

PERFORMANCE D'UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE AUX ACHATS DANS LA
GRANDE DISTRIBUTION OMNICANALE : UNE QUESTION DE LÉGITIMATION
ORGANISATIONNELLE

Anais Boutru Creveuil

UNIVERSITE PARIS I - PANTHEON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris
École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne
ED 559 Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

Anais.Boutru@etu.univ-paris1.fr

Résumé en français :

Le phénomène des alliances aux achats dans la grande distribution s'amplifie dans le contexte actuel de la révolution commerciale omnicanale. Alors qu'elles permettent aux enseignes concurrentes de s'associer pour négocier en commun de meilleures conditions d'achats, elles se caractérisent par leur instabilité : les synergies espérées ne sont pas atteintes et les alliances sont dissoutes. Notre recherche, qui est l'étude de cas d'une de ces alliances, est en cours et vise à comprendre le lien entre la performance et la légitimité de ce type de partenariat inter-organisationnel.

Mots-clés : Alliance stratégique, Grande-Distribution, Légitimation, Négociation, Performance.

PERFORMANCE OF A STRATEGIC ALLIANCE IN OMNICHANNEL RETAILING: A
QUESTION OF ORGANIZATIONAL LEGITIMATION

Abstract:

The phenomenon of purchase alliances in Retailing is growing in the current context of the omnichannel commercial revolution. These partnerships, which allow competing retailers to come together to negotiate better purchasing conditions, are characterized by their instability: the synergies hoped for are not achieved, the alliances dissolved. Our on-going research, which is a case study of one of these alliances, aims to understand the link between the performance and the legitimacy of this type of inter-organizational partnership.

Keywords: Strategic alliance, Retailing, Legitimation, Negotiation, Performance.

Résumé Managérial

La formation d'alliances aux achats dans la grande distribution alimente régulièrement l'actualité du secteur. En effet, les rapprochements d'enseignes concurrentes, formés afin de mieux acheter ensemble auprès de fournisseurs communs, se sont multipliés ces dernières années. Si certaines alliances perdurent, d'autres, faute d'atteindre les synergies pour lesquelles elles ont été conçues, perdent leur légitimité et sont dissoutes rapidement.

L'objet de notre communication, à travers une étude qualitative, est de comprendre les liens entre la performance d'une alliance et sa légitimité. Longitudinale, notre recherche repose sur des données recueillies pendant deux ans dont neuf mois passés en immersion totale au sein de cette alliance stratégique. Présente sur le terrain avant, pendant et après un cycle de négociation commerciale, nous avons observé de nombreux rounds de négociation (42), des réunions de coordination (18) et mené des entretiens formels (17) et informels avec des acteurs du triptyque organisationnel : négociateurs de l'alliance, chefs de produits et directeurs de catégories des enseignes-partenaires mais aussi commerciaux et directeurs commerciaux du côté des fournisseurs. L'analyse de ce matériau hétérogène révèle l'existence d'un processus de légitimation organisationnelle. Le caractériser permet de comprendre le lien entre performance et légitimité de l'alliance. Voici les trois points saillants de cette recherche.

Tout d'abord, il apparaît que la négociation commerciale, dont l'alliance est la mandataire, est le terrain de jeu de sa légitimation. Autrement dit, c'est au travers du processus de négociation mais aussi de l'activité même de négociation que les acteurs, parties prenantes et audience de l'alliance, se rencontrent et échangent au sujet de sa légitimité. Ensuite, l'évaluation de la performance de l'alliance devient l'objet de négociation entre agents légitimant ou au contraire délégitimant l'alliance. Elle correspond à la perception des acteurs quant à la capacité de l'alliance d'atteindre (ou non) ses objectifs : remplir sa mission. Enfin, une fois mesurée et communiquée officiellement, la performance de l'alliance apparaît comme le point de basculement des différentes phases de sa légitimation.

Pour conclure, notre travail s'adresse aux praticiens auxquels nous espérons apporter, en nous appuyant sur un cas représentatif, une clé de lecture organisationnelle de la performance des partenariats qui sont fréquents dans le secteur. Porter son attention, dès la mise en place et même avant, sur la construction de sa légitimité organisationnelle en s'interrogeant sur le rôle des objectifs à atteindre constitue un enjeu managérial pour mener à bien ces stratégies de rapprochements.

PERFORMANCE D'UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE AUX ACHATS DANS LA GRANDE DISTRIBUTION OMNICANALE : UNE QUESTION DE LÉGITIMATION ORGANISATIONNELLE

Introduction

Alors que la grande distribution connaît une nouvelle révolution commerciale (Badot, Lemoine et Ochs, 2019) caractérisée par l'émergence d'un paradigme omnicanal (Verhoef, Kannan et Inman, 2015), les distributeurs historiques doivent faire face à des défis renouvelés pour attirer le nouveau consommateur. En effet, l'émergence des géants du e-commerce (Amazon entre autres) et de *pure players* spécialisés couplée au développement d'outils technologiques qui permettent la comparaison immédiate des offres prix et services, renforcent la concurrence (Chen, Cheung et Tan, 2018) et entraînent une érosion des marges des acteurs historiques

Toutes les enseignes ne rencontrent pas ces difficultés économiques mais certaines d'entre elles, pour y faire face, s'associent en formant des alliances à l'achat. Leur objectif : négocier ensemble leurs conditions commerciales auprès des fournisseurs communs afin de générer des synergies : payer moins cher les produits qu'elles achètent. Notre recherche porte sur une de ces alliances. En élargissant le spectre de l'étude des impacts de la révolution commerciale au champ du Management Stratégique, notre travail s'intéresse au phénomène de formation des partenariats aux achats dans la grande distribution. En effet, depuis 2014, trois des huit alliances formées parmi les dix premières enseignes-concurrentes de la distribution en France (Cf. Annexe 1) ont été dissoutes plus tôt que prévu. Dans chaque cas, la séparation des partenaires renvoie à l'échec de la négociation commerciale menée par l'alliance : elle n'aura pas permis d'atteindre les objectifs de synergies. Quel est alors le lien entre performance, stabilité et légitimité de ce type de partenariat ?

Pour répondre nous commencerons par montrer que la littérature en Stratégie caractérise les alliances par leur instabilité (Das et Teng, 2000) et souligne le rôle de la légitimité dans leur performance (Dacin, Oliver et Roy, 2007). Ensuite, nous appuyant sur une étude de cas unique nous expliciterons notre méthodologie de recherche. Enfin, nous présenterons nos premiers résultats révélant l'existence d'un processus de légitimation organisationnelle rythmé par l'évaluation et la mesure de la performance de l'alliance. Notons que pour des raisons évidentes de confidentialité, nous nommerons cette alliance « ABCD » et les enseignes concurrentes-partenaires respectivement AB et CD. Les chiffres et les dates ont été modifiés.

1. Performance des alliances stratégiques et légitimité

1.1 Les alliances stratégiques : des organisations instables

Les alliances sont, selon Gulati, (1998) « des accords volontaires entre entreprises impliquant l'échange, le partage ou le co-développement de produits, technologies ou services ». Elles représentent un instrument de management stratégique important mais demeurent difficiles à manager (Tjemkes, Vos, et Burgers, 2018). En effet, bien que depuis les années 1990 le nombre d'alliances stratégiques ne cesse de croître, leur taux d'échec d'environ 50% demeure constant (Gomes, Barnes et Mahmood, 2016). C'est dans ce contexte d'instabilité organisationnelle que la littérature s'intéresse aux facteurs explicatifs. Organisés en deux typologies, nous en soulignons le caractère non exclusif. Tout d'abord, les facteurs externes ont pour point commun de caractériser les liens entre l'alliance et son environnement pour en expliquer l'instabilité (ou à l'inverse la stabilité) ; parmi eux : le degré de concurrence sur le marché (Kogut, 1989), l'attractivité de l'alliance (Inkpen et Beamish, 1997), la multiplication des points de contact entre les partenaires (Lehiany et Chiambaretto, 2014) ou encore la

substituabilité des partenaires (Greve, Rowley et Shipilov, 2013). À ces facteurs externes, se combinent des facteurs regroupant des explications causales internes à l'organisation « alliance » tels que le nombre de partenaires dans l'alliance (Geringer, 1991), l'équilibre des rapports de force (Killing, 1983) ou encore le rôle de la confiance dans le processus coopératif (Das et Teng, 2000). Dans le champ du Management Stratégique, la compréhension des facteurs influençant la performance de l'alliance demeure « l'une des questions les plus intéressantes et aussi l'une des plus épineuses » du programme de recherche (Gulati, 1998 : 309) et la combinaison de ces facteurs dans l'explication de l'instabilité des alliances continue de faire débat (Lehiany et Chiambaretto, 2019).

1.2 Les liens entre performance et légitimité

Devant cette complexité causale, l'approche néo-institutionnelle à travers “*a legitimacy-based view of strategic alliances*” (Dacin, Oliver, et Roy, 2007) permet d'appréhender la stabilité d'une alliance en soulignant les liens entre légitimité et performance de l'organisation. La performance d'une alliance renvoie à sa capacité de mener à bien sa mission (Mohr et Spekman, 1994). Composée de la satisfaction perçue par ses parties-prenantes (Mjoen & Tallman, 1997;) elle est mesurée par la réalisation des objectifs fixés (Saxton, 1997), revenus ou économies effectivement comptabilisés (Contractor & Lorange, 1988). La légitimité quant à elle s'entend « comme une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995). Entretenant une relation de causes à effet, certains voient dans la légitimité une condition de performance (Dacin, Oliver, et Roy, 2007) ; quand, à l'inverse d'autres (Dowling & Pfeffer, 1975, Suchman, 1995) considèrent la performance comme la source d'une légitimité pragmatique fondée sur les intérêts de l'audience immédiate de l'organisation. Alternativement cause et/ou conséquence de l'une et de l'autre, la nature de la relation entre performance et légitimité ne fait pas consensus et reste à comprendre.

1.3 La légitimité comme process

Le travail de Suddaby, Bitektine et Haack (2017) offre un nouvel éclairage. En repartant de la définition de la légitimité de Suchman (1995), les auteurs s'attachent à clarifier la manière dont le concept est construit. Ils font émerger trois configurations distinctes en répondant à trois questions : « qu'est-ce que la légitimité ? », « par où la légitimité se produit-elle ? », « comment la légitimité arrive-t-elle ? ». La réponse à chacune de ces questions dépend en fait (et toujours) de l'épistémologie de celui qui les traite. Pour les uns, la légitimité est une propriété « *legitimacy as property* », pour d'autres la légitimité est une évaluation socio-cognitive étiquetée comme « *legitimacy as perception* », pour les troisièmes la légitimité est un processus interactif appelé par l'auteur « *legitimacy as process* » (Cf. Annexe 2). Pour conceptualiser cette légitimité processuelle, les auteurs s'appuient sur la définition de Berger et *al.*(1998). Soulignant le cadre social dans lequel l'entité concernée est insérée, l'attention est portée sur la manière dont la légitimité se construit et se maintient. Ainsi appréhendée, la légitimité ne correspond pas à un état stable mais apparaît au contraire comme « activement et continuellement négociée » ; elle ne se décrète pas : elle est le produit vivant d'interactions sociales. Elle n'existe pas par essence mais par existence : elle vit dans le flux des échanges et des dialogues. Enfin, cette définition, appliquée à l'entité sociale - « *social entity* » -, objet du processus, conduit à son application organisationnelle : ici, l'alliance ABCD.

1.4 Problématique et contributions

C'est sur la base de cette conception renouvelée de la légitimité que notre question de recherche se problématise et s'exprime ainsi : comment performance et processus de

légitimation de l'alliance s'articulent-ils ? D'un point de vue théorique, notre objectif est double. En premier lieu et généralement, nous espérons contribuer à la littérature en Stratégie qui souligne la nécessité d'examiner le « *on-going process of legitimacy management* » au regard de la performance des alliances. (Dacin, Oliver, et Roy, 2007). Ensuite, et de façon plus spécifique, nous souhaitons, à travers notre étude de cas unique, méthode pertinente pour l'analyse en profondeur d'une alliance évoluant dans un environnement complexe (Arino et de la Torre, 1998), proposer une lecture stratégique et organisationnelle des impacts de la révolution commerciale qui posent la question du management des alliances aux achats. D'un point de vue pratique, nous espérons apporter aux négociateurs, directeurs des achats, stratèges, et en général aux acteurs de la grande distribution, une clé de lecture processuelle et organisationnelle qui serait utile au management de la performance des alliances et plus généralement des partenariats inter organisationnels fréquents dans le secteur.

2. Méthodologie de recherche

2.1 Présentation de l'alliance

L'alliance ABCD ¹a été formée en Q4 de l'année N et dissoute Q1 N+3. Prévue au départ pour une durée de cinq années, elle a été formée par deux enseignes AB et CD, concurrentes historiques du secteur, qui faisant face à une perte significative de parts de marché et à l'érosion de leurs marges, ont conjointement décidé de conclure ce partenariat à l'achat pour négocier auprès de leurs fournisseurs communs de meilleures conditions commerciales. Les objectifs d'améliorations à négocier - ou autrement appelées synergies à l'achat - ont été établis à hauteur de 194 millions d'euros sur 5 ans et repartis par année (107 pour AB et 87 pour CD). Ils constituent l'étalon de la mesure de la performance annuelle de l'alliance ABCD. Calculés par un cabinet de conseil puis négociés entre les deux PDG eux-mêmes, ils devaient être obtenus par l'alliance dans le cadre de la négociation commerciale en utilisant trois leviers. Le premier consistait à faire jouer la transparence des remises existantes entre les enseignes AB et CD pour demander un alignement des remises. Le deuxième tirait parti de la massification des volumes. Et enfin le troisième argument s'appuyait sur une demande d'accompagnement financier de la part des fournisseurs-partenaires pour cette innovation organisationnelle (le système d'alliance nécessaire à la survie de modèles commerciaux traditionnels (les enseignes) vs les géants du e-commerce. L'alliance n'a pas atteint les objectifs de synergies fixés en année N. Elle a été rompue en Q1 N+3. Notons que pendant toute la durée du partenariat les enseignes sont restées concurrentes commercialement, conformément aux règles de l'Autorité de la Concurrence.

2.2 Une recherche qualitative en Stratégie

Affiliée à la tradition d'anthropologie sociale (Miles & Huberman, 1994, p4), notre recherche s'inscrit dans une perspective ontologique de « réalisme transcendantal » selon lequel « les phénomènes sociaux n'existent pas uniquement dans l'esprit mais aussi dans le monde objectif ». Pour « transcender ces processus en construisant des théories » que nous souhaitons scientifiques et valides, nous rendons compte ici des critères de transparence (Aguinis et Solarino, 2019) de notre travail. Il s'agit d'une recherche qualitative de nature compréhensive (Dumez, 2015) qui s'appuie sur une étude de cas unique (Yin, 1994). Ayant pour objet une alliance coopérative (Chiambaretto, 2011) non capitalistique, notre cas est représentatif de ce type de partenariat. Longitudinale, notre étude repose sur des données recueillies pendant deux ans dont neuf mois passés en immersion totale au sein de cette alliance stratégique « ABCD » (Cf. Annexe 3).

¹ un GIE : Groupement d'Intérêts Économiques

C'est pendant cette période immersive que nous avons collecté l'essentiel de notre matériel empirique. L'accès au terrain a été l'objet d'un *deal* conclu avec son DG : en contrepartie de tâches opérationnelles (structurer les données des deux systèmes d'information des concurrents-partenaires de manière harmonisée et lisible pour les négociateurs de l'alliance), nous avons participé au cycle des négociations de l'année N+2 réunissant l'alliance et ses fournisseurs mais également les acteurs des enseignes à l'origine de sa constitution. Travaillant quotidiennement avec les acteurs, nous avons ainsi pris part à des rounds de négociation explicites, des discussions informelles, des routines et des conversations diverses. Pour en garder traces, deux principaux dispositifs ont été utilisés : pour les négociations prévues, les comptes rendus ont été systématiquement collectés et complétés par des notes de terrain dans un journal de bord personnel. Avant et après cette phase de présence intensive au sein de la centrale, notre collecte de données repose sur des articles de presse et de communiqués officiels complétés par des interviews (16). Ces entretiens conduits auprès d'acheteurs, chefs de produits et de fournisseurs ont été enregistrés puis retranscrits. Ainsi stockées au fur et à mesure de leur collecte, c'est aussi progressivement que nous les avons analysées et croisées pour les trianguler et atteindre un point de saturation (Strauss & Corbin, 1998).

2.3 Traitement des données

Pour les traiter, nous avons suivi une démarche abductive (Peirce, 1931-1958, 5.189), constituée d'allers-retours entre théorie et matériel empirique. Une fois le concept de légitimation stabilisé, nous avons commencé à analyser ce matériel hétérogène en suivant les recommandations de Langley (2007). Pour cela nous avons élaboré un protocole en quatre étapes. D'abord, nous avons établi la chronologie du cas (Dumez, 2015) : nous avons organisé les événements clés permettant d'identifier les séquences et la dynamique temporelle de l'alliance, tout en l'insérant dans un cadre social plus large. Ensuite, nos notes d'observations directes et le matériel secondaire ont été connectés aux séquences, nous permettant de construire une narration. C'est ainsi que vingt-quatre « situations de gestion » (Journé et Raulet-Croset, 2008) sont apparues. Nous les avons chacune codée manuellement et systématiquement à travers le prisme de la légitimité *as-process* en nous posant les deux questions suivantes : « par où la légitimité se produit-elle ? » et « comment la légitimité arrive-t-elle ? ». Enfin, nous avons fait le lien avec les résultats chiffrés des cycles de négociation : la mesure réelle des objectifs de synergies. C'est ainsi que nos résultats ont émergé.

3. Résultats

3.1 La légitimation est insérée dans le processus de négociation commerciale

Mandataire des deux enseignes, l'alliance a une double fonction : celui bien sûr de négocier avec les fournisseurs, mais aussi celui de d'organiser les négociations. Ces deux fonctions constituent le processus de négociation et regroupent non seulement les acteurs de l'alliance et les fournisseurs, mais également ceux des enseignes, qui sont redevables des contreparties commerciales négociées. En donnant lieu à de nombreuses interactions entre les acteurs du triptyque organisationnel, la négociation commerciale est le terrain de jeu de la légitimation de l'alliance. Cette légitimation consiste en un échange d'interprétations au sujet de la capacité de l'alliance à exister et se maintenir dans son cadre social. Les acteurs de la négociation commerciale deviennent des acteurs d'une négociation ayant pour enjeu la légitimité de l'alliance. Défendant son caractère désirable ou au contraire méprisable, certains acteurs deviennent des agents car ils vont pro-activement défendre ou attaquer par leurs discours puis leurs actes, la légitimité de l'alliance.

3.2 Performance de l'alliance : perception et mesure rythment sa légitimation.

Ces discours et ces actes portent sur l'évaluation de la performance de l'alliance ; et cela avant même que le premier cycle des négociations ait abouti. Elle correspond à l'interprétation des acteurs du triptyque quant à la capacité de l'alliance à utiliser les trois leviers de négociation. Subjective, cette évaluation de la performance est l'étalon perceptif de sa légitimité. Ceux qui la défendent tendent à accroître sa capacité à atteindre les objectifs et à l'inverse ceux qui « n'y croient pas » l'accablent. Puis, à l'issue du premier cycle de négociation les synergies sont effectivement mesurées par un cabinet d'audit : un chiffre tombe. Sur les 47 millions d'économies objectivées en cette année 1, seuls 25 millions sont obtenus. Alors que le levier « transparence des remises » s'avère fructueux, la massification des volumes ainsi que l'accompagnement fournisseurs ne génèrent pas les objectifs fixés. D'une part les enseignes ne proposent pas les mêmes assortiments : les volumes ne sont pas cumulés sur les mêmes références ce qui n'intéresse pas les industriels. D'autres part, les fournisseurs argumentent qu'ils participent déjà à la rénovation des modèles marchands via l'alignement des prix. Même scénario en année deux : 28 millions d'économies sont négociées sur les 62 millions d'objectifs (Cf. annexe 4). Quantifiée, la performance n'est plus une perception, elle est une mesure qui marque le séquençement du processus de légitimation. Notre travail fait apparaître que ces quantifications « officielles » de la performance sont autant de *turning points* du processus de légitimation. Le tableau ci-dessous résume nos résultats (Cf. Annexe 5) pour les séquences et des acteurs).

Tableau 1. Performance (évaluation et quantification) et phases de légitimité

Année	Q4 N	Q1 N+1 à Q3 N+1	Q3 N+1 à Q2 N+2	Q2 N+2 à Q1 N+3
Événement marquant	Annonce dans les médias de la création de l'alliance en M+2	(1) Formation officielle validée par l'AdIC (2) L'alliance est présentée aux enseignes et aux fournisseurs	Conférence (250 personnes) CEOs, DGs, acteurs de l'alliance, des enseignes et fournisseurs.	Une partie de la négociation commerciale revient aux enseignes
Performance	Evaluation "perception"	Evaluation "perception"	Evaluation "perception"	Evaluation "perception"
		Q2 N+1 : Mesure quantifiée objectifs de négociation année 1 non atteints => prime de négociation non octroyée	Q2 N+2 : Mesure quantifiée objectifs de négociation année 2 non atteints => prime de négociation non octroyée	
	0	1	2	3
	Pré-Légitimité	Une légitimité à construire	Une légitimité à faire vivre	Une légitimité qui s'éteint
Phases de légitimité	La performance est seulement perçue. Certains acteurs endossent le rôle d'agents légitimant ou délégitimant. Ils "défendent" ou "accablent" la capacité de l'alliance à atteindre ses objectifs.	La performance demeure évaluée jusqu'à ce qu'elle soit mesurée. La quantification de la performance marque le passage vers une nouvelle phase de légitimation.	Une fois que le second cycle des négociations démarre, la performance redevient une évaluation. Les agents légitimant tendent à sur-évaluer sa capacité à atteindre les objectifs, les agents délégitimant la sous-évaluent. Le moment où la performance est mesurée et communiquée marque le passage vers une nouvelle séquence.	La contre-performance quantifiée ne signe pas directement la fin de l'alliance mais plutôt la réduction significative de sa légitimité. Se diffuse la perception que l'alliance ne sera jamais performante.

4. Discussion conclusive

À partir de l'analyse du cas d'une alliance aux achats dans la grande distribution, nous montrons que la performance et la légitimité de ce type d'organisation sont liées au sein d'un même processus que nous nommons de négociation légitimatrice. La performance de l'alliance s'articule autour de deux notions : l'évaluation subjective de sa capacité à atteindre les synergies et la mesure quantifiée des économies générées au regard des objectifs fixés. Quand l'évaluation de la performance devient un objet de négociation entre ses agents légitimant et délégitimant, les moments où elle est mesurée et communiquée rythment les séquences du processus de légitimation. La performance ainsi entendue n'est pas comme une condition à sa légitimité mais plutôt comme une condition lui permettant d'être entretenue ou autre contraire altérée par certains acteurs devenus agents. Dans notre cas, malgré certains efforts discursifs de légitimation, la contre-performance mesurée, par un effet domino, conduit à un basculement permettant aux agents délégitimant de retourner les acteurs des différents groupes entraînant la dissolution de l'alliance.

Les alliances se font et se défont. Si elles représentent une forme d'innovation organisationnelle dans le secteur de la grande distribution, leur stabilité est une condition au développement d'un certain avantage compétitif des distributeurs historiques. En caractérisant l'imbrication entre

performance et légitimité de l'alliance au travers du processus de négociation commerciale dont elle est en charge, nous soulignons la nécessité de la part des acteurs de l'alliance et des enseignes de développer un travail de légitimation.

Bibliographie

Aguinis H, Solarino AM. (2019), Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40, 1291–1315

Arino, R., De la Torre, J. (1998), Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures, *Organization Science*, 9, 3, 306-325.

Badot, O., Lemoine, J. & Ochs, A. (2019), "Distribution 4.0" : une nouvelle révolution commerciale ? *L'Économie politique*, 81,1, 8-22.

Berger, J., Ridgeway, C. L., Fisek, M. H., & Norman, R. Z. (1998), The legitimation and delegitimation of power and prestige orders, *American Sociological Review*, 63, 379-405.

Chen, Y., Cheung, C. M. K., & Tan, C.-W. (2018), Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*, 109, 1-4.

Chiambaretto, P. (2011), La coopération ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. *Le Libellio d'AEGIS*, 7, 1, Printemps - Supplément, 95-104.

Contractor F.J. & Lorange P. (1998), Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington, 3-30.

Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007), The legitimacy of strategic alliances: An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28, 2, 169 - 187.

Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000), Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77 - 101.

Dumez, Hervé (2015), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Éditions Vuibert.

Goffman, E. (1974), *Les rites d'interaction*. Paris, Les Éditions de minuit.

Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016), A 22-year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1), 15 - 27.

Greve, H., Rowley T., Shipilov A., (2013), *Network Advantage: How to Unlock Value From Your Alliances and Partnerships*, Wiley.

Gulati, R. (1998), Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 4, 293-317.

Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997), Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *The Academy of Management Review*, 22, 177–202.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008), Le concept de situation : Contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, 11,1, 27.

Killing J. P, (1983), *Strategies for Joint Venture Success* (RLE International Business).

Kogut B., (1989), "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry", *Journal of Industrial Economics*, 38, 2,183-198.

Geringer, J. (1991), Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, 41–62.

Langley, A. (2007), Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5,3, 271 - 282.

Lehiany, B., & Chiambaretto, P. (2014), ASMA : Un dispositif d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances, *Management international*, 18, 85 - 105.

Lehiany, B., & Chiambaretto, P. (2019), L'apport de la méthode fsQCA à l'étude de la complexité causale : Une application à la stabilité des alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-6.

Lemoine J.-F., (2003), "Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente", *Revue Française du Marketing*, 194, 4/5, 83-101.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Mjoen, H. & Tallman, S. (1997), Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8, 257-274

Mohr J & Spekman R. (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15, 135–52.

Peirce, C.S. (1931-58), *The collected papers of Charles Sanders Peirce*. Ed, C. Hartshorne and P. Weiss (vols. 1-6) and A. Burks (vols.7-8). Cambridge MA: Harvard University Press

Saxton T. (1997), The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40, 2, 443–61.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.

Suchman, M. C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20, 3, 571-610.

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017), Legitimacy, *Academy of Management Annals*, 1, 1, 451-458.

Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2018), *Strategic alliance management (Second Edition)*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015), From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, *Journal of Retailing*, 91, 2, 174 - 181.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Annexes

Annexe 1: Les alliances stratégiques dans la grande distribution en France depuis 2014.

Enseigne	Rang *	Enseigne	Rang *	Nom de l'alliance	Marché	Année de formation	Année de dissolution
Auchan	6	Système U	5	Eurauchan	Alimentaire	2014	2016
Groupe Carrefour	2	Système U	5	Envergure	Alimentaire	2018	
Groupe Carrefour	2	Cora	8	Provera	Alimentaire	2014	
Auchan	6	Casino	4	Horizon	Alimentaire	2016	
Casino	4	Intermarché	3	INCA Achats	Alimentaire	2014	2018
Carrefour	2	Fnac-Darty	1	Fourty	Non Alimentaire	2017	2019
Boulangier	25 (2) **	Auchan (+Electro dépôt)	6	Mistral	Non Alimentaire	2016	
Conforama	24 (3)	Casino	4	Mano	Non Alimentaire	2016	

* Source Kantar, T4 2019 et LSA 2019

** Total Marché (Non alimentaire)

Annexe 2 : Legitimacy as-...

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017), *Legitimacy*, *Academy of Management Annals*, 1, 1, p.453.

TABLE 1
Three Streams of Legitimacy Research

	Property	Process	Perception
What is legitimacy	A property A resource An asset A capacity A thing	An interactive process of social construction	A social judgment An evaluation A socio-cognitive construction
Where does legitimacy occur?	Between the legitimacy object (e.g., an organization) and its external environment Mostly at the organization and field levels	Between multiple social actors, particularly those seeking or opposing change Mostly at the field level, also at organization (group) levels	Between individual and collective evaluators (groups, organizations, society) Multilevel, but leaning toward the micro
How does legitimacy occur?	<i>Contingency view</i> : Through “fit” between attributes of an organization and external audiences’ expectations	<i>Agency view</i> : Through purposive efforts of change agents and other social actors	<i>Judgment view</i> : Through perceptions, judgments, and actions of individuals under the influence of collective-level institutionalized judgments
Representative publications	Dowling and Pfeffer (1975), Pfeffer and Salancik (1978), Singh, Tucker, and House (1986), Suchman (1995), Ruef and Scott (1998), Zimmerman and Zeitz (2002)	Barron (1998), Rao (1994), Suddaby and Greenwood (2005), Barnett (2006), Golant and Sillince (2007), Johnson et al. (2006), Sine, David, and Mitsuhashi (2007)	Walker, Thomas, and Zelditch (1986), Elsbach (1994), Tyler (2006), Bitektine (2011), Bitektine and Haack (2015), Tost (2011), Zelditch (2001), Lamin and Zaheer (2012)

¹ *Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Strategic Management Journal, Journal of sManagement, Journal of Management Studies, Organization Science, and Organization Studies.*

Annexe 3 : Transparence méthodologique

Durée de l'alliance	de Q4 N à Q1 N+3 : 25 mois		
Phases	Pré - immersion	Immersion	Post - immersion
	Q4 N à Q3 N+2	Q3 N+1 à Q2 N+2	Q3 N+2 à Q1 N+3
Durée	9 mois	9 mois	7 mois
Recueil de données	Documents récupérés sur Internet : - Articles de presse - Communiqués de presse officiels - Sites institutionnels Entretiens formels et informels (3) (Acheteurs/chefs de produits)	Observation participante 1. Interactions observées : - rounds de négociation (42) - réunions de coordination (18) - entretiens formels (10) et informels - conférence (1) 2. Documents : fichiers Excel , prises de notes, documents internes obtenus sur le réseau Intranet de l'alliance.	Documents récupérés sur Internet : - Articles de presse - Communiqués de presse officiels - Sites institutionnels Entretiens formels (4) (Acheteurs/Fournisseurs, DG)
Stockage des données	Pour les entretiens semi-directifs formels : enregistrement et retranscription Prises de notes à chaud et à froid pour les échanges informels.	Fichiers sur ordi personnel / classé par source - date - format Comptes rendus officiels et personnels Journal de bord Enregistrements puis retranscription des entretiens (16h) et de la conférence (1h30).	Entretiens semi-directifs formels : enregistrés et retranscrits.
Traitement des données	Codage progressif, récursif et manuel du matériel : 1. Chronologie du cas 2. Connection du matériel aux séquences 3. Rédaction de 24 situations de gestion 4. Codage de ces 24 situations : qui / comment ?		

Annexe 4 : Mesure de la performance vs objectifs de synergies.

Année	AB	CD	ABCD		
			Objectifs	Réalisé	%
1	26	22	47	25	53,2%
2	34	27	62	28	45,2%
3	16	13	30	/	/
4	16	13	28	/	/
5	15	12	27	/	/
Total	107	87	194	53	27,3%

Annexe 5 : Séquences et acteurs de la légitimation.

