accounting, *The Accounting Review*, Vol. 66, pp. 277-290
- House R., R. Schuler et E. Levanoni (1983), Role conflict and ambiguity scales : reality or artifact ?, *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 334-337
- Houston F. S. et J. B. Gassenheimer (1987), Marketing and exchange, *Journal of Marketing*, Vol. 51, October, pp. 3-18

- Howell D. C. (1997), *Méthodes statistiques en sciences humaines*, Traduit par M. Rogier, *Méthodes en sciences humaines*, ITP, De Boeck Université, Liège, Belgique.
- Hrebiniak L. et J. A. Alutto (1972), Personnel and role related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), pp. 555-572
- Hunt S. D. et J. R. Nevin (1974), Power in a channel of distribution : sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, 11, March, pp. 186-193
- Ingham M. (1991), La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 4, N° 2, pp. 43-62
- Ingham M. (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, PP. 105-121
- Isenberg D.J. (1986), Thinking and managing : a verbal protocol analysis of managerial problem solving, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 775-788
- Jackson S. et R. Schuler (1985), A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, pp. 16-78
- James B. G. (1991), Strategic alliances, *International Review of Strategic Management*, 2, 2, pp. 63-72
- Janiszewski C. et Warlop L. (1993), The influence of classical conditioning procedures on subsequent attention to the conditioned brand, *Journal of Consumer Research*, 20, 2, pp. 171-189
- Jap S. D. et S. Ganesan (2000), Control mechanisms and the relationship life cycle : implications for safeguarding specific investments and developing commitment, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, May, pp. 227-245
- Joffre P. et G. Koenig (1992), *Gestion stratégique - l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Litec.
- Joffre P. et G. Koenig (1996), L'entreprise et la stratégie - les modes d'action stratégique, in *Les stratégies d'entreprise*, Cahiers français, N° 275, mars-avril
- Johnston M. W., A. Parasuraman, C. M. Futrell et W. C. Black (1990), A longitudinal assesment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment, *Journal of Marketing Research*, 27, August, pp. 333-344
- Jöreskog K. G. et D. Sörbom (1989), *LISREL 7, a guide to the program and applications*, Chicago, Ill., SPSS Inc.
- Judge T. A. et C. L. Hulin (1993), Job satisfaction as a reflection of disposition : a multiple source causal analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 56, n° 3, pp. 388-421
- Kahn R., D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek et R. Rosenthal (1964), *Organizational Stress : Studies in role conflict and ambiguity*, Wiley, New York.

- Kelley H.H. (1972), Causal Schemata and the attribution process in Jones & al (dir), *Attribution : perceiving causes of behavior*, Morriston, NJ, General Learning Press.
- Kholi A. (1989), Effects of supervisory behavior : the role of individual differences among salespeople, *Journal of Marketing*, 53, October, pp. 40-50
- King L. et D. King (1990), Role conflict and role ambiguity : a critical assessment of construct validity, *Psychological Bulletin*, 107, pp. 48-64
- Klonglan G. E. (1976), Interorganizational measurement in the social service sector : differentiation by hierarchical level, *Administrative Science Quarterly*, December, pp. 675-687
- Koenig et Van Wijk (1992), Alliances interentreprises : le rôle de la confiance, Noël A. (éd.), *Perspectives en management stratégique*, Paris Economica
- Koenig G. (1990), *Management stratégique : visions, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris, in *Bouquin (1997), Le contrôle de gestion*, PUF.
- Kohli A. K. et B. J. Jaworski (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April
- Kotler P. (1991), Philip Kotler explores the new marketing paradigm, *Marketing Science Institute Review*, Spring, pp. 4-5
- Kotler P. et B. Dubois (1998), *Marketing Management*, 9ème Edition, Publi Union, France.
- Kumar N., L. K. Scheer et J-B. E. M. Steenkamp (1995), The effects of supplier fairness on vulnerable resellers, *Journal of Marketing Research*, 32, February, pp. 54-65
- Ladwein R. (1993), *Extension de marque et catégories cognitives - Contributions expérimentales à l'évaluation de l'extension de marque*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, I.A.E., Lille.
- Lane V. et R. Jacobson (1997), The reciprocal impact of brand leveraging, feedback effects from brand extension, *Marketing Letters*, 8, 3, pp. 261-271
- Laroche H. et Nioche J.P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Aout
- Larzelere R. E. et T. L. Huston (1980), The dyadic trust scale : toward understanding trust in close relationships, *Journal of Marriage and the Family*, August, pp. 595-604
- Lastovicka J. L. et K. Thamodaran (1991), Common factor score estimates in multiple regression problems, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVIII, February, pp. 105-112
- Leclercq X. (1995), Savoir gérer la concurrence et conduire les stratégies d'alliance, *Revue Française du Marketing*, N° 155, 5, PP. 135-143
- Leidecker et Bruno (1984), Identifying and using critical success factors, *Long Range Planning*, 17 (1), 1984

- Lipset S. M. (1975), Social structure and social change, in Approaches to the study of social structure, P. M. Blau, ed. New York : The free Press
- Lorange P., J. Roos et P. Simcic Bronn (1992), Building successful strategic alliances, Long Range Planning, Vol. 25, N° 6, pp. 10-17
- Lynch R. P. (1989), The practical guide to joint ventures and corporate alliances, Wiley, in Desreumaux A. (1993), Stratégie, Dalloz, Gestion, Paris
- Lyons M. P. (1991), Joint-venture as strategic choice. A literature review, Long Range Planning, 24, 4, pp. 130-144
- Lyonski S. (1985), A boundary theory investigation of the product manager's role, Journal of Marketing, 49 (Winter), pp. 26-40
- Mac Allister D. J. (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, Academy of Management Journal, 38, February, pp. 24-59
- Macneil I. R. (1980), The new social contract, an inquiry into modern contractual relations, New Haven, CT : Yale University Press.
- Macneil I. R. (1981), Economic analysis of contractual relations : its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus, Northwestern University Law Review, 75 (February), PP. 1018-63
- March J. G. et H. A. Simon (1959), Les organisations, Paris, Bordas.
- Maruyama G.M. (1998), « Basics of structural equation modeling », Thousand Oaks, CA, Sage
- Mayer R. C., Davis J. H. et Schoorman F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, Academy of Management Review, 20, (3), pp. 709-34
- Mc Allister D. J. (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, Academy of Management Journal, 38 (February), pp. 24-59
- Mc Donald R. P. et E. J. Burr (1967), « A comparison of four methods of constructing factor scores », Psychometrika, 32, pp. 381-401
- Mc Gees G., C. Ferguson & A. Seers (1989), Role conflict and role ambiguity : do the scales measure these two constructs ?, Journal of Applied psychology, 74, pp. 815-818
- Meenaghan T. (1991), The role of sponsoring in the marketing communication mix, International Journal of Advertising, 10, pp. 34-47
- Mengüç B. (1996), The influence of the market orientation of the firm on sales forces behavior and attitudes : further empirical results, International Journal of research in Marketing, Vol. 13, pp. 277-291
- Meyer J. P. et N. J. Allen (1984), Testing the « Side-bet theory » of organizational commitment : some methodological considerations, Journal of Applied Psychology, Vol. 69, pp. 372-378

- Michaels R. E., W. L. Cron, A. J. Dubinsky et E. A. Joachimsthaler (1988), Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers, *Journal of marketing Research*, 25 (November), pp. 376-383
- Michel G. (1997), L'impact de l'extension de marque sur la marque : contribution de la théorie du noyau central à l'analyse de la structure interne de la marque, Thèse de Doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, IAE Paris
- Michel G. (1998), Gestion de l'extension de marque et de son impact sur la marque-mère, *Décisions Marketing*, 5, Janvier-Avril, pp. 25-35
- Miller G. A. (1956), The magical number Seven, plus or minus two : some limits on our capacity for processing information, *Psychological Review*, 63, March, pp. 81-97
- Milliman R. E. et D. L. Fugate (1988), Using trust-transference as a persuasion technique, *The journal of Personal Selling & Sales Management*, August
- o Mishra, Sanjay, U.N. Umesh, and Donald E. Stem, Jr (1993), Antecedents of the attraction effect : an information-processing approach, *Journal of Marketing Research*, 30, August, pp. 331-349
- Mohr J. et R. Spekman (1994), Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152
- Molle P. (1987), La négociation - Pratique de la relation commerciale producteur-distributeur, Les Editions d'Organisation, Paris
- o Moorman C., G. Zaltman et R. Deshpandé (1992), Relationships between providers and users of marketing research : the dynamics of trust within and between organisations, *Journal of Marketing Research*, 29, August, pp. 314-329
- o Morgan R. M. et S. D. Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationships marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, PP. 20-38
- Morgenthau H. (1960), *Politics among nations*, New York : Knopf.
- Morris D. et M. Hergert (1988), Trends in international collaborative agreements, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, N° 2, pp. 15-21
- Morris M. G., C. Speier et J. A. Hoffer (1999), An examination of procedural and object-oriented systems analysis methods: Does prior experience help or hinder performance?, *Decision Sciences*, Winter
- Mowday R. T., R. M. Steers et L. W. Porter (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of vocational behavior*, 14, pp. 224-247
- Mowday R. T. et T. W. Mc Dade (1979), Linking behavior and attitudinal commitment : a longitudinal analysis of job choice and job attitudes, *Academy of Management Proceedings*, pp. 84-88
- Nadler et Tushman (1988), *Strategic organization design. Concepts, tools, processes*. Scott, Foresman & Cy.

- Netemeyer R., M. Johnston et S. Burton (1990), « Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework », *Journal of applied psychology*, 75, pp. 148-157
- Netemeyer Richard G. et William O. Bearden (1992), A comparative analysis of two models of behavioral intention, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, Winter, pp. 49-59
- O'Reilly C. et J. Chatman (1986), Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, pp. 492-499
- Ohanian R. (1991), The Impact of Celebrity Spokepersons' perceived Image on Consumers' Intention of Purchase, *Journal of Advertising Research*, 21, 1, pp. 46-54
- Ohmae K. (1990), Pourquoi les alliances de marques échouent-elles?, *Harvard l'Expansion*, Printemps, pp. 25-44
- Oliver R. (1981), « Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings », *Journal of retailing*, 57, Fall, pp. 25-48
- Orbell J. et R. Dawes (1993), Social welfare, cooperator's advantage, and the option of not playing the game, *American Sociological Review*, 58, pp. 787-800
- Otker T. et Hayes P. (1988), Evaluation de l'efficacité du sponsoring. Expérience de la coupe du monde de football de 1986, *Revue Française de Marketing*, 3, 118, pp. 13-40
- Ouchi W. G. (1977), The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, March, pp. 95-113
- Ouchi W. G. (1980), Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, March, pp. 129-141
- Pandya A. et N. Dholokia (1992), An institutional theory of exchange in marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 26, n°12, pp. 19-41
- Parasuraman A., V. A. Zeithaml et L. L. Berry (1990), Servqual : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. V, n°1, pp. 19-42
- Park C. W., Y. J. Jun et A. Shocker (1996), Composite branding alliances : an investigation of extension and feedback effects, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIII, November, pp. 453-466
- Parkhe A. (1993), Strategic alliance structuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36, 4, pp. 794-829
- Pedhazur E. J. et L. Pedhazur Schmelkin (1991), *Measurement, design and analysis : an integrated approach*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Perdue B C et J. O. Summer (1991), Purchasing agents' use of negotiation strategies, *Journal of Marketing Research*, 28, May, pp. 175-189
- Perraud E. et J-M. Xuereb (1996), Innovation et partenariat : Facteurs clés de succès, *Décisions Marketing*, N°8, Mai-Aout, P 41-52

- Pietromonaco P. R. et K. B. Carnelley (1994), Gender and working models of attachment : consequences for perceptions of self and romantic relationships, *Personal relationships*, 1, pp. 63-82
- Piquet S. (1985), *Sponsoring*, Paris, Vuibert
- Porter L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday et P. V. Boulian (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), pp. 603-609
- Porter L. W. et W. J. Crampon (1976), « Organizational commitment and managerial turnover – a longitudinal study », *Organizational Behavior and Human Performance*, February, Vol. 15, 1
- Pruitt D. et M. Kimmel (1977), Twenty years of experimental gaming : critique, synthesis, and suggestions for the future, *Annual Review of Psychology*, 28, pp. 363-392
- Rao A. R. et R. W. Ruckert (1994), Brand alliances as signals of product quality, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 87-97
- Rao A. R., L. Qu & R. W. Ruckert (1999), « Signaling unobservable product quality through a brand ally », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, May, pp. 258-268
- Rindfleisch A. & C. Moorman (2001), « The acquisition and utilization of information in new product alliances : a strength-of-ties perspective », *Journal of Marketing*, Vol. 65, April, pp. 1-18
- Ring P. S. (1997), Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks, the formation of inter-organizational networks, Mark Ebers Ed., Oxford, University Press, in Frisou J. (2000), *Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste*, *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 15, n°1
- Rizzo J. R., R. J. House et S. I. Lirtzman (1970), Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, June, pp. 150-163
- Rothwell R., C. Freeman, A. Horlsey, V. T. P. Jervis, A. B. Robertson et J. Townsend (1974), SAPPHO Update - Project SAPPHO Phase II, *Research Policy*, 3, pp. 258-291
- Rotter J. B. (1967), A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, 35 (4), PP. 651-65
- Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Paris, France.
- Ruckert R. W., A. R. Rao et C. Benavent (1994), « Alliances de marques », *Décisions marketing*, N°1 Janvier-Avril, PP. 35-45
- Ruckert R. W. et O. C. Walker (1987), Marketing's interaction with other functional units : a conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, 51, January, pp. 1-19
- Ruckert R. W., A. R. Rao et C. Benavent (1994), Alliances de marques, *Décisions Marketing*, n°1, Janvier-Avril, pp. 35-45

- ☉ Ruckert R. W., O. C. Walker et K. J. Roering (1985), The organization of marketing activities : a contingency theory of structure and performance, *Journal of Marketing*, 49, Winter, pp. 13-25
- ☉ Ruckert Robert W. et Orville C. Walker (1987), Marketing's interaction with other functional units : a conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, 51, January, pp. 1-19
- Salerno F. et C. Benavent (1991), « Une approche cognitive des facteurs de réussite des nouveaux produits », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. VI, n° 4, pp. 3-26
- Salerno F. (1983), *Processus et comportements d'abandon de produit : analyse et implications*, Thèse pour le Doctorat d'Etat es Sciences de Gestion, Université de Lille II, Lille.
- ☉ Samu S., H. S. Krishnan et R. E. Smith (1999), Using advertising alliances for new product introduction : interactions between product complementarity and promotional strategies, *Journal of Marketing*, Vol. 63, January, pp. 57-74
- Sandler D. et Shani D. (1989), Olympic vs. « ambush » marketing : who gets the gold, *Journal of Advertising Research*, 29, pp. 9-14
- Scanzoni J. (1979), Social exchange and behavioral interdependence, in *Social exchange in developing relationships*, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds. New York : Academic Press, Inc.
- Schein E. H. (1990), Organizational Culture, *American Psychologist*, 45 (2), PP. 109-19
- ☉ Schelling T. (1960), *The strategy of conflict*. Cambridge, MA : Harvard University Press, in Dwyer F. R., P. H. Schurr et S. Oh (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27
- Schermerhorn J. R. (1975), Determinants of interorganizational cooperation, *Academy of Management Journal*, Vol. 18, N° 4, pp. 846-856
- Scott W. R. (1987), *Organizations : rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Shan W. (1990), An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p129-139
- Siguaw J. A., G. Brown et R. E. Widing (1994), The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, February, PP. 106-16
- Simon H. (1953), Notes on the observation and measurement of political power, *Journal of politics*, 15, November, pp. 500-516
- Simon Y. et Joffre P. (1989), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris.
- Singh J. (1993), Boundary role ambiguity : facets, determinants, and impacts, *Journal of Marketing*, Vol. 57, April, pp. 11-31
- ☉ Singh J. (2000), Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations, *Journal of Marketing*, April, Vol. 64, 2, pp. 15-43

- Sivadas E. et F. R. Dwyer (2000), An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based process, *Journal of Marketing*, Vol. 64, January, pp. 31-49
- Smith J. B. et D. W. Barclay (1997), The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 3-21
- Smith C., J. Tisak et R. A. Schmieder (1993), The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales : a review and extension of the empirical research, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 37-48
- Smith J. B. et D. W. Barclay (1997), The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 61, January, pp. 3-21
- Sokal R.R. et Michener C.D. (1958), A statistical method for evaluating systematic relationships, *Univ. Kansas. Sci. Bull.* Vol. 38, in Leleux G., Diday E., Govaert G., Lechevalier Y. et Ralambondrainy H. (1989), *Classification automatique des données - Environnement statistique et informatique*, Dunod informatique, Paris, France.
- Spekman R. E. et K. Shawhney (1990), Toward a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances, Report N° 90-114 (August). Cambridge, MA : Marketing Science Institute
- Sridhar S., H. S. Krishnan et R. E. Smith (1999), Using advertising alliances for new product introduction : interactions between products complementarity and promotional strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 63, January, pp. 57-74
- Steers R. M. (1977), « Antecedents and outcomes of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, 22, March, pp. 46-56
- Stevens J. M., Beyer J. M. et Trice H. M. (1978), Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*, 21, pp. 380-396
- Szybowciz A. et Magistrali S. (1998), *Sponsoring et mécénat*, Paris, Les Editions d'Organisation
- Teas R. K. (1980), An empirical test of linkages proposed in the walker, Churchill and Ford model of salesforce motivation and performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 8 (Winter), pp. 58-72
- Teas R. K. (1983), Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol. XX (February), pp. 84-91
- Thiétart R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Raymond-Alain Thiétart et coll., Liège, Belgique.
- Tracy L. et T. Johnson (1981), What do the role conflict and role ambiguity scales measure ?, *Journal of applied psychology*, 66, pp. 464-469
- Tucker L. R. (1971), « Relations of factor scores estimates to their use », *Psychometrika*, 36, pp. 427-436

- Valette-Florence P. (1993), Dix années de modèles d'équations structurelles : un état de l'art, Cahier de Recherche du CERAG, n° 93-11.
- Van de Ven A. (1976), On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations, *Academy of Management Review*, pp. 24-36
- Van de Ven A. H. et D. L. Ferry (1980), *Measuring and assessing organizations*, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Van de Ven A. H. (1976), On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations, *Academy of Management Review*, 1, October, pp. 24-36
- Vandaele M. (1994), Cycle de vie de la marque et sensibilité aux variables d'action marketing : analyse et implications, Thèse pour le doctorat d'état es Sciences de Gestion, Lille.
- Varadarajan P. R. et D. Rajaratnam (1986), Symbiotic marketing revisited, *Journal of Marketing*, 50, January, pp. 7-17
- Varadarajan P. R. (1986), Horizontal cooperative sales promotion : a framework for classification and additional perspectives, *Journal of Marketing*, Vol. 50, 2, April, pp. 61-73
- Vogler E. (1996), Management stratégique et psychologie cognitive - Synthèse des emprunts du management stratégique à la psychologie cognitive, Cahiers de Recherche, n°9605, Institut de Recherche de l'Entreprise, Groupe ESC Lyon, Tome II, Lyon
- Voss K. E. et P. Tansuhaj (1999), « A consumer perspective on foreign market entry : building brands through brand alliances », *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 11, n°2, pp. 39-58
- Wacheux F. (1996), Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles, *Revue Française de gestion*, Mars-avril, Mai 1996, P 12-24 (P12)
- Walliser B. (1994), Les déterminants de la mémorisation des sponsors, *Revue Française du Marketing*, N° 150, 5, pp. 83-95
- Walsh J. P. (1995), Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane, *Organizational Science*, Vol. 6, n°3
- Walsh J.P. (1988), Selectivity and selective perception : an investigation of managers' belief structures and information processing, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 873-896
- Ward J.H. (1963), Hierarchical grouping to optimize an objective function, *JASA*, Vol. 58, in Leleux G., Diday E., Govaert G., Lechevalier Y. et Ralambondrainy H. (1989), *Classification automatique des données - Environnement statistique et informatique*, Dunod informatique, Paris, France.
- Webster F. E. (1991), *Industrial marketing strategy*, 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Webster F. E. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56, n°4, October, pp. 1-17

- Weick K. E. et K. H. Roberts (1993), Collective mind in organizations : heedful interrelations on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 357-381
- Weick K. E. (1979), Cognitive process in organizations, *Research in Organizational Behavior*, JAI Press Inc., Vol. 1, pp. 41-74
- Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Massachussets, Addison-Westley.
- Weiner Y. (1988), Forms of value systems : A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance, *Academy of Management Review*, 13 (4), PP 534-45
- Welleman E. (1997), Mesure de l'impact de l'ambiguïté de rôle, du conflit de rôle et de la satisfaction au travail sur l'orientation-client de la force de vente, Mémoire Majeur pour l'obtention du D.E.A. de Marketing, I.A.E., Lille, P. 29
- Wetzel C. G. et C. A. Insko (1982), The similarity-attraction relationships : is there an ideal one ?, *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, pp. 253-276
- Wilkinson I. F. (1974), Researching the distribution chnnels for consumer and industrial goods : the power dimension, *Journal of the market research society*, 16, n° 1, pp. 12-32
- Williamson O. E. (1981), The economics of organizations : the transactions cost approach, *American Journal of Sociology*, 87 (3), PP. 548-77
- Williamson O. E. (1983), Credible commitment : using hostages to support exchange, *American Economic Review*, 73, September, pp. 519-540
- Williamson O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York : the Free Press.
- Wilson D. T. et K. E. Möller (1995), Buyer-seller relationships : alternative conceptualisations, *New Perspectives in International Marketing*, Paliwoda éd., pp. 87-107, Londres, in Gurviez P. (1998), *La confiance du consommateur dans la marque : conceptualisation, mesure et management*, Actes du XIVème Congrès de l'AFM, Bordeaux
- Zaltman G. et C. Moorman (1988), The importance of personnal trust in the use of research, *Journal of Advertising Research*, 28, October/November, pp. 16-23
- Zand D. E. (1972), Trust and managerial problem solving, *Administrative science quartely*, 17 (June), PP. 229-39

Annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : questionnaire sur les alliances de marques

Annexe 2 : listing Amos 4.0 des résultats du modèles principal

Annexe 3 : représentation graphique de la relation entre la variable de formalisation et celle des résultats psychosociaux

Annexe 4 : analyse de la relation entre les variables de la formation et des résultats psycho-sociaux

Annexe 5 : listing Amos 4.0 des résultats du modèle général

Annexe 6 : la classe d'affectation des individus en trois familles

Annexe 7 : la répartition des familles d'individus selon les variables expliquées

Annexe 8 : appartenance aux classes 1 et 2

Annexe 9 : tests d'indépendance entre les familles 1 et 2 et les items Q14, Q16 et Q17

Annexe 10 : listing Amos 4.0 du modèle général, échantillon 1

Annexe 11 : listing Amos 4.0 du modèle général, échantillon 2

Annexe 12 : estimation de la régression linéaire entre les variables de formalisation et de performance pour le modèle calculé sur l'échantillon de la famille 1

Annexe 1 :

Questionnaire sur les alliances de marques

Comment répondre :

La réponse aux questions concernant les étapes successives des alliances de marques doit être basée sur une **moyenne des situations rencontrées** par votre entreprise. Dans le cas où vous n'avez participé qu'à une seule alliance, celle-ci servira de base de réponse. Le partenaire nous reste inconnu.

Les réponses se font de manière générale, sans désigner le ou les partenaires et n'abordent aucun aspect financier. Pour que les résultats soient exploitables, il est **indispensable** que vous répondiez à toutes les questions.

N'hésitez pas à utiliser toutes les possibilités de réponse des échelles. Par exemple :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
- Connaît généralement parfaitement ses pouvoirs dans l'alliance							

signifie que vous êtes plutôt « d'accord » avec l'affirmation.

Q1 : En règle générale, dans le cadre des alliances de marques, votre entreprise :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
- Est experte en matière d'alliance de marques							
- A l'habitude de pratiquer des alliances de marques							
- A une excellente connaissance des aspects précis de leur mise en œuvre							

Q2 : Concernant la **relation entre votre entreprise et son (ses) partenaires dans les alliances de marques**, que pensez-vous des affirmations suivantes.

Votre partenaire :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
- Prend toujours les décisions appropriées au bon déroulement de l'alliance							
- Sait s'adapter aux situations rencontrées							
- Est principalement intéressé par ses intérêts personnels							
- N'est pas toujours digne de confiance							
- Est tout à fait honnête et sincère							
- Tient vraiment ses promesses							
- A rarement un mauvais jugement							
- Ne s'intéresse pas assez à l'alliance							

Q3 : En règle générale, si les alliances de marques sont **rompues prématurément**, cela signifie pour votre entreprise :

	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
- Des coûts élevés liés à l'application des clauses de rupture des contrats	1	2	3	4	5	6	7
- La perte de beaucoup des investissements réalisés dans les alliances	1	2	3	4	5	6	7
- Un impact négatif sur l'image de marque	1	2	3	4	5	6	7
- Un impact négatif sur la motivation du réseau commercial	1	2	3	4	5	6	7

Q4 : Selon l'expérience que vous en avez, que pensez-vous des affirmations suivantes concernant **le comportement des partenaires** des alliances de marques.

Généralement, en ce qui concerne les alliances de marques, votre entreprise :	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
- Souhaite maintenir les alliances le plus longtemps possible ou les renouveler	1	2	3	4	5	6	7
- Consacre suffisamment de personnel et de ressource pour favoriser la réussite de son (ses) partenaire(s) dans l'alliance des marques	1	2	3	4	5	6	7
- Est patient(e) avec son (ses) partenaire(s) lorsque il(s) lui pose(nt) des problèmes	1	2	3	4	5	6	7
- Est fier(e) de dire qu'il (elle) fait (a fait) partie des alliances	1	2	3	4	5	6	7
- Se sent très engagé(e) dans la relation avec son (ses) partenaire(s)	1	2	3	4	5	6	7
- Est loyal(e) envers son (ses) partenaire(s)	1	2	3	4	5	6	7
- Se sent solidaire des difficultés rencontrées par son (ses) partenaire(s)	1	2	3	4	5	6	7
- Pense que les alliances méritent des efforts pour être maintenues	1	2	3	4	5	6	7

Q5 : Les questions suivantes cherchent à évaluer de manière simple et globale **les points communs entre votre entreprise et son (ses) partenaire(s)**.

En général :	Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
- Les directions générales ont des philosophies et modes de fonctionnement en adéquation	1	2	3	4	5	6	7
- Les responsables des alliances de marques ont des styles de management différents	1	2	3	4	5	6	7
- Les responsables des alliances ont des points de vue différents sur le meilleur moyen de mener l'alliance de marques	1	2	3	4	5	6	7
- Les partenaires ont des buts et objectifs similaires	1	2	3	4	5	6	7

Q6 : Chaque partenaire a un rôle et un travail précis à effectuer dans les alliances de marques. Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes portant sur **le rôle des partenaires dans les alliances de marques**. Votre réponse est toujours basée sur une expérience générale de ces alliances.

En règle générale, la personne responsable en titre des alliances de marques de votre entreprise :	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Doit appliquer une méthode pour son travail dans les alliances qui ne lui convient pas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Doit transgresser des règles ou pratiques pour faire son travail dans le cadre des alliances de marques	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Travaille avec des personnes qui n'ont pas du tout la même façon de travailler	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Effectue un travail qui peut être jugé acceptable par certains et ne pas l'être par d'autres	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Se voit confier du travail dans le cadre des alliances sans ressource ni matériel suffisant	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Répartit correctement son temps pour atteindre ses objectifs dans les alliances	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Connaît parfaitement ses pouvoirs dans les alliances	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- A des objectifs clairs et planifiés pour les alliances	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Connaît bien les responsabilités liées à son rôle dans les alliances	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Sait exactement ce que l'on attend de lui	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Reçoit des directives tout à fait claires sur ce qu'il y a à faire	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Reçoit des demandes incompatibles de différentes personnes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Travaille sur des choses inutiles dans le cadre des alliances de marques	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Q7 : Les affirmations suivantes concernent **l'importance des investissements** de toute sorte que votre entreprise fait dans les alliances de marques.

Importance des investissements réalisés par votre entreprise en :	Très faible			Moyenne				Très grande		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
- Nombre de personnes spécifiquement affectées aux alliances	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
- Personnes de niveau de compétence élevé affectées à l'alliance	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
- Personnes de niveau hiérarchique élevé	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
- Ressources diverses (marketing, financier, production, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
- Temps et énergie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3

Q8 : En règle générale, l'offre de vos deux marques est caractérisée par :	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Une utilisation des mêmes circuits de distribution	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Une utilisation de circuits de distribution complémentaires	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Les mêmes caractéristiques de clientèle	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Des images similaires	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Des images complémentaires	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
- Des produits fortement complémentaires	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Q9 : Dans votre entreprise, **les règles et procédures relatives au choix des marques partenaires** pour les alliances sont :

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord		
	1	2	3	4	5	6	7
- Très clairement définies	1	2	3	4	5	6	7
- Très détaillées	1	2	3	4	5	6	7
- Très formalisées (écrites)	1	2	3	4	5	6	7

Q10 : En ce qui concerne **l'organisation des alliances de marques**, quel est votre degré d'accord avec les affirmations suivantes.

En règle générale :	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord		
	1	2	3	4	5	6	7
- Des documents écrits définissent en détail les tâches des deux parties dans l'alliance de marques	1	2	3	4	5	6	7
- Des documents écrits définissent très précisément les calendriers d'action des deux parties dans l'alliance de marques	1	2	3	4	5	6	7
- Des procédures d'exécution d'opérations courantes sont disponibles pour les deux parties (règles, orientation, formes, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
- Les alliances sont plutôt basées sur des accords tacites que sur des accords écrits	1	2	3	4	5	6	7

Q11 : Les affirmations suivantes permettent d'évaluer les **résultats des alliances de marques**.

En règle générale, au cours des alliances :	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord		
	1	2	3	4	5	6	7
- Votre entreprise assume toujours ses responsabilités et engagements vis-à-vis de ses partenaires	1	2	3	4	5	6	7
- Votre (vos) partenaire(s) assume(ent) toujours ses (leurs) responsabilités et engagements vis-à-vis de vous	1	2	3	4	5	6	7
- Les alliances de marques atteignent toujours les objectifs communs aux deux marques partenaires	1	2	3	4	5	6	7
- Les alliances de marques permettent à votre marque d'atteindre ses propres objectifs	1	2	3	4	5	6	7
- Le temps et les efforts investis dans les alliances de marques en valent la peine	1	2	3	4	5	6	7
- D'une manière générale, les alliances de marques vous apportent pleine satisfaction	1	2	3	4	5	6	7

Q12 : En règle générale, pendant les alliances de marques, selon quelle fréquence y a-t-il (eu) des désaccords significatifs ou des conflits entre :

	Désaccords ou conflits						
	Très rares			Très fréquents			
	1	2	3	4	5	6	7
- Les directions générales	1	2	3	4	5	6	7
- Les responsables (opérationnels) des alliances de marques	1	2	3	4	5	6	7
- Les autres types de personnel affectés aux alliances de marques	1	2	3	4	5	6	7

Q13 : En règle générale, selon quelle fréquence :

	Très rarement					Très fréquemment	
	1	2	3	4	5	6	7
- Le personnel de votre (vos) partenaire(s) entrave votre travail dans les alliances	1	2	3	4	5	6	7
- Votre personnel entrave le travail de votre (vos) partenaire(s) dans les alliances	1	2	3	4	5	6	7

Quelques informations complémentaires

En ce qui concerne votre entreprise et votre (vos) partenaire(s)

Q14 : En général, votre entreprise est :

- De taille inférieure à celle de notre partenaire Sensiblement de même taille que celle de notre partenaire De taille supérieure à celle de notre partenaire

Q15 : Quel est votre secteur d'activité ?

Q16 : En général, par rapport à votre partenaire :

Phases de cycle de vie

Votre marque est dans une phase de cycle de vie plus avancée

Votre marque est Sensiblement dans la même phase de cycle de vie

Votre marque est dans une phase cycle de vie moins avancée

Niveau de gamme

Votre marque est de niveau de gamme supérieur à celle de votre partenaire

Votre marque est sensiblement de même niveau de gamme que celle de votre partenaire

Votre marque est de niveau de gamme de inférieur à celle de votre partenaire

Q17 : Les alliances auxquelles vous participez (avez participé) sont plutôt des alliances à :

- Deux partenaires (vous compris) Trois partenaires Nombreux partenaires

Q18 : Souhaitez-vous ajouter des commentaires sur les alliances de marques :

.....
.....
.....
.....

Si vous souhaitez recevoir la synthèse des résultats, joignez une carte de visite ou remplissez l'encadré ci-dessous :

Facultatif

Raison sociale de l'entreprise :

Adresse :

Code postal : Ville :

Nom : Prénom :

Tél. : Fax :

Nous vous remercions vivement de votre contribution.

Nous serons heureux, si vous le souhaitez, de vous tenir informé des résultats de cette étude.

Ce questionnaire est à retourner à l'attention de :

Pierre Ghevy

IAE de Lille

104, Avenue du Peuple Belge

59043 Lille Cedex

E-mail : guevy@zoe.iae.univ-lille1.fr

IAE de Lille – 104, Avenue du Peuple Belge – 59043 Lille Cedex

Tél. : 03-20-12-34-50 - Fax : 03-20-12-34-48

06-82-01-61-88

Annexe 2 : listing Amos 4.0 des résultats du modèles principal

Modèle principal

jeudi 04 janvier 2001 12:07:19

Amos

by James L. Arbuckle

Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

Pafac~10sansmi: jeudi 4 janvier 2001 12:07

Your model contains the following variables

FAMBIGUI	observed	endogenous
FRESUPSY	observed	endogenous
FRESUSAT	observed	endogenous
FENGAG1F	observed	endogenous
FFORMALI	observed	exogenous
FCONFMET	observed	exogenous
FAPPORTS	observed	exogenous
FCOUIDIO	observed	exogenous
e1	unobserved	exogenous
e5	unobserved	exogenous
e4	unobserved	exogenous
e3	unobserved	exogenous

Number of variables in your model:	12
Number of observed variables:	8
Number of unobserved variables:	4
Number of exogenous variables:	8
Number of endogenous variables:	4

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	4	0	0	0	0	4
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	12	7	8	0	0	27
Total:	16	7	8	0	0	31

NOTE:

The model is recursive.

Sample size: 92

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	36
Number of distinct parameters to be estimated:	27

Degrees of freedom: 9

0e	0 1,9e+001	0,0000e+000	1,00e+004	1,01826072777e+002	0 1,00e+004
1e	0 1,4e+001	0,0000e+000	7,90e-001	4,79644198493e+001	3 0,00e+000
2e	0 7,1e+000	0,0000e+000	5,69e-001	1,41271109332e+001	1 9,66e-001
3e	0 8,1e+000	0,0000e+000	2,14e-001	1,00112607503e+001	1 1,12e+000
4e	0 9,1e+000	0,0000e+000	6,37e-002	9,81436721302e+000	1 1,05e+000
5e	0 9,6e+000	0,0000e+000	5,31e-003	9,81331030135e+000	1 1,00e+000
6e	0 9,4e+000	0,0000e+000	3,67e-005	9,81331025437e+000	1 1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 9,813
 Degrees of freedom = 9
 Probability level = 0,366

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FAMBIGUI <---- FFORMALI	0,271	0,100	2,705	
FAMBIGUI <---- FAPPORTS	0,230	0,100	2,290	
FENGAG1F <---- FAPPORTS	0,121	0,096	1,255	
FENGAG1F <---- FCOUIDIO	0,214	0,092	2,322	
FENGAG1F <---- FAMBIGUI	0,387	0,095	4,054	
FRESUPSY <---- FCONFMET	0,279	0,094	2,962	
FRESUSAT <---- FCONFMET	-0,223	0,088	-2,531	
FRESUPSY <---- FAMBIGUI	-0,315	0,100	-3,156	
FRESUSAT <---- FENGAG1F	0,165	0,097	1,708	
FRESUPSY <---- FFORMALI	0,135	0,100	1,346	
FRESUSAT <---- FAMBIGUI	0,329	0,102	3,221	
FRESUSAT <---- FFORMALI	0,080	0,094	0,849	

Standardized Regression Weights:	Estimate
FAMBIGUI <---- FFORMALI	0,271
FAMBIGUI <---- FAPPORTS	0,230
FENGAG1F <---- FAPPORTS	0,120
FENGAG1F <---- FCOUIDIO	0,213
FENGAG1F <---- FAMBIGUI	0,384
FRESUPSY <---- FCONFMET	0,283
FRESUSAT <---- FCONFMET	-0,226
FRESUPSY <---- FAMBIGUI	-0,320
FRESUSAT <---- FENGAG1F	0,169
FRESUPSY <---- FFORMALI	0,137
FRESUSAT <---- FAMBIGUI	0,333
FRESUSAT <---- FFORMALI	0,081

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FAPPORTS <---> FCOUIDIO	0,183	0,105	1,735	
FCONFMET <---> FCOUIDIO	-0,042	0,104	-0,406	
FFORMALI <---> FCOUIDIO	0,377	0,111	3,399	
FFORMALI <---> FAPPORTS	0,287	0,108	2,655	
FCONFMET <---> FAPPORTS	0,056	0,104	0,540	
FFORMALI <---> FCONFMET	-0,017	0,104	-0,168	
e4 <-----> e3	-0,152	0,080	-1,905	

Correlations:	Estimate
FAPPORTS <---> FCOUIDIO	0,185
FCONFMET <---> FCOUIDIO	-0,043
FFORMALI <---> FCOUIDIO	0,381
FFORMALI <---> FAPPORTS	0,290
FCONFMET <---> FAPPORTS	0,057
FFORMALI <---> FCONFMET	-0,018
e4 <-----> e3	-0,204

Variances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FFORMALI	0,989	0,147	6,745	
FCONFMET	0,989	0,147	6,745	
FAPPORTS	0,989	0,147	6,745	
FCOUIDIO	0,989	0,147	6,745	
e1	0,829	0,123	6,745	
e5	0,735	0,109	6,745	
e4	0,700	0,104	6,745	
e3	0,797	0,118	6,745	

Squared Multiple Correlations:	Estimate
FAMBIGUI	0,162
FENGAG1F	0,268
FRESUSAT	0,273
FRESUPSY	0,169

Modification Indices

Covariances:	M.I.	Par Change
	-----	-----

Variances:	M.I.	Par Change
	-----	-----

Regression Weights:	M.I.	Par Change
	-----	-----

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	9,813	9	0,366	1,090
Saturated model	36	0,000	0		
Independence model	8	131,404	28	0,000	4,693

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,055	0,974	0,898	0,244
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,220	0,691	0,603	0,537

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Default model	0,925	0,768	0,993	0,976	0,992
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,321	0,297	0,319
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	0,813	0,000	12,730
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	103,404	71,457	142,890

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,108	0,009	0,000	0,140
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,444	1,136	0,785	1,570

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,032	0,000	0,125	0,538
Independence model	0,201	0,167	0,237	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	63,813	69,740	188,047	158,902
Saturated model	72,000	79,902	237,644	198,784
Independence model	147,404	149,160	184,213	175,578

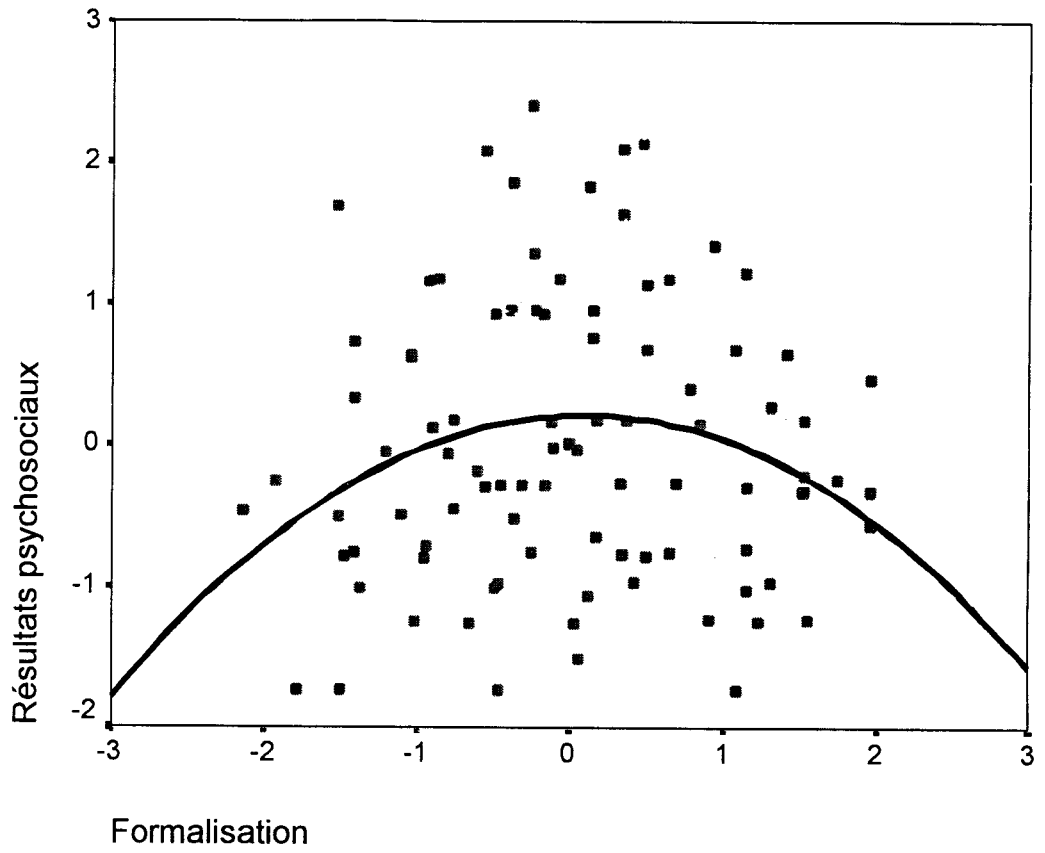
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,701	0,692	0,832	0,766
Saturated model	0,791	0,791	0,791	0,878
Independence model	1,620	1,269	2,054	1,639

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	157	201
Independence model	29	34

Execution time summary:

Minimization: 0,110
 Miscellaneous: 1,040
 Bootstrap: 0,000
 Total: 1,150

Annexe 3 : représentation graphique de la relation entre la variable de formalisation et celle des résultats psychosociaux



Annexe 4 : analyse de la relation entre les variables de la formation et des résultats psycho-sociaux

① Impact de la formalisation sur les résultats psychosociaux, dans le modèle principal, échantillon de base (Rappel).

Relation entre les variables	Ratio critique
Résultats psychosociaux ← Formalisation	1,346

Indices d'ajustement du modèle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1,090	0,366	0,055	0,974	0,898	0,032

Pour les analyses suivantes, la répartition des individus de l'échantillon de base en trois ou deux groupes a été réalisée en affectant les individus à chaque groupe selon le niveau de leur facteur de formalisation. Chaque groupe a sensiblement le même nombre d'individus, à savoir, respectivement, 46 et 46 pour la répartition en deux groupes, et 31, 30 et 31 pour celle en trois groupes. Du fait du nombre limité des observations dans chaque groupe constitué, il faut rester prudent sur ces résultats qui sont à confirmer.

② Impact de la formalisation sur les résultats psychosociaux, dans le modèle principal, échantillon divisé en trois groupes.

Groupe des individus qui perçoivent le moins de formalisation.

Relation entre les variables	Ratio critique
Résultats psychosociaux ← Formalisation	2,013

Indices d'ajustement du modèle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,765	0,649	0,064	0,949	0,796	0,000

Test de stabilité de l'échantillon

Regression Weights:	S.E.	S.E.	Mean	Bias	S.E. Bias
FAMBIGUI <---- FFORMALI	0,552	0,017	0,316	0,001	0,025
FAMBIGUI <---- FAPPORTS	0,241	0,008	0,236	-0,018	0,011
FENGAG1F <---- FAPPORTS	0,194	0,006	0,607	0,012	0,009
FENGAG1F <---- FCOUIDIO	0,199	0,006	0,136	-0,020	0,009
FENGAG1F <---- FAMBIGUI	0,160	0,005	0,094	-0,017	0,007
FRESUSPY <---- FCONFMET	0,162	0,005	0,218	0,001	0,007
FRESUSAT <---- FCONFMET	0,174	0,006	-0,149	0,042	0,008
FRESUSPY <---- FAMBIGUI	0,130	0,004	-0,383	0,006	0,006
FRESUSAT <---- FENGAG1F	0,157	0,005	0,204	0,006	0,007
FRESUSPY <---- FFORMALI	0,317	0,010	0,661	0,004	0,014
FRESUSAT <---- FAMBIGUI	0,169	0,005	0,297	0,024	0,008
FRESUSAT <---- FFORMALI	0,352	0,011	-0,082	-0,013	0,016

Ce bootstrap a été réalisé sur 500 itérations. Les indices indiquent une qualité relative de l'échantillon. En effet, en ce qui concerne les coefficients de régression entre les variables, la différence entre la moyenne du bootstrap et le coefficient d'origine (Bias) ne varie, au plus, que de 4,2% et l'erreur standard de la régression (S.E.) due à l'échantillon est au maximum de 55%. En raison de cette instabilité, l'analyse est également effectuée sur l'échantillon scindé en deux.

Groupe des individus neutres quant à la formalisation.

Relation entre les variables	Ratio critique
Résultats psychosociaux ← Formalisation	0,489

Indices d'ajustement du modèle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,620	0,781	0,051	0,955	0,821	0,000

Groupe des individus qui perçoivent le plus de formalisation.

Relation entre les variables	Ratio critique
Résultats psychosociaux ← Formalisation	-1,748

Indices d'ajustement du modèle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1,204	0,287	0,070	0,923	0,692	0,083

③ Impact de la formalisation sur les résultats psychosociaux, dans le modèle principal, échantillon divisé en trois groupes.

Groupe des individus qui perçoivent le moins de formalisation.

Relation entre les variables	Ratio critique
Résultats psychosociaux ← Formalisation	3,022

Indices d'ajustement du modèle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
0,655	0,750	0,049	0,969	0,878	0,000

Test de stabilité de l'échantillon

Regression Weights:	S.E.	S.E. S.E.	Mean	Bias	S.E. Bias
FAMBIGUI <---- FFORMALI	0,263	0,008	0,190	-0,006	0,012
FAMBIGUI <---- FAPPORTS	0,163	0,005	0,174	-0,012	0,007
FENGAG1F <---- FAPPORTS	0,166	0,005	0,184	-0,011	0,007
FENGAG1F <---- FCOUIDIO	0,163	0,005	0,222	-0,003	0,007
FENGAG1F <---- FAMBIGUI	0,155	0,005	0,232	0,006	0,007
FRESUPSY <---- FCONFMET	0,159	0,005	0,216	-0,002	0,007
FRESUSAT <---- FCONFMET	0,151	0,005	-0,161	0,022	0,007
FRESUPSY <---- FAMBIGUI	0,136	0,004	-0,398	0,006	0,006
FRESUSAT <---- FENGAG1F	0,125	0,004	0,182	-0,003	0,006
FRESUPSY <---- FFORMALI	0,222	0,007	0,709	-0,008	0,010
FRESUSAT <---- FAMBIGUI	0,211	0,007	0,455	0,019	0,009
FRESUSAT <---- FFORMALI	0,272	0,009	-0,326	-0,002	0,012

Ce bootstrap a été réalisé sur 500 itérations. Les indices indiquent une meilleure qualité de l'échantillon que celle de l'analyse en trois groupes. En effet, en ce qui concerne les coefficients de régression entre les variables, la différence entre la moyenne du bootstrap et le coefficient d'origine (Bias) ne varie, au plus, que de 2,2% et l'erreur standard de la régression (S.E.) due à l'échantillon est au maximum de 27%. Les résultats des échantillons en 2 ou 3 groupes d'individus sont convergents.

Groupe des individus qui perçoivent le plus de formalisation.

Relation entre les variables	Ratio critique
Résultats psychosociaux ← Formalisation	-0,735

Indices d'ajustement du modèle

Cmin/DF	P	RMR	GFI	AGFI	RMSEA
1,235	0,268	0,071	0,944	0,776	0,072

Annexe 5 : listing Amos 4.0 des résultats du modèle général

Modèle général

mardi 13 février 2001 20:12:38

Amos

by James L. Arbuckle

Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

Pafac~10sansmi+varcompl71: mardi 13 février 2001 08:12

Your model contains the following variables

FAMBIGUI	observed	endogenous
FFORMALI	observed	endogenous
FRESUPSY	observed	endogenous
FCONFMET	observed	endogenous
FRESUSAT	observed	endogenous
FENGAG1F	observed	endogenous
FCOUIDIO	observed	endogenous
FAPPORTS	observed	endogenous
FCONFIAB	observed	endogenous
FCOMPLMQ	observed	endogenous
FPROCSEL	observed	endogenous
FCOMPOPE	observed	endogenous
FCOMPSTR	observed	endogenous
FEXPERTI	observed	exogenous
e5	unobserved	exogenous
e4	unobserved	exogenous
e3	unobserved	exogenous
e1	unobserved	exogenous
e2	unobserved	exogenous
e6	unobserved	exogenous
e7	unobserved	exogenous
e8	unobserved	exogenous
e10	unobserved	exogenous
e11	unobserved	exogenous
e12	unobserved	exogenous
e13	unobserved	exogenous
e14	unobserved	exogenous

Number of variables in your model:	27
Number of observed variables:	14
Number of unobserved variables:	13
Number of exogenous variables:	14
Number of endogenous variables:	13

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Fixed:	13	0	0	0	0	13
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	32	1	14	0	0	47
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total:	45	1	14	0	0	60

NOTE:

The model is recursive.

Sample size: 92

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 105
 Number of distinct parameters to be estimated: 47

 Degrees of freedom: 58

0e	0	1,5e+002	0,0000e+000	1,00e+004	2,88266817715e+002	0	1,00e+004
1e	0	2,9e+001	0,0000e+000	5,46e-001	2,39127117929e+002	6	0,00e+000
2e	0	3,4e+001	0,0000e+000	1,69e+000	1,43028320449e+002	2	0,00e+000
3e	0	1,3e+001	0,0000e+000	3,49e-001	7,51597502400e+001	1	1,23e+000
4e	0	8,7e+000	0,0000e+000	2,10e-001	5,53232034276e+001	1	1,22e+000
5e	0	8,6e+000	0,0000e+000	1,33e-001	5,12848697998e+001	1	1,15e+000
6e	0	8,5e+000	0,0000e+000	4,87e-002	5,09722242161e+001	1	1,06e+000
7e	0	8,5e+000	0,0000e+000	5,54e-003	5,09690344120e+001	1	1,01e+000
8e	0	8,7e+000	0,0000e+000	6,56e-005	5,09690339782e+001	1	1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 50,969
 Degrees of freedom = 58
 Probability level = 0,732

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FCOMPOPE <---- FEXPERTI	0,189	0,103	1,837	
FPROCSEL <---- FEXPERTI	0,355	0,098	3,628	
FCONFIAB <---- FCOMPOPE	0,097	0,104	0,929	
FFORMALI <---- FCONFIAB	0,087	0,094	0,934	
FFORMALI <---- FPROCSEL	0,444	0,094	4,744	
FAMBIGUI <---- FFORMALI	0,263	0,089	2,959	
FAMBIGUI <---- FEXPERTI	0,435	0,089	4,882	
FCOMPSTR <---- FPROCSEL	-0,206	0,103	-2,012	
FCOUIDIO <---- FFORMALI	0,381	0,097	3,941	
FENGAG1F <---- FCOUIDIO	0,206	0,086	2,405	
FENGAG1F <---- FAMBIGUI	0,292	0,097	3,005	
FENGAG1F <---- FEXPERTI	0,211	0,097	2,178	
FCOMPLMQ <---- FEXPERTI	0,170	0,103	1,643	
FCONFMET <---- FCOMPOPE	-0,393	0,091	-4,322	
FCONFMET <---- FCONFIAB	-0,281	0,091	-3,094	
FENGAG1F <---- FCOMPSTR	-0,261	0,085	-3,064	
FRESUSPSY <---- FCONFMET	0,169	0,097	1,741	
FRESUSAT <---- FCONFMET	-0,112	0,087	-1,292	
FRESUSPSY <---- FAMBIGUI	-0,362	0,105	-3,444	
FRESUSPSY <---- FFORMALI	0,145	0,093	1,564	
FRESUSAT <---- FAMBIGUI	0,340	0,095	3,598	
FAPPORTS <---- FCONFIAB	-0,150	0,090	-1,663	
FRESUSAT <---- FCOMPLMQ	0,112	0,079	1,422	
FRESUSPSY <---- FEXPERTI	0,118	0,102	1,157	
FRESUSAT <---- FEXPERTI	-0,112	0,094	-1,189	
FAPPORTS <---- FEXPERTI	0,410	0,091	4,504	
FRESUSPSY <---- FCOMPOPE	-0,289	0,099	-2,930	
FRESUSAT <---- FCOMPOPE	0,305	0,088	3,464	
FRESUSAT <---- FCOMPSTR	-0,196	0,083	-2,363	
FRESUSPSY <---- FCOMPSTR	-0,149	0,089	-1,679	
FAPPORTS <---- FFORMALI	0,230	0,091	2,518	
FRESUSAT <---- FENGAG1F	0,109	0,093	1,171	

Standardized Regression Weights:	Estimate
FCOMPOPE <---- FEXPERTI	0,189
FPROCSEL <---- FEXPERTI	0,355
FCONFIAB <---- FCOMPOPE	0,097
FFORMALI <---- FCONFIAB	0,087
FFORMALI <---- FPROCSEL	0,443
FAMBIGUI <---- FFORMALI	0,264
FAMBIGUI <---- FEXPERTI	0,435
FCOMPSTR <---- FPROCSEL	-0,206
FCOUIDIO <---- FFORMALI	0,382
FENGAG1F <---- FCOUIDIO	0,206
FENGAG1F <---- FAMBIGUI	0,293
FENGAG1F <---- FEXPERTI	0,211
FCOMPLMQ <---- FEXPERTI	0,170
FCONFMET <---- FCOMPOPE	-0,393
FCONFMET <---- FCONFIAB	-0,281
FENGAG1F <---- FCOMPSTR	-0,262
FRESUPSY <---- FCONFMET	0,171
FRESUSAT <---- FCONFMET	-0,117
FRESUPSY <---- FAMBIGUI	-0,365
FRESUPSY <---- FFORMALI	0,147
FRESUSAT <---- FAMBIGUI	0,355
FAPPORTS <---- FCONFIAB	-0,150
FRESUSAT <---- FCOMPLMQ	0,117
FRESUPSY <---- FEXPERTI	0,119
FRESUSAT <---- FEXPERTI	-0,117
FAPPORTS <---- FEXPERTI	0,410
FRESUPSY <---- FCOMPOPE	-0,292
FRESUSAT <---- FCOMPOPE	0,319
FRESUSAT <---- FCOMPSTR	-0,205
FRESUPSY <---- FCOMPSTR	-0,150
FAPPORTS <---- FFORMALI	0,230
FRESUSAT <---- FENGAG1F	0,114

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
e4 <-----> e3	-0,091	0,066	-1,376	

Correlations:	Estimate
e4 <-----> e3	-0,146

Variances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FEXPERTI	0,989	0,147	6,745	
e12	0,954	0,141	6,745	
e6	0,864	0,128	6,745	
e11	0,980	0,145	6,745	
e14	0,789	0,117	6,745	
e1	0,695	0,103	6,745	
e8	0,845	0,125	6,745	
e13	0,947	0,140	6,745	
e5	0,648	0,096	6,745	
e2	0,737	0,109	6,745	
e10	0,961	0,142	6,745	
e4	0,559	0,083	6,745	
e3	0,701	0,104	6,745	
e7	0,728	0,108	6,745	

Squared Multiple Correlations:	Estimate
FCOMPOPE	0,036
FPROCSEL	0,126
FCONFIAB	0,009
FFORMALI	0,205
FCOMPSTR	0,043
FCOUIDIO	0,146
FAMBIGUI	0,295
FCOMPLMQ	0,029
FENGAG1F	0,341
FCONFMET	0,255
FAPPORTS	0,265
FRESUSAT	0,383
FRESUPSY	0,279

Modification Indices

Covariances:	M.I.	Par Change
e1 <-----> e11	4,559	0,185
e10 <-----> e12	4,717	0,218
e10 <-----> e13	4,206	-0,205
e10 <-----> e1	5,169	0,195

Variances:	M.I.	Par Change
------------	------	------------

Regression Weights:	M.I.	Par Change
FAMBIGUI <---- FCONFIAB	4,871	0,194
FCOMPLMQ <---- FCOMPOPE	4,548	0,220
FCOMPLMQ <---- FCOMPSTR	4,218	-0,212
FCOMPLMQ <---- FAMBIGUI	5,537	0,243

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	47	50,969	58	0,732	0,879
Saturated model	105	0,000	0		
Independence model	14	319,424	91	0,000	3,510

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,076	0,927	0,868	0,512
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,213	0,590	0,527	0,511

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Default model	0,840	0,750	1,027	1,048	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,637	0,536	0,637
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	0,000	0,000	12,863
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	228,424	177,726	286,714

Model	FMIN	FO	LO 90	HI 90
Default model	0,560	0,000	0,000	0,141
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	3,510	2,510	1,953	3,151

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,000	0,000	0,049	0,952
Independence model	0,166	0,146	0,186	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	144,969	163,522	387,529	310,493
Saturated model	210,000	251,447	751,889	579,788
Independence model	347,424	352,950	419,676	396,729

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,593	1,670	1,812	1,797
Saturated model	2,308	2,308	2,308	2,763
Independence model	3,818	3,261	4,458	3,879

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	138	154
Independence model	33	36

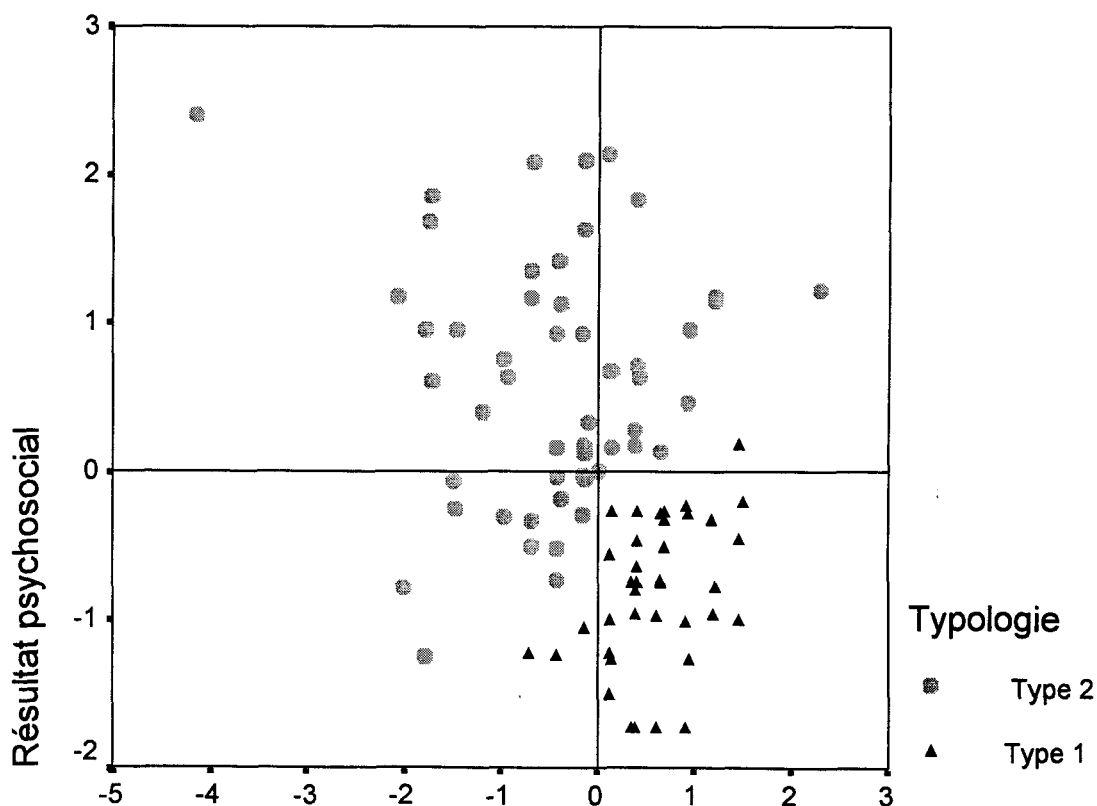
Execution time summary:

Minimization: 0,170
 Miscellaneous: 1,650
 Bootstrap: 0,000
 Total: 1,820

Annexe 6 : la classe d'affectation des individus en trois familles

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide1	39	42,4	42,4	42,4
Valide1	39	42,4	42,4	42,4
2	46	50,0	50,0	92,4
2	46	50,0	50,0	92,4
3	7	7,6	7,6	100,0
3	7	7,6	7,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	
Total	92	100,0	100,0	

Annexe 7 : la répartition des familles d'individus selon les variables expliquées



Annexe 8 : appartenance aux classes 1 et 2

Tous les individus ne se sont pas identifiés. Leur nombre est donc inférieur à 92, dans ce tableau.

Individus de la classe 1		Individus de la classe 2		
RFM Est	Moët Hennessy UDV	France télécom	Kenzo SA	Forbo Murs
Groupe Ford France	Gillette France	Maeva	Club Med	Laboratoires Vendôme
Dekra Veritas Automobile	Ebly - SAS	Le Couteau de Laguiole	Europcar International	Beiersdorf France
Ford France SAS	S.A. Chiron	Philipps	Air France	Champagne Pommery
Groupe Volkswagen SA	<u>Acordis France</u> <u>SAS - Sympatex</u> <u>Technologie</u>	Esso	Beiersdorf Nivéa	Les Fromageries Occitanes
Disneyland Paris	Ravil Frico Cheese	BMW France	Ravensburger Nathan	Vignerons Catalans
Siemens SAS	Conserves France	Sony Music	Pains Jacquet	Compagnie Fruitière Paris
Valeo Thermique Habitable	CCLF	BMW	Nokia Mobiles Phones	Barbara
Microsoft France	Chaulne Textiles Industries	Total	Laguiole Forge de Laguiole	Amora Maille
Energizer	Jauneau - Disconor	Lactalis - Besnier	Tefal	Alcatel
Peugeot motocycles	Uvib (Vignerons de l'île de Beauté)	Hero France	Brossard	Aficom
Bayard Presse	Tigex	Groupe Zannier	Celia	Cusenier S.A.
W.L. Gore et Associés	Schweppes France	Pernod Ricard	Konica	Barbier centre
Electrolux	<u>Bureau national</u> <u>interprofessionnel</u> <u>de l</u>	IBM	Cognac - France	Bouygues telecom
Heimbürger S.A.	Fleury Michon	Laboratoires Sarbec	Hasbro S.A.	Domaines Listel
RFM est	Agilent technologies	Accord finances	Scum Covama	Blédina S.A.
Sté stéphane Velian	Colgate Palmolive	G. Soreau		
Moulinex S.A.				

Annexe 9 : tests d'indépendance entre les familles 1 et 2
et les items Q14, Q16 et Q17

La taille relative des partenaires

Q14_1 - le répondant est de taille inférieure à son partenaire

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	42	23	65
	42,1	22,9	71,4%
1	17	9	26
	16,9	9,1	28,6%
Total des colonnes	59 64,8%	32 35,2%	91 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	---	-----
Pearson	,00482	1	,94465
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,00483	1	,94461
Linear-by-Linear	,00477	1	,94496
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,57276
Two-Tail			1,00000

Minimum Expected Frequency - 9,143

Number of Missing Observations: 1

Q14_2 - le répondant est sensiblement de la même taille que son partenaire

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	34 31,8	15 17,2	49 53,8%
1	25 27,2	17 14,8	42 46,2%
Total des colonnes	59 64,8%	32 35,2%	91 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	----	-----
Pearson	,96513	1	,32590
Continuity Correction	,58097	1	,44593
Likelihood Ratio	,96434	1	,32609
Linear-by-Linear	,95452	1	,32857
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,22289
Two-Tail			,38174

Minimum Expected Frequency - 14,769

Number of Missing Observations: 1

Q14_3 - le répondant est de taille supérieure à son partenaire

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	42 43,4	25 23,6	67 73,6%
1	17 15,6	7 8,4	24 26,4%
Total des colonnes	59 64,8%	32 32,5%	91 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	---	-----
Pearson	,51439	1	,47324
Continuity Correction	,21912	1	,63971
Likelihood Ratio	,52455	1	,46891
Linear-by-Linear	,50874	1	,47568
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,32359
Two-Tail			,61957

Minimum Expected Frequency - 8,440

Number of Missing Observations: 1

Le niveau relatif de gamme

Q16_B1 - le répondant est de niveau de gamme supérieur à son partenaire

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	43 44,1	24 22,9	67 78,8%
1	13 11,9	5 6,1	18 21,2%
Total des colonnes	56 65,9%	29 34,1%	85 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	---	-----
Pearson	,40835	1	,52281
Continuity Correction	,12891	1	,71957
Likelihood Ratio	,41883	1	,51752
Linear-by-Linear	,40354	1	,52527
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,36608
Two-Tail			,58751

Minimum Expected Frequency - 6,141

Number of Missing Observations: 7

Q16_B2 - le répondant et son partenaire sont sensiblement de même niveau de gamme

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	21 19,8	9 10,2	30 35,3%
1	35 36,2	20 18,8	55 64,7%
Total des colonnes	56 65,9%	29 34,1%	85 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	---	-----
Pearson	,34973	1	,55427
Continuity Correction	,12391	1	,72483
Likelihood Ratio	,35331	1	,55224
Linear-by-Linear	,34561	1	,55661
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,36517
Two-Tail			,63625

Minimum Expected Frequency - 10,235

Number of Missing Observations: 7

Q16_B3 - le répondant est de gamme inférieure à son partenaire

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	44 45,5	25 23,5	69 81,2%
1	12 10,5	4 5,5	16 18,8%
Total des colonnes	56 65,9%	29 34,1%	85 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	---	-----
Pearson	,72897	1	,39322
Continuity Correction	,31490	1	,57469
Likelihood Ratio	,75922	1	,38357
Linear-by-Linear	,72039	1	,39602
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,29279
Two-Tail			,56029

Minimum Expected Frequency - 5,459

La position relative dans le cycle de vie

Q16_A1 - le répondant est dans une phase de cycle de vie plus avancée

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	34 34,7	19 18,3	53 63,1%
1	21 20,3	10 10,7	31 36,9%
Total des colonnes	55 65,5%	29 34,5%	84 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	-----	-----
Pearson	,11158	1	,73835
Continuity Correction	,00926	1	,92332
Likelihood Ratio	,11211	1	,73776
Linear-by-Linear	,11025	1	,73986
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,46432
Two-Tail			,81468

Minimum Expected Frequency - 10,702

Q16_A2 - le répondant et son partenaire sont sensiblement dans la même phase de cycle de vie

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	31 31,4	17 16,6	48 57,1%
1	24 23,6	12 12,4	36 42,9%
Total des colonnes	55 65,5%	29 34,5%	84 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	----	-----
Pearson	,03950	1	,84246
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,03956	1	,84235
Linear-by-Linear	,03903	1	,84339
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,51458
Two-Tail			1,00000

Minimum Expected Frequency - 12,429

Q16_A3 - le répondant est dans une phase de cycle de vie moins avancée que celle de son partenaire

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	42 41,3	21 21,8	63 75,0%
1	13 13,8	8 7,3	21 25,0%
Total des colonnes	55 65,5%	29 34,5%	84 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	----	-----
Pearson	,15799	1	,69101
Continuity Correction	,01755	1	,89459
Likelihood Ratio	,15643	1	,69246
Linear-by-Linear	,15611	1	,69276
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,44200
Two-Tail			,79233

Minimum Expected Frequency - 7,250

Le nombre de partenaires des alliances auxquelles a participé le répondant

Q17_1 - Deux partenaires

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	11 9,7	4 5,3	15 16,5%
1	48 49,3	28 26,7	76 83,5%
Total des colonnes	59 64,8%	32 35,2%	91 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	---	-----
Pearson	,56892	1	,45069
Continuity Correction	,21014	1	,64666
Likelihood Ratio	,58974	1	,44252
Linear-by-Linear	,56267	1	,45319
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,32990
Two-Tail			,56161

Minimum Expected Frequency - 5,275

Q17_2 - trois partenaires

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	54	30	84
	54,5	29,5	92,3%
1	5	2	7
	4,5	2,5	7,7%
Total des colonnes	59 64,8%	32 35,2%	91 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	----	-----
Pearson	,14460	1	,70375
Continuity Correction	,00000	1	1,00000
Likelihood Ratio	,14904	1	,69946
Linear-by-Linear	,14301	1	,70531
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,52708
Two-Tail			1,00000

Minimum Expected Frequency - 2,462

Cells with Expected Frequency < 5 - 2 of 4 (50,0%)

Q17_3 - nombreux partenaires

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
0	47 48,6	28 26,4	75 82,4%
1	12 10,4	4 5,6	16 17,6%
Total des colonnes	59 64,8%	32 35,2%	91 100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	----	-----
Pearson	,87980	1	,34826
Continuity Correction	,42199	1	,51594
Likelihood Ratio	,91930	1	,33766
Linear-by-Linear	,87013	1	,35092
Association			
Fisher's Exact Test:			
One-Tail			,26228
Two-Tail			,40265

Minimum Expected Frequency - 5,626

Q19 - l'activité de l'entreprise

La classification des secteurs d'activité s'est faite sur la base des déclarations des répondants. Quatre catégories sont mises en évidence :

- 1 = les services
- 2 = les biens durables
- 3 = les biens de grande consommation
- 4 = les biens intermédiaires.

La catégorie 4 a été supprimée en raison du faible nombre des individus qui la composent.

Valeur attendue	1	2	Total des lignes
1	9	3	12
	7,9	4,1	13,3%
2	23	8	31
	20,3	10,7	34,4%
3	27	20	47
	30,8	16,2	52,2%
Total des colonnes	59	31	90
	65,6%	34,4%	100%

Chi-Square	Value	DF	Significance
-----	-----	---	-----
Pearson	2,86700	2	,23847
Likelihood Ratio	2,90027	2	,23454
Linear-by-Linear Association	2,35887	1	,12457

Minimum Expected Frequency - 4,133

Cells with Expected Frequency < 5 - 1 of 6 (16,7%)

Annexe 10 : listing Amos 4.0 du modèle général, échantillon 1

Modèle général typel

vendredi 22 juin 2001 23:39:54

Amos

by James L. Arbuckle

Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

Modèle général typel: vendredi 22 juin 2001 11:39

Your model contains the following variables

FENGAG1F	observed	endogenous
FAMBIGUI	observed	endogenous
FRESUSAT	observed	endogenous
FRESUPSY	observed	endogenous
FFORMALI	observed	endogenous
FPROCSEL	observed	endogenous
FEXPERTI	observed	exogenous
FCONFIAB	observed	exogenous
e5	unobserved	exogenous
e4	unobserved	exogenous
e3	unobserved	exogenous
e1	unobserved	exogenous
e6	unobserved	exogenous
e14	unobserved	exogenous

Number of variables in your model:	14
Number of observed variables:	8
Number of unobserved variables:	6
Number of exogenous variables:	8
Number of endogenous variables:	6

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Fixed:	6	0	0	0	0	6
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	8	2	8	0	0	18
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total:	14	2	8	0	0	24

NOTE:

The model is recursive.

Sample size: 39

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	36
Number of distinct parameters to be estimated:	18

Degrees of freedom:	18

0e	0	5,8e+001	0,0000e+000	1,00e+004	6,75633302582e+001	0	1,00e+004
1e	0	1,3e+001	0,0000e+000	4,10e-001	5,37999686852e+001	6	0,00e+000
2e	0	4,0e+001	0,0000e+000	1,19e+000	4,29623072300e+001	2	0,00e+000
3e	0	1,6e+001	0,0000e+000	2,71e-001	2,49620865690e+001	1	1,23e+000
4e	0	7,0e+000	0,0000e+000	1,50e-001	1,94111340857e+001	1	1,23e+000
5e	0	7,0e+000	0,0000e+000	1,01e-001	1,80889719934e+001	1	1,18e+000
6e	0	6,9e+000	0,0000e+000	4,59e-002	1,79413448810e+001	1	1,09e+000
7e	0	6,9e+000	0,0000e+000	8,10e-003	1,79381288457e+001	1	1,02e+000
8e	0	6,9e+000	0,0000e+000	2,11e-004	1,79381267933e+001	1	1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 17,938
Degrees of freedom = 18
Probability level = 0,460

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FPROCSEL <---- FEXPERTI	0,476	0,155	3,071	
FAMBIGUI <---- FEXPERTI	0,312	0,115	2,700	
FENGAG1F <---- FAMBIGUI	0,552	0,198	2,789	
FENGAG1F <---- FEXPERTI	0,298	0,154	1,942	
FFORMALI <---- FCONFIAB	0,413	0,186	2,223	
FFORMALI <---- FPROCSEL	0,574	0,123	4,664	
FRESUPSY <---- FFORMALI	0,146	0,060	2,414	
FRESUSAT <---- FENGAG1F	0,237	0,055	4,308	

Standardized Regression Weights:	Estimate
FPROCSEL <---- FEXPERTI	0,446
FAMBIGUI <---- FEXPERTI	0,401
FENGAG1F <---- FAMBIGUI	0,403
FENGAG1F <---- FEXPERTI	0,281
FFORMALI <---- FCONFIAB	0,279
FFORMALI <---- FPROCSEL	0,586
FRESUPSY <---- FFORMALI	0,343
FRESUSAT <---- FENGAG1F	0,546

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FEXPERTI <----> FCONFIAB	-0,109	0,138	-0,792	
e4 <-----> e3	0,070	0,033	2,104	

Correlations:	Estimate
FEXPERTI <----> FCONFIAB	-0,130
e4 <-----> e3	0,363

Variances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FEXPERTI	1,193	0,274	4,359	
FCONFIAB	0,596	0,137	4,359	
e1	0,604	0,139	4,359	
e6	1,089	0,250	4,359	
e5	0,898	0,206	4,359	
e14	0,780	0,179	4,359	
e4	0,177	0,041	4,359	
e3	0,207	0,048	4,359	

Squared Multiple Correlations:	Estimate
FPROCSEL	0,199
FAMBIGUI	0,161
FFORMALI	0,402
FENGAG1F	0,333
FRESUPSY	0,118
FRESUSAT	0,298

Modification Indices

Covariances: M.I. Par Change

Variances: M.I. Par Change

Regression Weights: M.I. Par Change

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	18	17,938	18	0,460	0,997
Saturated model	36	0,000	0		
Independence model	8	89,859	28	0,000	3,209

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,085	0,906	0,811	0,453
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,251	0,619	0,511	0,482

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Default model	0,800	0,689	1,001	1,002	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,643	0,515	0,643
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	0,000	0,000	14,139
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	61,859	36,928	94,403

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,472	0,000	0,000	0,372
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	2,365	1,628	0,972	2,484

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,000	0,000	0,144	0,567
Independence model	0,241	0,186	0,298	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	53,938	65,111	121,312	101,882
Saturated model	72,000	94,345	206,748	167,888
Independence model	105,859	110,825	135,803	127,168

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,419	1,421	1,793	1,713
Saturated model	1,895	1,895	1,895	2,483
Independence model	2,786	2,130	3,642	2,916

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	62	74
Independence model	18	21

Execution time summary:

Minimization: 0,110
Miscellaneous: 1,490
Bootstrap: 0,000
Total: 1,600

Annexe 11 : listing Amos 4.0 du modèle général, échantillon 2

Modèle général type2

vendredi 22 juin 2001 23:56:00

Amos

by James L. Arbuckle

Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

Modèle général type2: vendredi 22 juin 2001 11:56

Your model contains the following variables

FAMBIGUI	observed	endogenous
FFORMALI	observed	endogenous
FENGAG1F	observed	endogenous
FRESUSAT	observed	endogenous
FCONFMET	observed	endogenous
FCOMPLMQ	observed	exogenous
FEXPERTI	observed	exogenous
FCOMPOPE	observed	exogenous
FCOMPSTR	observed	exogenous
FCONFIAB	observed	exogenous
FPROCSEL	observed	exogenous
e5	unobserved	exogenous
e4	unobserved	exogenous
e1	unobserved	exogenous
e2	unobserved	exogenous
e14	unobserved	exogenous

Number of variables in your model:	16
Number of observed variables:	11
Number of unobserved variables:	5
Number of exogenous variables:	11
Number of endogenous variables:	5

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Fixed:	5	0	0	0	0	5
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	12	15	11	0	0	38
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total:	17	15	11	0	0	43

NOTE:

The model is recursive.

Sample size: 49

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 66
 Number of distinct parameters to be estimated: 38

 Degrees of freedom: 28

0e	1	0,0e+000	-2,9963e-002	1,00e+004	1,32845020108e+002	0	1,00e+004
1e*	0	8,0e+000	0,0000e+000	1,38e+000	3,80591040154e+001	19	8,16e-001
2e	0	7,7e+000	0,0000e+000	3,02e-001	3,31323477696e+001	1	1,03e+000
3e	0	9,3e+000	0,0000e+000	9,30e-002	3,28835768767e+001	1	1,06e+000
4e	0	9,7e+000	0,0000e+000	1,33e-002	3,28806285605e+001	1	1,01e+000
5e	0	9,6e+000	0,0000e+000	2,75e-004	3,28806274212e+001	1	1,00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 32,881
 Degrees of freedom = 28
 Probability level = 0,240

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:		Estimate	S.E.	C.R.	Label
-----		-----	-----	-----	-----
FFORMALI <---- FPROCSEL		0,344	0,145	2,364	
FFORMALI <---- FCOMPOPE		0,305	0,130	2,342	
FAMBIGUI <---- FFORMALI		0,350	0,130	2,684	
FAMBIGUI <---- FEXPERTI		0,461	0,130	3,548	
FENGAG1F <---- FAMBIGUI		0,326	0,113	2,881	
FRESUSAT <---- FCOMPLMQ		0,289	0,094	3,090	
FRESUSAT <---- FCOMPOPE		0,436	0,090	4,863	
FRESUSAT <---- FCOMPSTR		-0,264	0,094	-2,797	
FCONFMET <---- FCOMPOPE		-0,400	0,151	-2,651	
FCONFMET <---- FCONFIAB		-0,305	0,116	-2,624	
FENGAG1F <---- FCOMPSTR		-0,391	0,125	-3,126	
FRESUSAT <---- FCONFIAB		0,291	0,069	4,200	

Standardized Regression Weights:		Estimate
-----		-----
FFORMALI <---- FPROCSEL		0,307
FFORMALI <---- FCOMPOPE		0,304
FAMBIGUI <---- FFORMALI		0,323
FAMBIGUI <---- FEXPERTI		0,428
FENGAG1F <---- FAMBIGUI		0,353
FRESUSAT <---- FCOMPLMQ		0,319
FRESUSAT <---- FCOMPOPE		0,479
FRESUSAT <---- FCOMPSTR		-0,284
FCONFMET <---- FCOMPOPE		-0,340
FCONFMET <---- FCONFIAB		-0,336
FENGAG1F <---- FCOMPSTR		-0,383
FRESUSAT <---- FCONFIAB		0,415

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FCOMPOPE <---> FCONFIAB	-0,057	0,141	-0,404	
FCOMPLMQ <---> FCONFIAB	-0,129	0,142	-0,910	
FCOMPLMQ <---> FCOMPOPE	-0,078	0,109	-0,711	
FCOMPLMQ <---> FPROCSEL	0,175	0,100	1,745	
FCONFIAB <---> FPROCSEL	0,038	0,126	0,298	
FCOMPOPE <---> FPROCSEL	0,020	0,097	0,204	
FEXPERTI <---> FCOMPOPE	0,041	0,109	0,372	
FEXPERTI <---> FCONFIAB	0,156	0,143	1,090	
FCOMPLMQ <---> FEXPERTI	0,067	0,109	0,610	
FEXPERTI <---> FPROCSEL	0,110	0,099	1,109	
FCOMPOPE <---> FCOMPSTR	-0,019	0,106	-0,182	
FCOMPSTR <---> FCONFIAB	0,033	0,138	0,242	
FCOMPLMQ <---> FCOMPSTR	-0,202	0,110	-1,827	
FCOMPSTR <---> FPROCSEL	-0,179	0,099	-1,815	
FEXPERTI <---> FCOMPSTR	0,008	0,107	0,075	

Correlations:	Estimate
FCOMPOPE <---> FCONFIAB	-0,058
FCOMPLMQ <---> FCONFIAB	-0,132
FCOMPLMQ <---> FCOMPOPE	-0,103
FCOMPLMQ <---> FPROCSEL	0,260
FCONFIAB <---> FPROCSEL	0,043
FCOMPOPE <---> FPROCSEL	0,029
FEXPERTI <---> FCOMPOPE	0,054
FEXPERTI <---> FCONFIAB	0,159
FCOMPLMQ <---> FEXPERTI	0,088
FEXPERTI <---> FPROCSEL	0,162
FCOMPOPE <---> FCOMPSTR	-0,026
FCOMPSTR <---> FCONFIAB	0,035
FCOMPLMQ <---> FCOMPSTR	-0,273
FCOMPSTR <---> FPROCSEL	-0,271
FEXPERTI <---> FCOMPSTR	0,011

Variances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
FCOMPLMQ	0,753	0,154	4,899	
FEXPERTI	0,758	0,155	4,899	
FCOMPOPE	0,751	0,153	4,899	
FCOMPSTR	0,723	0,148	4,899	
FCONFIAB	1,266	0,258	4,899	
FPROCSEL	0,601	0,123	4,899	
e14	0,610	0,124	4,899	
e1	0,612	0,125	4,899	
e5	0,542	0,111	4,899	
e4	0,284	0,058	4,899	
e2	0,818	0,167	4,899	

Squared Multiple Correlations:	Estimate
FFORMALI	0,192
FAMBIGUI	0,306
FCONFMET	0,215
FRESUSAT	0,543
FENGAG1F	0,279

Modification Indices

Covariances:		M.I.	Par Change
e1 <----->	FCONFIAB	4,449	0,260
e1 <----->	FCOMPLMQ	5,052	0,203
e2 <----->	FCOMPSTR	5,455	0,243

Variances:		M.I.	Par Change

Regression Weights:		M.I.	Par Change

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	38	32,881	28	0,240	1,174
Saturated model	66	0,000	0		
Independence model	11	142,496	55	0,000	2,591

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,074	0,899	0,762	0,381
Saturated model	0,000	1,000		
Independence model	0,175	0,632	0,558	0,526

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Default model	0,769	0,547	0,957	0,890	0,944
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,509	0,392	0,481
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	1,000	0,000	0,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	4,881	0,000	23,395
Saturated model	0,000	0,000	0,000
Independence model	87,496	55,990	126,679

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,685	0,102	0,000	0,487
Saturated model	0,000	0,000	0,000	0,000
Independence model	2,969	1,823	1,166	2,639

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,060	0,000	0,132	0,395
Independence model	0,182	0,146	0,219	0,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	108,881	134,214	271,890	218,770
Saturated model	132,000	176,000	415,121	322,860
Independence model	164,496	171,829	211,683	196,306

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,268	2,167	2,654	2,796
Saturated model	2,750	2,750	2,750	3,667
Independence model	3,427	2,771	4,243	3,580

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	61	71
Independence model	25	28

Execution time summary:

Minimization: 0,060
 Miscellaneous: 0,990
 Bootstrap: 0,000
 Total: 1,050

Annexe 12 : estimation de la régression linéaire entre les variables de formalisation et de performance pour le modèle calculé sur l'échantillon de la famille 1

MODEL: MOD_4.

Dependent variable.. FRESUPSY Method.. LINEAR

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R ,33003
R Square ,10892
Adjusted R Square ,08484
Standard Error ,46753

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	,9885858	,98858577
Residuals	37	8,0875059	,21858124

F = 4,52274 Signif F = ,0402

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
FFORMALI	,144667	,068025	,330033	2,127	,0402
(Constant)	-,844410	,075538		-11,179	,0000

Dependent variable.. FRESUPSY Method.. QUADRATI

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R ,36141
R Square ,13062
Adjusted R Square ,08232
Standard Error ,46817

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	1,1855057	,59275287
Residuals	36	7,8905859	,21918294

F = 2,70437 Signif F = ,0805

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
FFORMALI	,142027	,068175	,324012	2,083	,0444
FFORMALI**2	,060139	,063447	,147421	,948	,3495
(Constant)	-,918177	,108528		-8,460	,0000

Dependent variable.. FRESUPSY

Method.. CUBIC

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R ,36237
R Square ,13131
Adjusted R Square ,05685
Standard Error ,47462

Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	3	1,1918135	,39727116
Residuals	35	7,8842782	,22526509

F = 1,76357 Signif F = ,1721

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
FFORMALI	,117585	,161592	,268251	,728	,4717
FFORMALI**2	,061936	,065212	,151827	,950	,3487
FFORMALI**3	,010232	,061144	,061673	,167	,8681
(Constant)	-,919187	,110189		-8,342	,0000

