UNIVERSITE DE VERSAILLES
SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES
Institut Supérieur du Management

Ecole doctorale CRIT
LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management

N° attribué par la bibliothèque

THESE
Pour l'obtention du titre de
DOCTEUR EN SCIENCE DE GESTION
(arrêté du 7 août 2006)

LA DYNAMIQUE DES ALLIANCES ASYMETRIQUES LE CAS DES ALLIANCES DYADIQUES ENTRE MULTINATIONALES ET PME TUNISIENNES

Tome I

Présentée et Soutenue par
JIHENE CHERBIB
Décembre 2010

JURY

Directeur de recherche : Monsieur Christophe ASSENS
HDR à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

Rapporteurs : Monsieur Bachir MAZOUZ
Professeur Titulaire à l'École nationale d'administration publique

Monsieur Boualem ALIOUAT
Professeur à l'Université de Nice Sophia Antipolis

Suffragants : Madame Annie BARTOLI
Professeur à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

Professeur invité Monsieur Alain KOKOSOWSKI
Professeur à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

Remerciements

Au terme de ce doctorat, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont fait bénéficier de leur aide et m'ont permis de mener à bien ce travail de thèse.
J'exprime d'abord mes profonds remerciements à mon directeur de thèse Monsieur Christophe ASSENS d'avoir accepté de diriger ce travail, pour l'aide compétente qu'il m'a apportée sur le plan scientifique, pour sa disponibilité et son œil critique qui m'ont été très précieux. Je tiens également à le remercier pour la confiance et la sympathie qu'il m'a témoignées au cours de ces années de recherche.

Je suis très touchée de l'honneur que Messieurs Boualem ALIOUAT et Bachir MAZOUZ me font en acceptant de juger ce travail et d'en être les rapporteurs, de même que pour leur participation au jury. J'exprime également mes profonds remerciements aux professeurs Annie BARTOLI et Alain KOKOSOWSKI pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de participer aux membres du jury et d'évaluer mon travail de recherche.
J'adresse mes plus sincères remerciements aux responsables des entreprises qui m'ont facilité l'accès au terrain et pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer.
Je remercie également tous les membres de notre laboratoire de recherche Larequoi, en particulier le professeur Alain KOKOSOWSKI pour sa disponibilité et ses conseils précieux. Mon grand respect et ma gratitude à mon chère amie Rafla HEFAIEDH pour ses conseils, ses suggestions, sa présence et sa sympathie.

Un grand merci à toute ma famille qui a toujours été présente lorsque j'en ai eu besoin, et qui a fait preuve de patience et de compréhension. Merci à Boubou, papa, maman et Wejdene de m'avoir écoutée, soutenue et réconfortée dans mes moments de doute.

Un grand merci également à Yousri pour sa compréhension, soutien et ses encouragements dans les différents moments de la recherche.

Je ne peux pas terminer cette page sans remercier mon petit cœur Youssef qui a comblé ma vie de bonheur et qui a supporté mes sautes d'humeurs.

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE 10
PREMIERE PARTIE : 17
CHAMPS DE REFLEXION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 17
INTRODUCTION 18
CHAPITRE I : 19
DEFINITIONS, OBJECTIFS, TYPES ET MODES DE GOUVERNANCE DES ALLIANCES STRATEGIQUES 19
INTRODUCTION 19
SECTION I : DEFINITIONS ET OBJECTIFS DES ALLIANCES STRATEGIQUES 19
1. Définitions 19
2. Objectifs 21
SECTION II : APPROCHES THEORIQUES 29
1. La théorie des coûts de transaction 29
2. La théorie du pouvoir et de la dépendance des ressources: 32
3. La théorie de l'apprentissage organisationnel 35
SECTION III : TYPES DES ALLIANCES STRATEGIQUES 39
1. Les alliances stratégiques symétriques et asymétriques 39
1.1. Définition 39
1.2. Les unités de mesure des alliances asymétriques 41
2. Typologie des alliances stratégiques 48
SECTION IV : CONTROLE ET MODE DE GOUVERNANCE AU SEIN DES ALLIANCES STRATEGIQUES 51
1. Structures de gouvernance des alliances stratégiques 51
2. Les mécanismes de contrôle dans les alliances stratégiques 57
CHAPITRE II : 64
POUVOIR, DEPENDANCE ET EVOLUTION DES ALLIANCES ASYMETRIQUES 64
INTRODUCTION 64
SECTION I : POUVOIR ET DEPENDANCE AU SEIN DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES 64
1. Définition du pouvoir et de la dépendance 65
1.1. Définition du pouvoir : 66
1.2. Définition de la dépendance 67
2. Sources et facteurs d'évolution du pouvoir dans les alliances stratégiques 70
2.1. Les sources du pouvoir 71
2.2. Les facteurs de l'évolution du pouvoir 78
SECTION II : EVOLUTION DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES 81
1. Cycle de vie de l'alliance 81
1.1. Conditions initiales 81
1.2. Etape du cycle de vie de l'alliance 87
2. Evolution des différentes formes de l'asymétrie et leurs impacts sur la durabilité de l'alliance 93
2.1. Les différentes formes d'asymétrie 93
2.2. Instabilité des alliances asymétriques 107
CHAPITRE III : 116
DEMARCHE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 116
INTRODUCTION 116
SECTION I : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 116
1. Perspective interprétativiste 116
1.1. Nature de la réalité étudiée 118
1.2. Relation sujet- objet de recherche 118

1.3. Critères de validité de la connaissance 119
2. Démarche abductive 120
SECTION II : CHOIX METHODOLOGIQUE 121
1. L'échantillon 123
1.1. Choix du terrain d'application 123
1.2. Sélection des études de cas 127
2. Méthode de la réalisation des études de cas 133
2.1. Choix d'étude de cas multiples 134
2.2. Le recours à plusieurs sources de données 135
3. Recueil de données 135
3.1. Les entretiens 135
3.2. Analyse de la documentation 141
3.3. La triangulation des données 142
SECTION III : ANALYSE ET TRAITEMENT DE DONNEES 142
1. Analyse des entretiens 143
2. Construction du dictionnaire des thèmes 146
3. Traitement des données issues de l'analyse de contenu 151
3.1. Analyse intra-cas 151
3.2. Analyse inter-cas 160
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 162
DEUXIEME PARTIE 166
RESULTATS 166
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE 167
CHAPITRE IV : 169
DYNAMIQUE DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES 169
INTRODUCTION 169
1. Premier cas : SANAT 170
2. Deuxième cas : HANAT 201
3. Troisième cas : DANAT 233
4. Quatrième cas : SITAT 255
5. Cinquième cas : DISAT 277
6. Sixième cas : PRIDAT 296
7. Septième cas : ADAT 330
8. Huitième cas : VIRAT 360
CONCLUSION 375
CHAPITRE V : 376
VERS UN DEVELOPPEMENT DURABLE DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES 376
INTRODUCTION 376
1. La réduction du niveau d'asymétrie 376
2. La variation du pouvoir de négociation 379
3. Différentes dynamiques dans un même contexte de réduction d'asymétrie et de variation du pouvoir de négociation 383
4. Contributions de la recherche 407
CONCLUSION 419
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 423
CONCLUSION GENERALE 425
BIBLIOGRAPHIE 434
Table des matières 448
Liste des tableaux 451

INTRODUCTION GENERALE

Les alliances stratégiques ont tendance à proliférer depuis les années 80 en raison de l'ouverture des marchés à la mondialisation des échanges économiques et financiers. Avec l'abaissement des barrières géopolitiques et institutionnelles, le jeu concurrentiel se déplace alors vers la recherche de partenaires locaux pour atteindre une taille globale notamment dans un environnement concurrentiel de plus en plus réactif, intense et incertain. Les entreprises qui cherchent à pénétrer de nouveaux marchés internationaux ne peuvent plus faire cavalier seul. Il n'est plus possible de produire et de distribuer seule ses produits, dans un contexte de mondialisation des marchés, les alliances deviennent incontournables et jouent un rôle central et stratégique pour la majorité des entreprises.

De ce constat, découle un champ de recherche très vaste qui vise à répondre à de multiples interrogations au sujet des alliances stratégiques. Tout d'abord, certains auteurs ont cherché à comprendre comment les alliances étaient déterminées et initiées, pour quelles raisons, par quels biais et leurs différentes typologies (Garrette et Dussauge, 1997). De nombreux chercheurs se sont penchés sur la problématique de la formation des alliances stratégiques (Hagedoorn, 1993, Garrette, Dussauge et Will, 1993, Harrigan, 1995, Glaister et Buckley 1996; Massimo et Colombo, 2003), les mécanismes de contrôle (Geringer et Hebert, 1989), le développement de la confiance (Gualti, 1995), la performance des joint ventures (Beamish, 1995, 1997,), la dynamique de l'apprentissage (Hamel, 1991et Inkpen, 1994). En complément de ces travaux, Osborn et Baughn (1990) et Yan et Gray (1994) ont cherché à approfondir la connaissance sur la manière dont ces alliances étaient gouvernées, dans un contexte proche de la coopétition, c'est-à-dire de coopération dans la compétition qui introduit un partage non naturel des décisions. Ensuite, Yan et Gray (1994) ont examiné les retombées en termes de performances, afin de voir les possibilités de développer collectivement des avantages compétitifs sans nuire aux intérêts propres des partenaires.

D'autres recherches se sont focalisées sur le deuxième visage sombre des alliances stratégiques exprimé par leurs taux d'instabilité et d'échec, Das et Teng (2000) avancent un taux d'échec de 70% et Dyer et al (2001), de 50%. Ces deux aspects ont souvent suscité de vifs débats parmi les chercheurs de ce domaine. La notion d'instabilité peut être liée soit au sens du changement de propriété et de la répartition du capital (Hennart et al, 1999) ou à la renégociation des contrats (Blodgett, 1992), soit à la rupture de la relation de l'alliance.

Certaines études assimilent la fin de la relation d'alliance à son échec et la longévité à sa réussite (Yan et Zeng, 1999). D'autres mesurent l'échec des alliances stratégiques par le nombre de dissolution ou d'acquisition (Kogut, 1988, Park et Russo, 1996). L'échec est mesuré, dans les travaux de Hennart et al (1998), par les sorties par cession ou dissolution. Différents constats découlent de cette controverse, la fin de l'alliance stratégique ne revêt pas la seule signification de l'échec (Kogut, 1991, Hennart et al, 1998), elle peut tout aussi bien émaner de la politique stratégique générale des partenaires (Meschi, 2003). Dans ce cas de figure, l'instabilité peut être considérée comme un outil stratégique exploité par les entreprises pour réaliser leur objectifs de sortie (Cheriet, 2009). Le choix d'un mode de sortie par cession, acquisition ou dissolution ne se fait pas d'une façon hasardeuse par les partenaires, il découle d'un mode de sortie anticipée (Meschi, 2003).

Face à la complexité apparente de la mise en œuvre et de la gestion de ces relations d'alliances, plusieurs auteurs ont examiné une série de facteurs pour repérer les conditions nécessaires d'ordre structurel et comportemental susceptibles de créer un climat coopératif et maximiser ainsi les chances de survie et de longévité de l'alliance. D'un point de vue comportemental, les partenaires doivent faire preuve de souplesse et de flexibilité (Beamish et Banks, 1997) pour garantir un engagement et une implication mutuelle (Chen et Chen, 2002 et Kogut, 1989), source de création de valeur. Dans ce sens, Harrigan (1987) souligne l'importance de la complémentarité des ressources comme source de comportements coopératifs. Les contributions en termes de ressources doivent maintenir un rythme constant et stable au cours du cycle de vie de l'alliance (Beamish et Banks, 1997). L'appréciation de la nature et de la valeur des apports semble maximiser les chances de réussite et de survie de la relation de l'alliance (Doz et Hamel, 2000).

D'un point de vue structurel, plusieurs auteurs recommandent la participation dans le capital comme protection contre les risques d'appropriation et de comportements opportunistes (Mitchell, Dussauge et Garrette, 2001). Les liens capitalistiques représentent un moyen essentiel pour inciter les partenaires à adopter des comportements coopératifs, à réduire les conflits d'intérêts et à assurer la stabilité et la pérennité de l'alliance (Brousseau, 2000).
La majorité des travaux de recherche sur les alliances stratégiques ont porté sur des cas d'alliances entre de grandes entreprises opérant dans les pays industrialisés. La recherche de l'effet de masse et la domination du marché par ces entreprises semble logique compte tenu

de la similitude des forces et des atouts. Toutefois, l'émergence de plus en plus de cas d'alliance entre les petites, moyennes et grandes entreprises est à relever. Dans la même voie, des entreprises occidentales à compétences reconnues se lancent dans des alliances avec des entreprises appartenant à des pays moins industrialisés et caractérisées par des ressources financières et technologiques limitées.

Dans les faits, l'alliance stratégique n'est pas une manœuvre qui s'établit naturellement, elle fait l'objet d'une construction sociale délicate, de la part de partenaires cherchant d'abord à défendre leurs intérêts spécifiques à travers le partenariat collectif. La convergence des intérêts dans l'alliance échappe ainsi au modèle idéalisé par certains auteurs de la relation «donnant-donnant», pour révéler au contraire des relations asymétriques, des formes de domination et des déséquilibres entre les partenaires.

La notion de déséquilibre et d'asymétrie souligne davantage la complexité de la mise en œuvre des alliances asymétriques et la multitude des problèmes auxquels doivent faire face les partenaires impliqués. En théorie, l'asymétrie touche plusieurs aspects de la relation d'alliance qui sont d'ordre interne ou externe. Sur le plan interne, l'asymétrie est relative aux caractéristiques des partenaires, à la culture, à la nature des apports, au mode de gouvernance et aux mécanismes de contrôle. Ces aspects décrivent la réalité du climat de rapport de force au sein des alliances asymétriques (Vidot-Delarue et Simon, 2005). Sur le plan externe, l'asymétrie est mesurée par la zone géographique d'appartenance des partenaires (Harrigan, 1987, Makino et Beamish, 1998). Dès lors, l'asymétrie devient source d'ambigüités (Chtourou et Laviolette, 2005).

Les travaux de recherche les plus récents développés sur le sujet par Chen et Chen, (2002), Lee et al, (2003), Donada et Nogatchewsky, (2005) ,Tinlot et Mothe, (2005); Chrystostome et al, (2005), et Mouline, (2005) ont parfaitement intégré l'idée selon laquelle une alliance stratégique était toujours asymétrique, justifiant par la même le principe de complémentarité entre les partenaires. Dans la même optique, Kumar (2007) a examiné l'asymétrie des coûts d'appropriation des ressources, les causes et les sources des gains asymétriques entre les partenaires dans une logique de complémentarité par les actifs.

Les travaux antérieurs ont démontré un taux d'échec relativement élevé des alliances stratégiques impliquant des entreprises similaires en termes de caractéristiques. A la lueur de cette réalité, nous pouvons adhérer au constat souligné par Delarue (2004), que malgré l'abondance de travaux de recherche dans ce domaine, la compréhension de la dynamique des

alliances stratégiques et la manière adéquate de les gérer reste limitée. Des interrogations naturelles découlent de ce constat, les alliances asymétriques représentent-elles alors un échec anticipé compte tenu des rapports de force et du risque d'opportunisme?

Plusieurs auteurs avancent que les alliances asymétriques sont par nature instables (Hamel, 1991 et Doz, 1996) puisqu'elles reposent sur la volonté permanente des partenaires d'accroitre leurs pouvoirs de négociation par l'internalisation et l'accaparation des connaissances et du savoir faire. Dans les alliances asymétriques, le scénario de l'instabilité est inévitable, la course à l'apprentissage organisationnel fait qu'il y ait un gagnant et un perdant (Beamish et Inkpen, 1995).

D'autres auteurs plaident en faveur de l'asymétrie comme source de stabilité et de longévité de l'alliance. L'asymétrie des caractéristiques et des apports est source de complémentarité des ressources (Lecrew, 1984, Beamish, 1985, Park et Ungson, 1997). L'apprentissage organisationnel réduit les défaillances et favorise les synergies (Ring et Ven de Ven, 1994, Beamish et Inkpen, 1995). La complémentarité et la synergie des ressources donnent naissance à un climat coopératif et maximisent les chances de survie de l'alliance (Harrigan, 1987).

Il existe une controverse théorique sur le caractère stable et instable des alliances stratégiques asymétriques. Notre recherche se propose ainsi d'examiner l'intérêt de se lancer dans des alliances asymétriques, d'étudier la complexité des interactions au sein des relations dyadiques, compte tenu du caractère asymétrique, et d'apporter une compréhension sur leurs dynamiques ainsi que leurs processus d'évolution. Notre objectif est d'enrichir les travaux actuels en proposant un cadre d'analyse centré sur la dimension évolutive de l'asymétrie et interactive des partenaires dans les relations dyadiques asymétriques. La durabilité et la longévité de l'alliance sont visualisées à partir de l'impact des changements produits sur la balance initiale du niveau de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance des deux parties. L'objet est d'identifié les principaux facteurs qui sont susceptibles d'augmenter ou de diminuer les risques de l'instabilité des alliances asymétriques.

Notre problématique vise à comprendre la nature de l'évolution des alliances asymétriques. Plus précisément il s'agit de répondre à la question comment les alliances asymétriques évoluent-elles? Est-ce vers une réduction, un accroissement ou une stabilisation de l'asymétrie ? Et par là seront-t-elles durables ou conduiront-elles à l'échec?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons eu recours à la méthode des cas et cherché à compléter les apports des travaux antérieurs de deux manières:

- En retenant uniquement les cas d'alliances asymétriques dans lesquelles nous avons bénéficié de l'accord des deux partenaires pour réaliser des entretiens. Cette démarche nous a permis de collecter les informations relatives à la vision et à l'appréciation des deux parties. Il est important d'intégrer, dans l'analyse des relations dyadiques asymétriques, la compréhension et l'appréciation des deux parties protagonistes.

- En choisissant des cas d'alliances asymétriques opérationnels pour suivre le déroulement et les interactions entre les acteurs impliqués.

Nous avons étudié 8 cas d'alliances asymétriques dans différents secteurs d'activités, nous avons réalisé les entretiens sur une période de trois ans. Nous avons suivi le déroulement des cas d'alliances par le biais d'entretiens réguliers avec les personnes impliquées et planifiés en fonction du cycle de vie et des moments clés de chaque cas. Au total nous avons réalisé 64 entretiens et en avons exploité 53. Ces entretiens se sont accompagnés d'une analyse des documents.

Notre thèse s'articule autour de deux parties. La première partie a été consacrée à la revue de la littérature et à la démarche méthodologique adoptée. La deuxième partie a pour objectif d'analyser et de discuter les résultats de notre recherche.

Dans la première partie, nous proposons de faire état de la revue de la littérature, certes abondante au sujet des alliances stratégiques mais présentant une controverse sur le caractère stable et instable des alliances stratégiques asymétriques. Pour étudier en profondeur la dynamique du phénomène des alliances stratégiques asymétriques, nous avons dans:

- Un premier chapitre, étudié la configuration du concept de l'alliance stratégique en termes d'intérêts recherchés par les partenaires, la typologie et le mode de gouvernance choisi pour ces relations inter-organisationnelles. Nous avons également mobilisé les courants théoriques qui donnent une explication à la naissance des alliances stratégiques mais également à leur aspect dynamique.

- Un deuxième chapitre, étudié la notion, de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance. Il s'agit d'identifier les éléments qui les constituent et les sources de leurs évolutions. Nous avons ensuite étudié l'impact de l'évolution des différentes formes d'asymétrie sur la durabilité de l'alliance.
- Un troisième chapitre, présenté et décrit le positionnement épistémologique, la démarche méthodologique suivie, ainsi que le protocole de collecte et d'analyse de données.

Dans la deuxième partie, nous avons analysé et interprété les résultats de notre recherche, nous avons présenté dans:

- Un premier chapitre, la dynamique des huit cas d'alliances et établi des rapprochements avec la littérature compte tenu de la spécificité interne et externe de chaque cas.
- Un deuxième chapitre, un modèle de la dynamique des alliances asymétriques. Nous montrons que la réduction de l'asymétrie peut contribuer à la durabilité de ces relations dyadiques. La politique stratégique générale des partenaires et l'appréciation des rétributions guident la relation de l'alliance vers la voie de la stabilité ou de l'instabilité.

Dans une dernière partie, nous présentons la conclusion générale, les principaux apports et limites de la recherche ainsi que les voies de recherches futures.

Architecture de la thèse

Première partie : Champs de réflexion théorique et méthodologique

Chapitre 1 : Définitions, Types et modes de gouvernance des alliances stratégiques

Chapitre 2 : Pouvoir, dépendance et évolution des alliances asymétriques

Chapitre 3 : Démarche et Méthodologie de recherche

Deuxième partie : Résultats

Chapitre 4 : Dynamique des alliances asymétriques

Chapitre 5 : Vers un développement durable des alliances stratégiques asymétriques

PREMIERE PARTIE :

CHAMPS DE REFLEXION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

INTRODUCTION

Le développement des alliances stratégiques depuis les années quatre vingt s'est accompagné d'un grand volume de recherches approfondies. Les interrogations s'ordonnent plutôt autour des alliances en général, leur mode de formation (Harrigan, 1995 ; Massimo et Colombo, 2003 ; Hagedoorn, 1993 ; Garrette, Dussauge et Will, 1993 et Glaister et Buckley, 1996), les raisons et les différentes typologies (Guarrette et Dussauge, 1997). L'aspect des structures de gouvernance et du contrôle a été ensuite traité par (Yan et Gray, 1994 ; Osborn et Baughn, 1990 ; Gulati, 1998 ; Doz et Teng, 1996).

La prise en compte récente de l'aspect de l'asymétrie dans l'étude du phénomène des alliances stratégiques souligne d'avantage la complexité de la mise en œuvre et du management de ces relations. Le déséquilibre peut favoriser les actions opportunistes, qui elles mêmes sources de conflits. D'ailleurs peu de recherches traitent la question de l'équilibre des caractéristiques et des apports servant de base pour les comportements et les interactions des partenaires au sein de la relation de l'alliance. Les travaux de recherches les plus récents ont intégré l'aspect de l'asymétrie pour étudier les alliances stratégiques à partir d'une dimension configurationelle et comportementale des organisations impliquées (Chen et Chen, 2002 ; Lee et al, 2003 ; Donada et Nogatchewsky, 2005 ; Tinlot et Mothe, 2005 ; Chrystostome et al, 2005 ; O'Dwyer et O'Flynn, 2005 et Mouline, 2005). L'idée mise en lumière est que toutes les alliances stratégiques semblent être asymétriques de part la nature des contributions, le type de gouvernance, les mécanismes de contrôle ou les implications managériales.

Nous faisons d'abord état de la revue de la littérature concernant les alliances stratégiques en termes de définitions, motivations, type de gouvernance et mécanismes de contrôle. Nous procédons ensuite à l'intégration de l'aspect du pouvoir, de la dépendance et de l'asymétrie pour recenser et analyser les travaux de recherches qui se sont intéressés aux alliances stratégiques asymétriques. Nous présentons dans un dernier chapitre notre positionnement épistémologique, notre protocole de collecte et d'analyse de données.

CHAPITRE I :

DEFINITIONS, OBJECTIFS, TYPES ET MODES DE GOUVERNANCE DES ALLIANCES STRATEGIQUES

INTRODUCTION

La mondialisation et l'ouverture des marchés à l'international poussent les entreprises à se lancer dans des courses à la conquête des marchés. Dans ces conditions, les entreprises ne peuvent plus faire cavalier seul et optent pour l'alternative des alliances stratégiques. La revue de la littérature montre que la définition des alliances stratégiques peut varier en fonction des objectifs recherchés par les partenaires qui sont divers et variés. Nous présentons dans une première section les différentes définitions données au phénomène des alliances stratégiques. Nous expliciterons par la suite les principales approches théoriques qui tiennent compte de l'aspect dynamique de l'alliance stratégique, tout en expliquant les avantages recherchés de cette forme inter-organisationnelle, la nature des comportements des partenaires et le processus de son évolution. Dans une troisième section, nous présentons la différence entre alliance asymétrique et symétrique et nous établissons le lien avec la typologie des alliances stratégiques. Enfin, la quatrième section, est consacrée aux différents modes de gouvernance et mécanismes de contrôle susceptibles d'être mis en œuvre au sein des alliances.

SECTION I : DEFINITIONS ET OBJECTIFS DES ALLIANCES STRATEGIQUES

De nombreux auteurs se sont accordés sur le fait qu'il existe plusieurs termes et appellations pour définir le phénomène des alliances stratégiques entre les entreprises (Philippart, 2003 ; Cheriet et al. 2007).

1. Définitions

Les alliances stratégiques sont définies par Dussauge et Garrette (1991, p 4) comme « *des associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en affrontant seules la concurrence des autres firmes engagées dans la même activité, et de mettre en commun, de manière définitive et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent* ».

Cette voie de développement va permettre aux entreprises de tirer parti de la combinaison de leurs propres ressources avec celles apportées par leur partenaire. Selon Dussauge et Garrette (1991), l'alliance est donc décrite comme une stratégie dont l'objectif est de mettre en commun des ressources appartenant à des secteurs clés, de partager les bénéfices en créant conjointement de la valeur.

Par comparaison, Jolly (1993, p 73) souligne dans sa définition des alliances stratégiques l'importance de générer une communauté d'intérêts et de partager les risques et les responsabilités. Cet auteur avance que « *les entreprises qui s'allient s'engagent dans une gestion conjointe et assument ensemble les risques d'un projet, programme ou activité s'inscrivant sur une période donnée, généralement longue : les partenaires restent autonomes et juridiquement indépendants (…) ; ils mettent en commun, combinent ou échangent des ressources (actifs physiques, savoir faire, moyens humains) ; le premier moteur de leur alliance est l'obtention de résultats mutuellement avantageux ; il existe une communauté d'intérêt entre les membres de l'alliance* ». En complément, Willcoks et Choi (1995) mettent plutôt en lumière la création et la maximisation de la valeur en définissant les alliances stratégiques « *comme des relations inter-organisationnelles de collaboration impliquant des initiatives privées et des ressources significatives de deux ou plusieurs organisations afin de créer, d'ajouter ou de maximiser conjointement de la valeur* ». Khanna et al (1998) dans leur définition des alliances stratégiques relèvent l'importance de la dimension apprentissage organisationnel basé sur le transfert mutuel des connaissances et compétences entre les partenaires. L'alliance stratégique est dès lors considérée « *comme un moyen pour transférer mutuellement les connaissances d'un partenaire à l'autre, ce qui permet d'additionner et de combiner les compétences et les connaissances clés pour les exploiter dans des opérations communes* ».

De ces définitions, découle un ensemble d'aspects théoriques caractérisant les alliances stratégiques à savoir :

- Les entreprises impliquées dans les alliances stratégiques peuvent choisir de garder ou non leur indépendance juridique,
- Les entreprises concernées par le rapprochement appartiennent au même secteur d'activité. Les partenaires peuvent être concurrents ou potentiellement concurrents.

- Il y a vraisemblablement un partage des objectif(s) commun(s), des ressources impliquées et des résultats de la coopération (risques ou bénéfices), en plus de la maximisation de la valeur partenariale basée sur le transfert des compétences.
- Il y a une inscription dans un intervalle de temps plutôt long (au minimum 3 ans) avec une certaine formalisation par un accord explicite et structuré.

Dès lors, une définition générale des alliances peut être construite à partir des principaux caractères relevés par les spécialistes du domaine. Nous définissons l'alliance stratégique comme un accord d'engagement volontaire contracté initialement par des entreprises juridiquement indépendantes, appartenant à un même secteur d'activité, qui se lancent dans le développement d'un projet commun en impliquant la mise en commun, l'échange et l'exploitation des ressources en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint de co-développement de produit, de technologies ou de services et d'en partager les bénéfices.
La spécificité des alliances stratégiques se base essentiellement sur le partage et la combinaison des ressources complémentaires. C'est un moyen pour partager les risques et optimiser les connaissances et les compétences. Harrigan (1985) appelle « le captage des ressources » le mécanisme par lequel des connaissances, des compétences, et des technologies sont acquises en coopérant avec des partenaires dans une affaire commune. Ainsi, le transfert des ressources clés entre les partenaires se présente comme le plus fort, argument capable de mettre en lumière l'apport des alliances stratégiques et les différents enrichissements qui peuvent être réalisés. Ce transfert est atteint d'une part, suite à l'adjonction de nouvelles compétences et techniques au patrimoine des actifs de chaque partenaire, et d'autre part, par le partage des coûts de transaction relatifs à l'accès à une nouvelle technologie.

Les alliances stratégiques s'avèrent être alors le résultat d'un ensemble de motivations et d'objectifs de différentes formes que les entreprises souhaitent absolument atteindre à travers une forte implication dans cette option stratégique. Les alliances stratégiques sont considérées comme un mode de développement présentant un intérêt majeur et basées sur une logique de complémentarité de ressources tangibles et intangibles.

2. Objectifs

Les objectifs et les motivations des entreprises ciblant cette option stratégique varient non seulement selon le niveau des ressources et compétences disponibles en interne mais aussi, en

fonction de leurs tailles et de leurs positions stratégiques. D'après Harrigan (1985), Contractor et Lorange (1988), Hamel (1991), Hagedoorn (1993), Mohr et Spekman (1994), Glaister et Buckley (1996), Gulati (1998), Chen et Chen (2002) et Wong, Tjosvold et Zhang (2005) diverses raisons peuvent être à l'origine des choix faits par les entreprises pour se lancer dans des alliances stratégiques :

- Des raisons d'efficience (maîtrise des coûts et partage des risques, spécialisation mutuelle et consolidation des capacités de production),
- Des raisons de compétitivité (la baisse des coûts de production rend le produit plus compétitif sur le marché en termes de prix. Et l'échange d'expertise et d'expérience de production peut rendre le produit plus compétitif que les produits concurrents en termes de qualité).
- Des raisons relatives à la réduction de la rivalité sur le marché (la combinaison des ressources, de l'expertise, et du pouvoir sur le marché peuvent augmenter les barrières à l'entrée) et réduire l'intensité concurrentielle dans le secteur.
- Des raisons stratégiques (le taux de croissance, la pénétration de nouveaux marchés géographiques, et le développement de nouvelles capacités).

Les bénéfices recherchés dans les alliances stratégiques sont prioritairement stratégiques, technologiques et matériels (Harrigan, 1985 ; Contractor et Lorange, 1988). L'objectif fondamental d'une alliance est d'abord économique. L'idée est de combiner les forces des partenaires effectifs ou potentiels pour dominer un ou plusieurs adversaires opérant dans le même domaine d'activité.

Il existe vraisemblablement plusieurs raisons qui vont motiver une entreprise, compte tenu de ses capacités en termes de ressources, à se lancer dans une alliance stratégique pour réaliser ses objectifs. Hagedoorn (1993), classe les motivations relatives aux alliances stratégiques en trois groupes:

- Le premier groupe est composé de l'ensemble des motivations étroitement liées au domaine de la recherche et développement et aux innovations technologiques. En effet, les entreprises sont motivées pour partager et réduire les risques relatifs aux nouvelles technologies et à l'incertitude de leur performance. Elles sont également motivées par les

restrictions relatives à la diffusion de certaines bases et connaissances scientifiques et technologiques entre elles.

Il s'avère nécessaire et primordial que les entreprises suivent et participent à l'évolution technologique dans le but de réaliser des synergies technologiques. Ces dernières améliorent les résultats futurs en termes de connaissances scientifiques générales et assurent des complémentarités technologiques.

L'argument central à ce niveau, est qu'aucune entreprise ne pourra à elle seule détenir toutes les compétences dans tous les champs technologiques. Raison pour laquelle l'évaluation d'une opportunité de synergie peut à un moment de la trajectoire technologique, justifier l'engagement d'une entreprise avec une autre.

Le niveau élevé de l'incertitude du succès dans la recherche incite les entreprises à coopérer et à combiner leurs efforts afin de réduire les risques et de créer des économies d'échelle, mais aussi à faciliter le processus de développement technologique et d'innovation.

- Le deuxième domaine de motivation est lié à des projets d'innovations concrets entre deux ou plusieurs entreprises. Dans certains contrats d'alliance, les partenaires sont motivés par les possibilités de capturer certaines capacités, connaissances ou technologies du partenaire. Les alliances stratégiques permettent d'absorber plus rapidement des capacités innovatrices, soit sans partager les coûts, soit à moindre coût. Par un apprentissage tacite et explicite les entreprises peuvent internaliser les compétences et les connaissances préalablement inexistantes dans l'entreprise. Cette voie permet à l'entreprise de faire une mise à niveau de ses ressources, expérience et expertise.

- Le troisième domaine de motivation concerne le croisement entre les besoins d'accès à de nouveaux marchés et le développement technologique. La combinaison des efforts et des actifs des partenaires incite à la réalisation des objectifs mutuels. En effet, les arrangements interentreprises sont reconnus dans la littérature par leurs habilités à créer de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés.

Pour résumer Hagedoorn (1993), énumère les trois principales motivations relatives aux alliances stratégiques caractérisées par des actifs technologiques. Ces derniers peuvent contribuer fortement à la réalisation des objectifs stratégiques d'une entreprise. Quand le

patrimoine d'une entreprise est constitué de ressources technologiques à forte valeur stratégique, elle peut se lancer dans des alliances stratégiques en position dominante. Plus le patrimoine technologique est actualisé et enrichi par de nouvelles innovations, plus importants seront les avantages concurrentiels et compétitifs de l'entreprise. Se lancer dans une alliance stratégique technologique, permet de bénéficier d'un développement rapide des innovations, de partager les coûts et les risques. Se lancer dans une alliance stratégique qui n'a pas un caractère purement technologique, permet à l'entreprise de valoriser son patrimoine technologique pour bénéficier de l'accès rapide à un nouveau marché par exemple.

Porter et Fuller (1986), identifient certaines des motivations préalablement citées et les classent comme étant des bénéfices stratégiques issus de la formation des alliances stratégiques dans un contexte de globalisation des firmes et des industries.

⇒ Le partage des risques :

Les alliances stratégiques représentent des mécanismes attractifs pour une réduction des risques. D'après Porter et Fuller (1986), il est préférable pour les partenaires de se partager aussi bien les coûts que les risques. Plusieurs cas ont été identifiés par Contractor et Lorange (1988), démontrant que les alliances stratégiques contribuent efficacement au processus de la réduction des risques. Exemple, dans le cadre de l'alliance, le risque de perte ou d'échec de la mise en place d'un projet sera partagé entre plusieurs entreprises.
L'alliance peut également être source de diversification pour une entreprise qui met en place un seul produit sur le marché en l'aidant, par voie de conséquence, à réduire le risque de sa non performance. L'alliance peut contribuer à l'augmentation des barrières à l'entrée en atténuant la menace des nouveaux concurrents grâce à l'effet de taille issu du regroupement de plusieurs partenaires. Elle représente aussi une solution pour réduire les coûts puisqu'ils seront supportés et partagés par les partenaires.

⇒ La rationalisation de la production et des économies d'échelle :

La production est plus rentable et les produits sont plus compétitifs lorsque les entreprises parviennent à réaliser des économies d'échelle et à assurer au moindre coût l'absorption des connaissances clés. Ces dernières peuvent être internalisées par l'apprentissage explicite basé sur un transfert de savoir faire et implicite lié à la répétition de certaines tâches. Les alliances

stratégiques permettent aux entreprises opérant dans le même secteur d'activité de rationaliser la production en réduisant les coûts à travers la réalisation des économies d'échelle et l'apprentissage. Les contributions relatives à la réduction des coûts sont mesurées par l'exploitation des avantages et des atouts de chaque partenaire, par exemple, pour la production d'un produit final, certaines composantes sont produites séparément et à moindres coûts dans les locaux de chaque partenaire. Grâce à l'alliance, la complémentarité permet d'assembler le produit final à moindres coûts. Les alliances stratégiques peuvent favoriser un climat de complémentarité des ressources et compétences, atouts incontestables pour la création de valeur à travers une compétitivité optimale.

⇒ Le transfert de technologies complémentaires et l échange de brevet :

Les alliances stratégiques jouent le rôle de générateur de profit et de valeur ajoutée pour les entreprises partenaires puisqu'elle offre un terrain favorable à l'exploitation des synergies, des technologies et d'autres actifs mis en commun (Harrigan, 1985).

Les alliances stratégiques dépassent le simple rôle du transfert technologique. Ce sont des relations de long terme basées également sur des arrangements technologiques. Ces derniers impliquent le plus souvent des transferts de savoir faire, de méthodes, de procédures de productions et de distribution. Le transfert du savoir faire vers les petites entreprises se fait par l'exploitation des technologies et des réseaux commerciaux des grandes entreprises.

Dans ce sens, Contractor et Lorange (1988) pensent que les alliances stratégiques sont formées dans le but d'exploiter un ensemble de ressources complémentaires et de bénéficier du savoir faire nécessaire dans les industries de hautes technologies. Certaines innovations significatives ne peuvent être faites que par la combinaison des ressources et compétences complémentaires. Dans ce domaine, l'entreprise ne peut pas faire cavalier seul et disposer de plusieurs types de ressources en même temps, notamment dans le secteur informatique, aéronautique etc.

⇒ Le façonnage compétitif :

D'après Porter et Fuller (1986), les alliances stratégiques peuvent influencer les règles du jeu concurrentiel en se basant sur des avantages compétitifs. Ainsi, les Joints Venture consolident

et valorisent les capacités compétitives des firmes en leur permettant de dépasser leurs concurrents potentiels. Par un regroupement des avantages compétitifs et stratégiques, les alliances permettent aux partenaires de défendre leurs positions stratégiques et concurrentielles. Il parait évident qu'une entreprise seule ne pourra pas résister et combattre les concurrents et les menaces d'un environnement incertain. Par effet de taille, les entreprises alliées peuvent dominer le marché en changeant les règles du jeu concurrentiel d'une part, et en augmentant les barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants potentiels, d'autre part.

Selon Harrigan (1985), la combinaison des ressources et compétences des différentes entreprises à travers la formation de joint venture est utilisée par les partenaires comme une tactique de défense contre la concurrence. Contractor et Lorange (1988), considèrent que l'option des alliances stratégiques est utilisée par les entreprises comme une stratégie offensive, exemple : une entreprise choisie de s'allier avec un rival en vue de réduire la concurrence et de mettre la pression aux concurrents communs hors de l'alliance.

⇒ Conformité aux politiques gouvernementales :

Les alliances stratégiques facilitent aux entreprises étrangères les liens avec les entreprises locales et par voie de conséquence un accès facile et rapide aux politiques gouvernementales, puisque les entreprises locales disposent naturellement de plus d'expérience et de connaissances sur le mode de fonctionnement et les procédures à suivre localement. Par conséquent, celles-ci seront plus à même de fournir les informations utiles, nécessaires et relatives aux lois industrielles locales promulguées. D'ailleurs, certains pays industrialisés n'autorisent l'accès aux marchés locaux que lorsque l'entreprise étrangère se lance dans une relation d'alliance stratégique avec une entreprise locale (Beamish, 1988).

⇒ Facilités d'expansion internationale :

Les alliances stratégiques peuvent répondre aux motivations de certaines entreprises liées à l'expansion géographique et internationale. Elles facilitent l'établissement des liens internationaux (Young et al, 1989). En se lançant dans des alliances stratégiques avec des entreprises locales, les multinationales répondent à un double objectif celui de l'expansion géographique par l'accès à de nouveaux marchés et celui de la réduction des coûts. Puisque les coûts relatifs à la production et à la commercialisation locale sont inférieurs à ceux relatifs

à l'exportation et à la mise en place sur le marché. Hormis l'avantage de l'internalisation des connaissances relatives aux besoins et attentes des consommateurs locaux, les entreprises se trouvent face à de multiples choix par rapport aux modes de coopération pour répondre à l'objectif d'accès à des marchés étrangers. Plusieurs travaux de recherche se sont focalisés sur les différents modèles des contrats d'alliance notamment la Joint venture et les contrats de sous licence. Ces deux types de contrats seront retenus dans les cas d'alliances que nous allons développer dans les prochains chapitres. Les contrats de joint venture et de sous licence inscrivent initialement les partenaires dans une logique formelle basée sur des clauses contractuelles et dans une dimension temporelle à plus au moins long terme. Ces deux spécificités constituent un terrain favorable pour notre travail de recherche qui consiste d'une part, à expliquer et comprendre les rapports comportementaux entre les partenaires, et d'autre part, à suivre l'évolution des alliances stratégiques conclues. Pour aboutir à ces objectifs, l'intervalle temps ne doit pas être réduit et tout accord ponctuel doit être exclu.

Chaque contrat a des implications spécifiques et relatives au mode et au degré du contrôle (autorité opérationnelle et stratégie de prise de décision). En effet, le niveau du contrôle et d'engagement en termes de ressources tangibles est relativement bas dans le cas d'une sous licence et plutôt élevés dans le cas d'une joint venture. Dans le cas de sous licence, l'entreprise qui autorise son partenaire à exploiter son nom de marque perçoit en contre partie des royalties sous la forme de pourcentage sur le chiffre d'affaire. Pour garder une bonne image et la qualité de sa marque, le détenteur (franchisé) prend le rôle du donneur d'ordre en ce qui concerne les matières premières, les méthodes et processus de fabrication ainsi que pour la communication et la promotion du produit final.

Par contre dans le cas de joint venture, chaque partenaire perçoit un pourcentage sur les bénéfices en concordance avec le pourcentage de sa participation dans le capital. Les deux partenaires vont se répartir les tâches organisationnelles et managériales en fonction des négociations qui seront faites par le conseil d'administration composé de leurs représentants relatifs. Aucun partenaire ne peut prendre une décision sans l'accord implicite ou explicite de l'autre.

Compte tenu, de l'environnement incertain, du contexte stratégique, et des variables de transaction spécifiques, l'identification du mode d'accès optimal s'avère être une tâche complexe et difficile. Bien que ces conditions contraignantes existent, plusieurs auteurs soutiennent la voie des alliances stratégiques comme moyens efficaces pour la facilité d'accès

à des marchés étrangers en dépit du problème fondamental relatif au choix du statut juridique optimal.

Contractor et Lorange (1988), argumentent que d'une façon générale l'établissement d'une organisation globale avec une présence compétitive internationale significative coute cher pour la multinationale. Cette tâche est très difficile et nécessite beaucoup de temps et d'organisation. L'expansion vers de nouveaux marchés étrangers et la mise en place d'une stratégie globale peuvent dans ce cas être facilitées par la formation des alliances stratégiques. L'adoption d'un comportement coopératif et la répartition efficace des tâches entre les partenaires représentent les atouts organisationnels qui vont permettre à chaque partie de se focaliser convenablement et efficacement sur sa mission. Ce climat coopératif contribue considérablement à la création de la valeur ajoutée et à la réalisation des intérêts communs.

Ces différentes motivations sont explicitement expliquées et justifiées par plusieurs théories.

Dans le tableau qui suit nous regroupons les différents objectifs liés aux alliances stratégiques selon les différentes théories.

Explications théoriques	Objectifs stratégiques
♦ Les théories économiques	Partage des risques Rationalisation de la production et économie d'échelle Les liaisons verticales
♦ Les coûts de transaction	Partage des risques Transfert technologique et échange de brevet Liaisons verticales
♦ Dépendance des ressources	Partage de risque Combinaison des compétences
♦ Apprentissage organisationnel	Transfert technologique et échange de brevet Facilite l'expansion internationale
♦ Position stratégique	Façonnage de la concurrence Facilite l'expansion internationale Consolidation de la position stratégique sur le marché

Tableau 1 : Explication théorique des motivations des alliances stratégiques

(Glaister et Buckley, 1996)

Plusieurs théories se sont focalisées sur l'étude des alliances stratégiques et ont tenté de démontrer que leur apparition s'explique par des contraintes d'efficacité. En effet, la réunion

de certaines conditions spécifiques incite les entreprises à retenir l'option des alliances stratégiques. Ces dernières vont offrir aux organisations plusieurs avantages d'ordre économique et stratégique. Les relations inter-organisationnelles vont permettre aux partenaires de pouvoir partager les risques, bénéficier des transferts de savoir faire et de compétences, façonner la concurrence, consolider leur position stratégique sur le marché, assurer une expansion internationale rapide, et réaliser des économies de coûts.
Nous présenterons dans la prochaine section les différentes théories retenues pour expliquer l'intérêt des alliances stratégiques dans un environnement incertain et turbulent.

SECTION II : APPROCHES THEORIQUES

Les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs débats théoriques visant à déterminer les diverses conditions incitant les entreprises à être motivées pour choisir l'alternative des alliances stratégiques. Compte tenu du caractère dynamique et concurrentiel de ces dernières, et des rapports qui peuvent avoir lieu entre les partenaires, plusieurs théories peuvent être mises en avant. Nous allons retenir dans notre analyse, afin d'aborder le sujet et les difficultés des alliances stratégiques, trois principales théories, (1) les théories des coûts de transaction, (2) la théorie du pouvoir et de la dépendance et (3) la théorie de l'apprentissage organisationnel. Ces théories vont tenter d'éclairer et d'expliquer les avantages recherchés par les entreprises qui retiennent la stratégie des alliances, la nature des comportements de chaque partenaire et le sens de l'évolution que cette relation pourra prendre dans le temps. En premier lieu, nous traiterons l'apport des théories de coûts de transaction en tenant compte de ses trois concepts de base à savoir la rationalité limitée de certains dirigeants, le comportement opportuniste de certains partenaires et la spécificité des actifs. Pour aborder ensuite les apports de la théorie du pouvoir et de la dépendance des ressources et finir avec les apports de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

1. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transactions est caractérisée par trois concepts de base : la rationalité limitée des dirigeants, le comportement opportuniste des partenaires et la spécificité des actifs. Les coûts de l'obtention de l'information, de la mise en œuvre et de la négociation des contrats, du contrôle du déroulement du dit contrat et de son respect par les partenaires, constituent et définissent les coûts de transaction. La transaction est définie comme un acte

par lequel une firme échange avec l'extérieur. Le dirigeant arbitre entre une transaction ponctuelle sur un marché libre et une transaction organisée à l'intérieur de la firme en fonction des coûts de transaction propres à chaque option. Une transaction est donc externalisée ou internalisée selon son coût (Williamson, 1985). Exemple, l'entreprise peut avoir recours à une intégration amont, face à un fournisseur puissant, et dans le but de réduire les risques relatifs au coût potentiel et à la dépendance. La nature des transactions détermine les raisons et les circonstances d'un modèle donné d'organisation (Jolly, 2000).

La théorie des coûts de transaction est fréquemment sollicitée pour expliquer le recours aux alliances stratégiques. Dés les années 1930, Coase (1930) a avancé les prémisses de cette théorie en s'intéressant aux diverses raisons liées à l'apparition de la firme. Il a donc développé une conception de l'économie qui considère le marché et l'entreprise comme deux modes alternatifs de coordination économique et substituables l'un à l'autre. La coordination se fait d'une manière administrative à l'intérieur de l'entreprise, et se fait en revanche à travers les prix au niveau du marché. La théorie des coûts de transaction perçoit les alliances comme une forme intermédiaire ou hybride entre deux formes polaires le marché et la hiérarchie (Williamson, 1991).

La comparaison des coûts de transaction entre le marché et la hiérarchie est à l'origine du choix entre les deux modes d'organisation. Les coûts de transaction englobent tous les coûts relatifs au choix spécifique fait par l'entreprise. Il y a les coûts de négociation, les coûts de conclusion de contrats, séparés pour chaque contrat, et les coûts de découverte des prix adéquats. Quand les coûts de transaction appliqués par les mécanismes de marché sont plus élevés que les coûts de gouvernance relatifs à l'internalisation des échanges, l'organisation hiérarchique sera privilégiée.

Cette théorie a été définie par Williamson (1975) qui a introduit dans les coûts de transaction le concept de la rationalité limitée de certains agents se traduisant par l'incomplétude des contrats. Le concept de l'opportunisme de certains agents repose sur un contexte d'information imparfaite. En effet, dans un contexte d'asymétrie informationnelle certaines entreprises peuvent être tentées et privilégier par conséquent leurs propres intérêts. Avant la conclusion du contrat quand l'une des parties fournit des informations erronées, la manifestation de l'opportunisme peut avoir lieu. L'opportunisme peut également avoir lieu dans le cas ou l'un des agents essaie de contourner les engagements contractuels, au cours de

l'exécution du contrat, en profitant soit de l'incomplétude du contrat soit des difficultés éprouvées par l'autre partie quant au contrôle du respect des clauses. La spécificité des actifs nécessaires pour le bon déroulement de l'activité, l'incertitude et la fréquence des transactions peuvent augmenter les coûts de transaction.

En effet, la spécificité des actifs peut créer une certaine dépendance entre les partenaires susceptible de donner naissance à des relations de pouvoir au sein de l'alliance. La dépendance prend tout son sens en présence de l'incertitude. La spécificité des actifs et l'incertitude peuvent augmenter considérablement les coûts relatifs au recours au marché compte tenu du comportement opportuniste et de la rationalité limitée des dirigeants.

Pour réduire les coûts de transaction, Williamson (1975) préconise le choix du mode d'organisation le plus adéquat pour aboutir à l'objectif de coûts bas.
Les coûts de transaction restent faibles dans le cas ou le niveau de l'incertitude est relativement peu élevé et les actifs ne sont pas spécifiques. Le recours au marché s'impose même dans le cas d'une fréquence élevé des transactions. Quand le fournisseur collabore avec un nombre élevé d'entreprises, l'acquisition des biens et services sur le marché permet de bénéficier des économies d'échelle. Par le recours au marché il y a moyen de réduire la somme des coûts de production et de transaction. Par contre, les entreprises sont incitées à recourir à des intégrations ou éventuellement aux alliances stratégiques dès que la transaction nécessite la mobilisation d'actifs spécifiques avec une fréquence élevée des transactions. Le degré de la spécificité des actifs est la variable à partir de laquelle se fait le choix entre les deux modes, intégration ou alliances stratégiques. Le choix de l'internalisation se fait en présence d'une forte fréquence et spécificité des actifs. Ce mode permet d'éviter une renégociation de l'accord et atténue l'augmentation des coûts d'établissement de la hiérarchie suite aux économies d'échelle réalisées sur le nombre total de transaction et assure une adaptation continue des rapports entre les parties.

L'alliance stratégique est choisie quand la spécificité des actifs n'est pas trop élevée puisqu'elle permet de réduire les coûts de transaction et les coûts de production. Les coûts de production liés à l'alliance stratégique s'avèrent être inférieurs à ceux relatifs à la production du mode de l'internalisation. L'alliance permet de réduire l'incertitude liée aux comportements opportunistes des intervenants quand les rapports contractuels sont bien

structurés. Les coûts relatifs à l'internalisation sont également réduits par les alliances stratégiques.

L'utilisation de la théorie des coûts de transaction offre une explication et une analyse des alliances stratégiques unidimensionnelle et axée sur les coûts économiques. Cette variable clé permet d'expliquer les choix des différents partenaires et les avantages tirés et attendus de ce mode de fonctionnement. En revanche, si la théorie des coûts de transaction permet d'étudier des procédures de coopération entre firmes dans un cadre d'activités complémentaires (Noel et Zhang, 1993), elle ne permet pas de comprendre les motifs liés aux comportements de dominant- dominé des partenaires au sein de l'alliance ni de donner des explications relatives à son caractère dynamique et concurrentiel.

2. La théorie du pouvoir et de la dépendance des ressources:

Pour comprendre les motifs caractérisant les choix et les comportements de dominant -dominé des partenaires au sein des alliances stratégiques, nous allons évoquer la théorie du pouvoir et de la dépendance des ressources afin d'enrichir notre analyse et approfondir les justifications relatives à notre domaine de recherche.

En effet, la théorie du pouvoir et de la dépendance des ressources constitue un tournant dans la théorie des firmes. Elle permet une avancée considérable dans l'analyse des alliances stratégiques et explique comment les entreprises détiennent du pouvoir vis-à-vis d'autres firmes. Dépassant la vision néoclassique qui considère l'entreprise comme une boite noire, cette théorie traduit la situation dans laquelle se trouve une entreprise disposant de ressources clés et qui les propose à une autre entreprise qui en a besoin pour atteindre ses objectifs. L'approche de la dépendance des ressources examine la compétition basée sur les ressources possédées par les firmes (Wernerfelt, 1984). Le concept de ressource est multidimensionnel et diffère selon le caractère tangible ou intangible des ressources (Barney, 1995). La variété des ressources spécifiques est liée au choix pour une firme de se lancer ou pas dans une alliance stratégique. L'alliance constitue un accès rapide aux ressources essentielles pour l'amélioration de la compétitivité et le positionnement stratégique des firmes partenaires.

La question de la dépendance entre les partenaires dans les alliances stratégiques est au cœur de l'approche par le pouvoir et la dépendance des ressources (Donada et Nogatchewsky, 2005). A partir des travaux de Blau (1964) et d'Emerson (1962), deux courants de recherche

se sont focalisés sur les études des relations du pouvoir et de la dépendance au niveau inter organisationnel, notamment dans le cadre des alliances stratégiques. Pfeffer et Salancik (1978), sont parmi les pionniers de la théorie de la dépendance des ressources qui soulignent la nécessité de comprendre d'abord comment les entreprises dépendent de leur environnement pour pouvoir comprendre ensuite le comportement organisationnel. Cette théorie avance que l'entreprise est dépendante des ressources disponibles et existantes dans son environnement pour sa survie. Le degré de dépendance d'une entreprise est tributaire de l'importance des ressources, de leur spécificité et de leur disponibilité (Pfeffer et Salanick, 1978). La dépendance d'une firme par rapport à une autre est fonction du caractère exclusif ou non de l'entreprise fournissant ces ressources et de l'étendue du pouvoir qu'elle détient dans la filière (Pfeffer et Salanick, 1978). Ces mêmes auteurs suggèrent que la possession et le contrôle des ressources clés constituent un pouvoir dans les relations inter-organisationnelles. Le succès organisationnel dans la perspective de la dépendance des ressources est défini comme la maximisation du pouvoir des organisations (Pfeffer, 1981). Les théoriciens de cette approche caractérisent les liens entre les organisations comme un ensemble de relations de pouvoir basé sur l'échange des ressources.

Dans les alliances stratégiques, si une entreprise détient des ressources clés en dépassant les contributions de son partenaire, elle aura le plus grand pouvoir de négociation. Selon la théorie de la dépendance des ressources, l'entreprise est conçue comme dépendante, pour sa survie, des ressources disponibles et existantes dans son environnement. La pérennité et la survie de ces organisations, dépendent étroitement de leurs capacités d'acquisition et de maintient des ressources disponibles et nécessaires pour leurs activités. Dans ce sens, cette théorie insiste sur l'importance du rôle des dirigeants pour réduire les dépendances relatives à l'environnement externes, d'une part, et à leurs capacités d'interpréter et de canaliser les informations disponibles, d'autre part. D'après Pfeffer et Salanick (1978), les agents internes et externes qui contrôlent les ressources clés influencent fortement les décisions managériales. La dépendance des ressources n'offre pas un large panel de choix stratégique, les dirigeants doivent prendre des décisions stratégiques tout en tenant compte des contraintes environnementales. Le but de ces choix stratégiques consiste alors à réduire et gérer les dépendances externes et sécuriser l'indépendance et l'autonomie des contraintes externes (Olivier, 1991).

Dans cette optique, Pfeffer et Salanick (1978), se sont particulièrement intéressés aux stratégies développées par les entreprises dans un environnement concurrentiel afin de réduire le niveau d'incertitude et de gérer au mieux leur dépendance dans le but d'assurer leur pérennité par l'obtention des ressources dont elles ont besoin. Les relations inter-organisationnelles s'avèrent être une réponse stratégique pour aboutir au contrôle de l'incertitude et de la dépendance. Les alliances stratégiques sont vues comme un moyen à travers lequel l'entreprise essaye de gagner du pouvoir par la minimisation de sa dépendance aux autres entreprises et réciproquement. Ulrich et Barney (1984) trouvent que la solution que peuvent apporter les entreprises à leurs problèmes d'incertitude et de dépendance asymétrique consiste à étendre la coordination entre les partenaires par la structuration des échanges à travers des liens formels. Les organisations doivent travailler avec des objectifs reliés et acquérir le contrôle des ressources. Ces manœuvres peuvent contribuer à la minimisation de leurs dépendances et à l'augmentation de la dépendance des autres. Ceci peut être fait par la génération des sources de financement, par l'établissement de liens avec des organisations leaders en montrant la demande élevée de ses propres services. Une fois ces deux objectifs sont atteints, les échanges entre les organisations et le pouvoir seront affectés en faveur de l'entreprise (Pfeffer, 1981).

Cette approche souligne également l'importance des ressources et compétences dans la définition des choix des alternatives stratégiques par les organisations. Ces choix ne sont pas faits uniquement en fonction de la variable environnement mais également en fonction des ressources propres à l'entreprise qui sont souvent intangibles notamment dans le domaine du savoir faire technologique. Cette théorie apporte aussi une explication et une compréhension relatives aux comportements adoptés par les partenaires dans une alliance stratégique compte tenu des différents niveaux de pouvoir et de dépendance basés sur les ressources et les contributions.

Selon Harrigan (1986), le pouvoir de négociation des partenaires est déterminé par la contribution de chacun dans l'alliance. La détention de certaines ressources définit alors le niveau du pouvoir détenu par l'entreprise qui les possèdent et qui les contrôlent (Tjosvold et al, 1984). Un partenaire détient un niveau élevé du pouvoir, si le bon déroulement de l'alliance dépend pleinement de ses contributions en termes de ressources tangibles ou intangibles (Harrigan et Newman, 1990). Les partisans de la théorie du pouvoir ont avancé que les intérêts des participants dans les alliances stratégiques reposent sur la disponibilité des alternatives influençant fortement leurs pouvoirs de négociation. Les intérêts du partenaire qui

détient le pouvoir reposent sur le niveau de dépendance de son partenaire. Pfeffer et Leong (1977), argumentent que le pouvoir est fonction des relations inter-organisationnelles. Dans un environnement concurrentiel et incertain, l'amélioration des services, des liens et des ressources permet à une entreprise de développer son pouvoir par rapport aux autres entreprises.

La théorie de la dépendance des ressources enrichit l'analyse en ce qui concerne la relation de dominant-dominé régie par les partenaires dans les alliances stratégiques compte tenu des contraintes de l'environnement mais également des ressources et des compétences clés détenues par chacun. Elle apporte un éclairage sur la meilleure façon de gérer les dépendances imposées par l'environnement suite à la détention et au contrôle des ressources clés. Elle souligne l'importance indiscutable du rôle des dirigeants sur le choix des stratégies adéquates capables de réduire la dépendance vis à vis de l'environnement externe. En revanche, cette théorie ne peut pas apporter des explications et un éclairage sur le caractère dynamique et évolutif des alliances stratégiques. Cette raison nous fait aborder, maintenant, la théorie de l'apprentissage organisationnel susceptible d'éclairer l'aspect concurrentiel, dynamique et évolutif des alliances stratégiques basées sur l'internalisation des compétences et l'absorption des ressources intangibles. L'apprentissage organisationnel peut donner naissance à un changement dans la balance initiale du niveau de pouvoir et de la dépendance de chaque partenaire.

3. La théorie de l'apprentissage organisationnel

L'approche par l'apprentissage organisationnel constitue un troisième volet théorique consacré aux alliances. Le terme apprentissage désigne le processus d'acquisition de compétences et de connaissances. L'apprentissage est un concept qui explique comment une organisation acquiert, stocke et exploite les informations provenant de son environnement. Cette théorie met en avant les aspects de transferts de savoir faire comme explication des stratégies d'alliances (Cheriet, 2006). Il existe une diversité des définitions de l'apprentissage organisationnel reflétant l'importance de ce concept dans l'évolution et la dynamique des organisations dans un environnement complexe et incertain.

D'après Huber (1991), « *l'organisation apprend quand une de ses unités acquiert des savoirs qui lui sont potentiellement utiles* ». Ingham (1994, p109) voit l'apprentissage organisationnel

« *comme un processus social d'interaction individuelle qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles qu'il s'agisse de savoir ou de savoir faire* ». Koenig (1994) le définit plutôt comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui plus ou moins profondément, et plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles mêmes* ».

De ces trois définitions nous pouvons établir un lien très fort entre le concept d'apprentissage organisationnel et la nature et le caractère des alliances stratégiques. Plusieurs auteurs ont insisté sur la dimension des liens dynamiques entre connaissances tacites et explicites au cœur de l'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994 ; Ingham, 1995) et les alliances stratégiques comme vecteurs de connaissances (Reed et Fillippi, 1990). « *Les organisations éprouvent un besoin d'apprentissage, car ce sont ces apprentissages qui leur permettent de survivre et d'évoluer, et les alliances stratégiques peuvent contribuer à combler ce besoin* » (Malo et Elkouzi, 2001, p 160). Dans ce contexte d'échanges d'informations et de connaissances relatives à la meilleure façon de gérer et de promouvoir l'activité, les entreprises impliquées acquièrent des connaissances et des compétences nouvelles. Ces dernières se « *traduisent par une vision plus riche, complète et globale des responsabilités qui leur incombent, ainsi que par de nouvelles approches et de nouveaux outils de travail* » (Malo et Elkouzi, 2001, p 168).

Une attention considérable a été portée à l'explication des objectifs pour coopérer (Contractor et Lorange, 1988 ; Doz et Shuen, 1988 ; Hagedoorn, 1993 ; Harrigan, 1985 ; Hennart, 1988 ; Kogut, 1988). Parmi ces motivations figurent celle de l'apprentissage organisationnel. Les alliances stratégiques représentent en effet un moyen d'accès, d'acquisition, de transfert ou d'échanges de connaissances et de compétences. L'intérêt de cette formule (les alliances stratégiques), est l'apprentissage par les alliés des pratiques du contrôle de gestion, du marketing, de la gestion de production et des ressources humaines. Pour les multinationales, l'apprentissage consiste en une adaptation plus rapide aux spécificités et aux particularités culturelles du marché local (Cheriet, 2006). En ce qui concerne les alliances stratégiques relatives à des entreprises multinationales et des entreprises locales, plusieurs auteurs soutiennent que les apports des groupes multinationaux sont relatifs non seulement au transfert de technologies mais aussi aux méthodes de gestion, aux centrales d'achat et aux réseaux de distribution internationaux. Ces apports constituent des avantages clés pour les entreprises des pays d'accueil (Cheriet, 2006).

Dans le cadre d'une joint venture l'apprentissage est examiné sous la forme de deux volets : l'apprentissage de la joint venture (connaissances et compétences maîtrisées) et l'apprentissage à propos de la joint venture (compétences pour se familiariser au partenaire). D'après Doz (1996), l'apprentissage est endogène à l'alliance. Certaines connaissances à propos du partenaire sont importantes pour le déroulement de la joint venture. Par contre dans l'apprentissage à propos du partenaire : l'entreprise doit chercher l'accès aux connaissances mais pas nécessairement avec l'objectif de les intégrer dans ses propres opérations.

Maalaoui (2006), Doz et Santos (1990) considèrent les alliances stratégiques comme des outils stratégiques permettant d'acquérir de nouveaux éléments susceptibles d'être incorporer dans le corps des compétences de l'entreprise. Une firme qui désire donc acquérir certaines compétences qui lui sont jusque la inaccessibles, a intérêt à s'allier avec les entreprises qui possèdent ces avantages compétitifs (Maalaoui, 2006).

Quand une firme souhaite acquérir une nouvelle capacité détenue par une autre entreprise i.e. (connaissances sur les nouveaux marchés, sur une culture locale, accès aux vendeurs majeurs sur un nouveau marché, connaissances relatives à de nouvelles technologies ou à des pratiques routinières de production), dans ce cas les alliances stratégiques seront formées pour faciliter l'accès et l'apprentissage.

Malo et Elkouzi (2001) ont schématisé l'apprentissage organisationnel à travers les alliances stratégiques. En effet, partant d'un environnement incertain, dynamique et contraignant, les organisations s'orientent vers l'option des alliances stratégiques pour bénéficier des trois types d'apprentissage, à savoir l'apprentissage intra-organisationnel (amélioration du fonctionnement interne des partenaires), l'apprentissage inter-organisationnel (plus de collaboration entre les partenaires) et l'apprentissage extra-organisationnel (développement des capacités de négociation). Ces apprentissages vont permettre à l'entreprise une meilleure adaptation à l'environnement.

Les firmes exploiteront par conséquent cette voie en vue d'acquérir ou de créer des ressources nouvelles (Kogut, 1988 ; Hamel, 1991). D'après Doz et Schuen (1988), l'écart entre les motivations pour l'apprentissage, les résultats attendus et les résultats effectifs des processus d'apprentissage organisationnel dépend essentiellement de la dynamique de l'alliance stratégique (Doz et Schuen, 1988). L'importance des capacités d'apprentissage est fortement

reflétée par les alliances stratégiques. En effet, dans ce type de fonctionnement, le conflit d'intérêt est inhérent parce que l'un des partenaires peut d'une façon opportuniste utiliser l'alliance pour internaliser et accaparer le savoir faire, les connaissances et les secrets technologiques de son allié. C'est l'un des objectifs, si ce n'est l'objectif principal derrière la renonciation à l'autonomie totale puisque l'alliance s'avère être une opportunité de renforcement des compétences de bases. Le transfert de connaissances est donc intimement lié aux attentes de chacun. Si nous reprenons la définition avancée par Koenig (1994), selon laquelle l'apprentissage organisationnel modifie la gestion des situations et les situations elles mêmes, nous pouvons établir un lien avec le caractère dynamique et évolutif des alliances stratégiques. Puisque l'internalisation rapide des connaissances clés, non disponibles avant l'alliance, par l'un des partenaires peut réduire l'importance stratégique de la relation et augmenter son pouvoir de négociation d'ou la notion de la nature compétitive du processus d'apprentissage avancé par Hamel (1991). Cet auteur souligne également la notion de réceptivité (capacité d'apprentissage) liée à la notion d'intention stratégique (intention d'apprendre) voulu par les entreprises pour créer de nouvelles conditions environnementales. D'après Hamel (1991), les alliances stratégiques offrent l'opportunité à un partenaire d'internaliser les capacités de l'autre et d'améliorer par conséquent sa position compétitive aussi bien à l'intérieure qu'à l'extérieur de l'entreprise. Par contre, le transfert de connaissance comporte certains risques. Les transferts de connaissances et de savoir faire peuvent rencontrer certains freins relatifs à des incompatibilités culturelles et organisationnelles entre les partenaires.

En interaction avec la théorie des coûts de transactions et la théorie du pouvoir et de la dépendance des ressources, la théorie de l'apprentissage organisationnel explique que les alliances stratégiques permettent aux partenaires en besoin de ressources et de compétences nouvelles d'y accéder à moindre coûts en peu de temps. Le phénomène des relations inter-organisationnelles, facilite l'acquisition et l'internalisation des connaissances et des compétences du partenaire en position de pouvoir, pour se défaire de sa dépendance (Hamel et al, 1989).

Ces trois théories constituent une riche analyse et présentent une explication fondée, d'une part, sur les différentes raisons incitant les entreprises à choisir l'alternative des alliances stratégiques, et d'autre part, sur les différents comportements adoptés par les partenaires dans un contexte de pouvoir et de dépendance basé sur les contributions par les ressources. Le croisement des trois théories offre un éclairage sur la façon avec laquelle les alliances

stratégiques peuvent évoluer compte tenu du changement dans la balance initiale des besoins de part et d'autres suite à l'apprentissage organisationnel. Afin d'approfondir notre compréhension du processus de formation et de mise en place des alliances stratégiques, nous aborderons dans la prochaine section l'aspect de l'asymétrie dans les alliances stratégiques ainsi que les divers aspects théoriques relatifs à la typologie des alliances stratégiques.

SECTION III : TYPES DES ALLIANCES STRATEGIQUES

Les alliances stratégiques sont en principe formées pour répondre aux objectifs et aux besoins mutuels des partenaires. Les objectifs stratégiques de ces derniers, figurent comme le principal moteur relatif au choix du type d'alliance à conclure et au mode organisationnel à mettre en place. La typologie des alliances stratégiques et leurs structures de gouvernance ont fait l'objet de plusieurs travaux de recherches en vue de comprendre les facteurs influençant les comportements des partenaires et la performance de ces alliances. Les études récentes relatives à ce domaine de recherche se sont focalisées sur la notion d'asymétrie dans la définition de ces relations afin de compléter l'analyse et la compréhension de tout le processus du phénomène des alliances stratégiques. Nous aborderons dès lors dans cette section la notion d'asymétrie dans les alliances stratégiques et les différentes typologies.

1. Les alliances stratégiques symétriques et asymétriques

De nombreuses recherches se sont intéressées aux alliances stratégiques entre les entreprises Toutefois, rares sont celles qui ont mis l'accent sur la notion d'asymétrie qui existe dans ce type de relation. Les alliances asymétriques demeurent relativement peu étudiées (Chtourou et Laviolette, 2005) et spécifiquement difficiles à gérer. Ainsi la mise en lumière de cette spécificité peut enrichir notre compréhension sur les alliances en matière de gouvernance, et de contrôle. L'objet d'étude de notre recherche porte sur les alliances asymétriques.

1.1. Définition

Les alliances symétriques impliquent avant tout les firmes des pays industrialisés dans la course à l'innovation et la création de technologie de pointe, tandis que les alliances asymétriques concernent essentiellement les firmes des pays industrialisés d'un côté et les firmes des pays en voie de développement de l'autre avec le double objectif, transfert de technologie et conquête des marchés (Mouline, 2005).

D'après Chtourou et Laviolette (2005, p 2), l'alliance stratégique ne peut être qualifiée d'asymétrique que lorsqu'elle est conclue entre des partenaires possédant « *de fortes différences en termes de portefeuille de ressources et de positions concurrentielles* ».

Dans la même optique, Meier et Missonier (2009, p 9) entendent par asymétrie au niveau de la relation « *une situation qui place deux acteurs économiques dans des échanges collaboratifs, ou les positions concurrentielles et les effets de taille (chiffre d'affaire, parts de marché, effectifs) se révèlent radicalement différents, voire s'opposent* ». Les ressources de différentes natures apportées par chaque partenaire dans la relation s'avèrent occuper une place très importante dans la définition du niveau d'asymétrie entre les associés.

Vidot-Delarue et Simon (2005, p 55), établissent ainsi un lien entre le niveau d'asymétrie et la nature des rapports de force entre les partenaires et définissent ainsi l'asymétrie comme « *une relation d'alliance dans laquelle les partenaires présentent des caractéristiques foncièrement différentes, ces différences pouvant déterminer la nature des rapports de force entre les entreprises* ».

Ainsi, la nature des alliances symétriques ou asymétriques doit être examinée en tenant compte de plusieurs critères. À titre d'exemple, si nous nous basons sur le seul critère de propriété, une joint-venture détenue à 50-50 par deux alliés peut nous sembler symétrique au premier abord, alors que la structure de gouvernance révèlerait le plus souvent des asymétries dans les contributions des partenaires (Cherbib et Assens, 2008).

D'un point de vue général, les alliances symétriques impliquent des organisations ayant des positions stratégiques semblables. Leurs niveaux de ressources et de compétences sont quasi-égaux. Ces entreprises s'inscrivent au même stade de développement dans la course à l'innovation et dans la création de nouvelles technologies. A l'inverse, les alliances asymétriques impliquent des firmes ayant des positions stratégiques non similaires. Ces entreprises visent à atteindre la maîtrise technologique, des compétences et connaissances industrielles et techniques, des capacités financières et commerciales (Cherbib et Assens, 2008).

Les alliances symétriques sont définit par Mouline (2005), comme des relations impliquant des partenaires ayant une même taille avec des ressources et compétences semblables, et appartenant à une même zone géographique caractérisée par un même niveau de développement macro-économique. A l'inverse, les alliances asymétriques concernent des partenaires de taille et de niveau de ressources différents, et qui appartiennent à des zones géographiques ayant des niveaux de développement inégaux sur le plan macro-économique.

Dans la même optique Harrigan (1986), considère que la taille des partenaires, leur origine géographique, le niveau d'expérience dans les coopérations sont les indicateurs de mesure de toute alliance qualifiée d'asymétrique. Pour que la coopération soit asymétrique, Harrigan (1986), considère que les partenaires doivent posséder des points de divergence dans la culture d'entreprise, dans la taille et la nature des actifs engagés et échangés et par rapport au niveau d'expérience. La similarité de ces trois dernières variables entre les partenaires d'une alliance est présentée, par ce même auteur, comme essentielle et impérative pour un cycle de vie long. Autrement dit, il faut que les partenaires disposent de la même culture, du même niveau d'expérience et du même niveau de ressources pour que l'alliance dure.
Nous présenterons avec plus de détails dans ce qui suit les différentes variables de mesure de l'asymétrie dans les relations d'alliances stratégiques.

1.2. Les unités de mesure des alliances asymétriques

Rappelons-le, pour qualifier une alliance stratégique d'asymétrique, il faut prendre en compte plusieurs critères susceptibles de la définir. L'analyse de ces critères est très utile et d'une grande importance. Elle permet de déterminer le niveau d'asymétrie entre les partenaires de l'alliance, son évolution au cours du temps, et les différentes modifications qui peuvent en résulter sur l'assiette de contribution et de rétribution de chacun (Cherbib et Assens, 2008).

⇒ **L'asymétrie de la taille :**

La taille des partenaires est un attribut très important pris en considération par plusieurs auteurs dans l'analyse des alliances stratégiques. Elle permet de caractériser aussi bien les entreprises qui souhaitent se lancer dans une alliance stratégique, que le choix du type de partenaire.

La variable de taille est avancée par (Harrigan, 1986 ; Mouline, 2005 et Mothe et Tinlot, 2005) comme un facteur majeur déterminant à la fois le degré de l'asymétrie et les différents niveaux du pouvoir de négociation qui existent dans l'alliance. Ainsi, un partenaire de grande taille dispose naturellement d'un patrimoine très important, sur le plan des effectifs, des ressources, des résultats financiers ou de l'expansion géographique. Tous ces atouts peuvent lui offrir, dans l'alliance stratégique, une influence plus grande que celle des partenaires d'envergure plus faibles. D'après Lasbordes (2000) le déséquilibre entre les partenaires est souvent traduit par la conclusion d'un contrat « déséquilibré » en pouvoir ou en dépendance et en valeur au détriment du partenaire le plus faible. L'entreprise qui a la plus grande taille dispose d'un niveau de pouvoir élevé dans l'alliance comparé au partenaire de plus petite taille (Meier et Missonier, 2009). Au moment des négociations, une entreprise de grande taille connaît plus de succès que son partenaire de taille plus petite puisqu'elle peut avoir à sa disposition, compte tenu de ses moyens, des experts capables de la guider et de la conseiller pour optimiser ses choix et décisions (Gulbro et Herbig, 1996).

Dans ce type de situation, une alliance caractérisée par l'association de deux partenaires de taille différente place celui disposant de la grande taille dans une position de domination vis-à-vis du partenaire avec une taille plus réduite. Ce dernier sera dans une position de dépendance par rapport à son allié. Cette même situation peut lancer les partenaires dans un processus coopératif caractérisé par des gains asymétriques.

D'après Kalaignanam, Shankar et Varadarajan (2007), les petites entreprises exploitent néanmoins l'option des alliances avec des entreprises de plus grande taille, afin d'accaparer et d'internaliser les ressources tangibles, d'augmenter la croissance des ventes et la part de marché et d'assurer par conséquence leurs chances de survie. Dans la même logique, Alvarez et Barney (2001), avancent qu'une alliance avec une grande entreprise offre à la petite *« une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir toute seule »*. La grande entreprise dispose d'un patrimoine quasi-complet en termes de ressources industrielles marketing et commerciales.

En complément, Das et Teng (2000), considèrent que les alliances asymétriques sont risquées. Celles-ci entraineraient des relations et des négociations entre les partenaires difficilement gérables et complexes (Yan et Gray, 1994). L'étude sur les alliances stratégiques asymétriques de Vidot-Delarue et Simon (2005) démontre, par exemple, que les petites

entreprises engagées dans une alliance asymétrique doivent supporter un grand nombre de risque à savoir les risques de dépendance, de comportements opportunistes et non coopératifs, de conflits d'intérêts et d'incompréhension. Les petites entreprises peuvent être totalement dominées par un partenaire opportuniste qui tirera tous les bénéfices en sa faveur. L'étude conduite par Alverez et Barney (2001) sur un échantillon de 128 alliances entre petites et grandes entreprise révèlent ainsi que 80% des dirigeants des petites et moyennes entreprises se sentent « exploitées » par les grandes entreprises. Ces dernières profitent dans la majorité des cas de la position de dépendance dans laquelle se trouvent les petites entreprises.

Le caractère stratégique de l'alliance s'avère être plus crucial et très utile pour le partenaire de petite taille que pour celui de grande taille. Cette situation fait manifester un déséquilibre dans les forces et les atouts en défaveur de celui qui n'en dispose pas. Le détenteur de ces avantages stratégiques peut influencer les modalités de rétribution en sa faveur compte tenu de la position de dépendance étroitement liée à l'importance stratégique perçue par la petite entreprise.

Dans ce contexte, le phénomène de l'alliance stratégique a tendance à se rapprocher de la situation de l'externalisation, une forme de « quasi-intégration » au sens de Williamson (1975), dans laquelle la petite entreprise « maître d'œuvre » perd son indépendance et dévient dépendante de la grande entreprise « maître d'ouvrage ». Les gains coopératifs issus de la mutualisation des ressources seront réduits dans ce cas.

⇒ **L'asymétrie de ressource :**

Le second facteur d'asymétrie est justement relatif à la nature des ressources engagées par les partenaires. Cette variable peut nous renseigner sur la nature des bénéfices recherchés par les partenaires dans les alliances stratégiques. Elle s'avère également être d'une grande importance pour déterminer le niveau d'asymétrie entre les partenaires et le niveau de leur pouvoir de négociation. L'identification des apports en termes de ressources lors des négociations permet de définir la nature des gains partagés. La valeur intrinsèque des ressources et compétences apportées par les alliés dans le cadre d'une alliance stratégique fait référence à la pertinence qui peut être amenée par chaque partenaire (Tinlot, 2004). Une adéquation entre les ressources mobilisables et les besoins relatifs aux partenaires constituent un gain coopératif (Koenig, 1996).

L'alliance repose donc sur une contribution mutuelle des actifs et des ressources tangibles (ressources physiques et financières, immobilisations) et des ressources intangibles (compétences, savoir faire, réputation, notoriété de la marque, capital social). Certaines ressources intangibles comme la culture de l'entreprise, le capital humain (expérience, jugement, intelligence, loyauté) et la réputation sont considérées comme des ressources ayant le plus de valeur du point de vue de leur contribution à la création d'un avantage compétitif durable (Fernandez, Montes, et Vazquez, 1999). La première condition pour obtenir un avantage compétitif repose sur le fait que les entreprises en concurrence doivent être différentes et hétérogènes en termes de ressources possédées. Cette hétérogénéité est produite quand certaines entreprises possèdent des ressources qui sont uniques (la durée, spécialisées et non commercialisables) et supérieures (de valeur et difficiles à imiter ou à remplacer). Les ressources intangibles contribuent à la création de cette hétérogénéité. La fidélité client, le savoir faire, les habiletés et compétences des salariés spécifiques aux activités de la société, l'organisation de la production ou la réputation sont des exemples de ressources qui malgré leur valeur économique réelle et pratique ne sont pas commercialisables (Fernandez, Montes, et Vazquez, 1999).

L'ensemble des ressources intangibles liées d'une manière ou d'une autre à la société constitue un stock de connaissances amélioré via multiples sources d'investissement (recherche et développement, marketing, innovation organisationnelle) capables de maintenir et d'élargir ce stock. Les entreprises doivent suivre impérativement le fonctionnement d'un laboratoire d'étude et établir des alliances stratégiques pour gagner l'accès aux actifs tangibles et intangibles et aux capacités créés par d'autres entreprises (Hamel et Prahalad, 1994). « *Les apports réciproques et multiformes (volume d'affaires, compétences techniques ou commerciales, ressources financières, conseil et formation) aboutissent à la création d'un climat coopératif* », (Harrigan, 1986) cité dans Brousseau (1996).

Il existe vraisemblablement des décalages dans la nature et la valeur des diverses ressources engagées par chaque partenaire dans l'alliance. Ce décalage induit à la détermination de la valeur de chaque contribution dans la création de valeur pour le bon déroulement de l'activité de l'alliance, et de définir par conséquent l'asymétrie relative au pouvoir de négociation et à la dépendance de chaque partenaire. Toute évolution du décalage initial, au cours de l'étape opérationnelle de l'alliance, en faveur de l'un ou de l'autre peut engendrer des modifications

considérables dans le niveau d'asymétrie, de la dépendance et du pouvoir de négociation. L'internalisation des ressources clés par l'apprentissage est aussi source de modification de ce décalage.

La principale motivation des partenaires dans ce type d'alliance est relative à l'accès aux ressources et savoir faire propres de chacun. La spécificité et la rareté d'une ressource utile pour l'alliance (Williamson, 1985), donne naissance à une situation de dépendance entre l'allié et le détenteur. Ainsi, le degré de l'asymétrie, de la dépendance et du pouvoir dans la relation d'échange, dépendent essentiellement de la valeur des ressources stratégiques et de leur disponibilité.

Dans l'analyse de l'asymétrie, nous devons tenir compte d'un troisième facteur relatif à l'importance stratégique de l'alliance. Selon Pfeffer et Salancik (1978), la dimension prise par l'alliance dans le portefeuille d'activité d'un partenaire est proportionnelle à son niveau de dépendance aux autres partenaires. Plus la dimension est grande plus important sera le niveau de la dépendance. Le caractère stratégique d'une alliance peut être considéré également comme source de dépendance. Quand le caractère stratégique d'une alliance est d'une importance majeur pour une firme, son niveau de dépendance à l'égard de ses partenaires sera très important.

⇒ **L'asymétrie géographique :**

L'origine des partenaires est considérée aussi comme une variable capable de définir le niveau de l'asymétrie entre les partenaires. En effet, selon son appartenance ou non aux pays industrialisés l'alliance peut être qualifiée de symétrique ou d'asymétrique. Il existe un gap entre les objectifs, les attentes (innovation, renommée internationale, positionnement) et les choix des partenaires selon leur pays d'origine surtout dans un contexte de mondialisation des marchés. Le contexte géographique dans lequel une entreprise évolue influence considérablement les connaissances, compétences et savoir faire qu'elle développe. Plus le déséquilibre relatif à l'implantation géographique est important, plus grand sera le niveau d'asymétrie entre les partenaires. L'éloignement géographique peut rendre difficile la rationalisation des efforts, la convergence des visions et le partage des investissements alors que ces trois aspects vont de paire avec les objectifs de l'efficience.

Les entreprises faisant partie des pays industrialisés sont inscrites plutôt dans des processus d'innovation, de création de nouvelles technologies, d'internationalisation avec des partenaires ayant les mêmes capacités d'innovation et d'investissement. Par contre, quand les entreprises des pays industrialisés cherchent à s'allier avec des partenaires originaires des pays non ou moins industrialisés, c'est plutôt pour répondre aux objectifs de l'expansion géographique et d'accès à de nouveaux marchés, de la dimension commercial, de la maîtrise technologique, des compétences industrielles ou des capacités financières. Dans ce contexte d'alliance, ces entreprises vont pouvoir amortir au maximum leurs investissements technologiques ou autres compte tenu du gap qui existe en termes d'exigences et de développement. Le transfert concernera dans ces cas les technologies et les protocoles en phase de maturité et non en phase embryonnaire.

⇒ **L'asymétrie d'expérience** :

Le niveau de développement et le niveau d'expérience des partenaires dans les alliances stratégiques constituent aussi des variables de mesure de l'asymétrie qui existe entre les deux alliés. Il y a une forte corrélation entre le niveau de développement et la taille d'une entreprise. En effet, pour que l'entreprise puisse assurer un bon développement il faut qu'elle dispose d'une structure appropriée, des capacités organisationnelles et managériales, des moyens et des ressources adéquats.

Les différents raisonnements avancés par la théorie des organisations se sont accordés sur un argument commun selon lequel les grandes entreprises possèdent les forces et les capacités qui leurs permettent de dominer leurs concurrents plus petits. Ce raisonnement est issue de l'économie industrielle, qui considère que les grandes entreprises sont les plus appropriées à manager, organiser et coordonner les actions (Simon,1945), à exploiter, récolter et bénéficier des économies d'échelles de production (Chandler, 1962), et à compenser via ces manœuvres les pertes du marché (Williamson, 1985). Compte tenu de ces avantages liés à la taille de l'entreprise et à ses moyens et ressources, la mise en place des deux stratégies d'internalisation et d'expansion sera à l'origine de ces capacités de développement. Ces dernières vont permettre à l'entreprise d'internaliser des connaissances et une expertise de son environnement externe différentes de ses propres ressources internes. Par un mixage interne et externe des moyens et actifs, l'entreprise pourra alors constituer un capital de ressources et

compétences riche et quasi complet qui lui permet de faire face à la concurrence rude, de se protéger contre les menaces et de saisir les opportunités à temps.

Donc dans un contexte d'alliance stratégique, si l'un des partenaires dispose d'un grand niveau de développement et d'une forte expérience dans les relations interorganisationnelles cela sous entend faire bénéficier l'autre partenaire de ces divers atouts. Des avantages de connaissances, de compétences, de savoir faire, des réseaux relationnels et des canaux de distribution, d'une part, et des capacités managériales et organisationnelles, d'autre part. D'ou la notion d'apports, de compétences et talents asymétriques source de pouvoir de négociation et de dépendance asymétriques.

Quand un partenaire s'est forgé une bonne expérience dans les alliances stratégiques grâce à son développement international, il peut anticiper certains événements lié aux aléas de l'environnement sous forme de menaces ou opportunités, certaines réactions des concurrents face à des actions commerciales ou autres. Il peut également profiter de l'expérience des autres cas d'alliances dans les autres pays et l'appliquer dans les cas d'alliances implantés dans de nouvelles zones de coopération. Le partenaire ayant un niveau de développement et d'expérience moins élevé profitera alors des compétences d'un expert dans le domaine au moindre coût et sans perte de temps. Par contre ces avantages accroissent le niveau de la dépendance au partenaire qui dominera la relation. Le niveau d'asymétrie se développe d'avantage à cause de l'effet de dominance implicite basé sur l'expérience et le développement des partenaires.

Il existe vraisemblablement une corrélation très étroite entre le niveau d'asymétrie des partenaires dans l'alliance et le pouvoir de négociation et de dépendance. Toute forme d'asymétrie peut constituer un atout de pouvoir ou de dépendance pour les partenaires. Cette situation sera à l'origine de la définition de plusieurs choix relatifs au type d'alliance nouée, au mode organisationnel, à la structure de gouvernance, et aux mécanismes de contrôle qui vont être mis en place.

2. Typologie des alliances stratégiques

Tous les auteurs traitant du domaine des alliances stratégiques se sont accordés pour évoquer les alliances comme un moyen de partage, d'échange et de combinaison des ressources. La nature, la protection et la coordination de ces dernières influencent fortement le choix du type d'alliance nouée. Chaque type de ressources crée des opportunités de collaboration spécifiques et des risques d'appropriation différents. Le lien étroit avancé par plusieurs travaux de recherche entre la nature des ressources et le type des alliances s'explique et se justifie par les bénéfices d'efficience et d'expansion recherchés par les partenaires, d'une part, et, d'autre part, par l'ampleur du risque lié à l'apprentissage, l'internalisation unilatérale des compétences et du savoir faire associé à l'alliance.

Dans une étude menée sur 227 alliances entre concurrents, Mitchell, Dussauge et Garrette (2001) distinguent deux types d'alliances stratégiques à savoir les alliances additives et les alliances complémentaires. La littérature du domaine montre l'existence d'une correspondance entre ces types d'alliance et les différentes motivations des partenaires (Hennart, 1988 ; Garrette et Dussauge, 1995). Les alliances stratégiques ne sont pas le fruit du hasard, elles sont conclues suite à des choix stratégiques fondés. Les entreprises qui choisissent de renoncer à leur autonomie souhaitent optimiser leur efficacité et efficience par la réalisation de leurs objectifs. Une entreprise choisit dès lors de nouer une alliance additive ou complémentaire en fonction de ses besoins et attentes. D'après Mitchell, Dussauge et Garrette (2001) la distinction entre une alliance additive et une alliance complémentaire repose sur la symétrie et l'asymétrie des apports en ressources des partenaires et la poursuite des objectifs stratégiques de nature différentes.

Les alliances additives sont caractérisées par des apports en ressources de même nature et des besoins de coordination très forts. Il existe donc une symétrie dans les contributions des alliés en actifs ou en compétences (technologies, usines, réseaux commerciaux). Les entreprises nouant une alliance additive combinent des ressources en recherche et développement ou en production. A travers ce type d'alliance horizontale, les entreprises envisagent améliorer leur efficience en bénéficiant des économies d'échelle. Ces alliances peuvent prendre la forme des

accords de recherche et développement, de la co-production de composantes ou de produits complets et d'accords de commercialisation conjointe.

Les alliances additives offrent aux entreprises l'avantage de bénéficier d'une structure plus grande sans avoir à supporter les inconvénients d'une fusion. A travers une économie d'échelle, les produits seront présents sur le marché avec une meilleure compétitivité. L'entreprise n'aura pas à supporter les frais d'innovation et de recherche et développement toute seule puisqu'ils seront repartis entre les partenaires de l'alliance. Cette dernière permettra aussi un élargissement du marché et une consolidation du positionnement par effet de masse de tous les partenaires (part de marché, réseau de distribution, notoriété) préalablement concurrents potentiels. Les alliances additives associent plus des entreprises originaires d'une même zone cherchant à exploiter des ressources en recherche et développement ou en production sur un large marché (Mitchell, Dussauge et Garrette, 2001).

Toutefois les alliances additives sont souvent sources de conflits d'intérêt et de difficultés. Quand les partenaires fabriquent un produit en commun et que ce dernier devient un concurrent direct des produits produit, en dehors de l'alliance, par chaque partenaire. Cette situation peut donner lieu au risque que l'un des partenaires favorise systématiquement son propre produit aux dépens du produit commun. Il existe également deux problèmes qui sont spécifiques aux alliances additives, le premier repose sur les comportements opportunistes de certains partenaires quant au non partage des découvertes et innovations. Le deuxième est relatif à la perte de compétence technologique et commerciale des partenaires qui va à l'encontre des objectifs recherchés.

Les alliances complémentaires sont plutôt des alliances caractérisées par l'association de partenaires complémentaires qui mettent en commun, échangent et combinent des ressources. Chaque allié apporte une force différente et complémentaire. Cette combinaison des efforts et des atouts permet une utilisation optimale des ressources stratégiques et d'actifs de nature différente détenus d'une manière asymétrique. Les partenaires peuvent profiter des activités en commun pour s'approprier le savoir faire apporté par les alliés. A travers ce type d'alliance, les entreprises envisagent de bénéficier de la facilité de l'expansion et de l'extension de leurs champs d'activité par la complémentarité des ressources. Ce type d'alliance peut prendre la forme soit d'un accord par lequel un des partenaires commercialise le produit développé par son allié ou d'un accord de co-production avec des contributions

différentes et distinctes sur les autres maillons de la chaine de valeur. L'alliance complémentaire offre à chaque partenaire la possibilité d'étendre l'activité soit par extension de la gamme ou par expansion géographique. Par contre, ce type d'alliance nécessite un niveau de protection très élevé car l'asymétrie des apports et des compétences crée le risque de l'appropriation unilatérale des ressources. Les alliances complémentaires sont plus fréquentes entre les partenaires de régions différentes cherchant à bénéficier des ressources commerciales sur un marché précis (Mitchell, Dussauge et Garrette, 2001).

Les avantages qu'offrent les alliances complémentaires aux partenaires se basent essentiellement sur l'exploitation des complémentarités aux moindres coûts. Dans la complémentarité des apports et des contributions si l'un des alliés apporte un produit ou un service, l'autre met à sa disposition son réseau commercial. L'intérêt de cette alliance est mieux perçu dans les contextes de la mondialisation des marchés. La majorité écrasante des alliances complémentaires répond aux objectifs de la pénétration de nouveaux marchés. La limite des alliances complémentaires repose sur la création d'une dépendance complémentaire et mutuelle.

Les différences majeures qui existent entre les alliances additives et complémentaires se basent essentiellement sur l'asymétrie des apports et la complémentarité des contributions. Les objectifs stratégiques des partenaires sont différents et les alliances complémentaires offrent plus d'opportunités pour l'internalisation et l'absorption du savoir faire et des compétences via un processus d'apprentissage organisationnel par les partenaires. Compte tenu de notre objectif de recherche qui vise à comprendre l'évolution des alliances stratégiques asymétriques et les rapports de force qui peuvent avoir lieu entre les partenaires, nous avons retenu dans notre échantillon les cas d'alliances complémentaires qui soulignent naturellement l'aspect de l'asymétrie.

Pour que les partenaires puissent atteindre leurs objectifs, il faut une coordination et un choix adéquat entre les différents aspects de l'alliance ainsi le choix du type d'alliance est fortement influencé par la nature des ressources mais aussi par les objectifs des partenaires. Il existe aussi un lien entre le type d'alliance, les structures de gouvernance et les mécanismes de contrôle à mettre en place. Nous allons dans la prochaine section présenter les différents modes de contrôle et de structures de gouvernance qui sont susceptibles d'être choisis compte tenu des conditions et des objectifs de l'alliance stratégique.

SECTION IV : CONTROLE ET MODE DE GOUVERNANCE AU SEIN DES ALLIANCES STRATEGIQUES

Les modes de gouvernances et les mécanismes de contrôle revêtent une importance cruciale dans les relations d'alliances stratégiques puisqu'ils sont à l'origine de la mise en place des modes organisationnels et opérationnels dans le cadre de l'activité de l'alliance. Plusieurs auteurs préconisent une séparation et une répartition asymétrique de ces deux modes entre les partenaires pour garantir le succès et la réussite de l'alliance.

1. Structures de gouvernance des alliances stratégiques

Les études antérieures suggèrent que la forme de gouvernance choisie pour les alliances peut être particulièrement importante pour influencer leur succès et leurs habilités à réaliser les objectifs des entreprises participantes (Harrigan, 1988). Certains auteurs ont établi des distinctions en ce qui concerne les structures de gouvernance (Hennart, 1988 ; Pisano, 1991 ; Rugman, 1982 ; et Teece, 1992). Il existe deux principales formes relatives au choix gouvernemental inter-organisationnel à savoir les formes « équitables » et les formes « non équitables ». Ces deux modes de gouvernance sont utilisés pour l'échange de technologies, de produits et de services des entreprises nationales et étrangères (Harrigan, 1987, Porter, 1986, Hennart, 1988). Les alliances équitables sont adoptées pour contrôler les risques relationnels par contre les alliances non équitables sont adoptées pour minimiser les risques de performance (Das et Teng, 1996).

La mise en place d'une structure de gouvernance se fait en fonction de la nationalité des partenaires, les objectifs et motivations. La structure du contrat est d'une importance cruciale (Gulati, 1998). La variation dans les structures de gouvernance laisse les entreprises partenaires face à un tableau de choix pour structurer leur alliance de la manière la plus optimale possible. Les études empiriques sur la gouvernance des alliances ont préconisé aux entreprises de ne pas se limiter à apprendre des autres alliés et il faut développer impérativement les normes d'égalité, les bases d'apprentissage et le savoir faire (Gulati, 1998). Il existe également une interrelation remarquable entre le type de gouvernance à mettre en place, les facteurs technologiques et la taille de l'entreprise (Osborn et Baughn, 1990).

Plusieurs auteurs cherchent à déterminer le choix le plus rationnel et optimal entre les alliances équitables et non équitables (Gualti, 1995 ; Hagedoorn, 1993 ; Hennart, 1988 ; Osborn et Baughn 1990 ; et Pisano, 1991). Plusieurs d'entre eux s'inspirent de l'approche des coûts de transaction économique (Williamson, 1985).

Les approches des coûts de transaction économique et les approches contractuelles distinguent les formes « équitables » (joint venture et les prises de participations minoritaires) et les formes « non équitables » (les engagements contractuels : licence, distribution, sous traitance, assistance technique, fournisseur, accord marketing). Les deux formes caractérisant notre échantillon sont principalement la joint venture et les contrats de sous licence.

⇒ Le contrat de joint venture : est un accord crée quand deux ou trois partenaires joignent leurs forces pour créer une nouvelle entité dans laquelle chaque partenaire a une position claire et une représentation dans le comité des directeurs (Killing, 1988, Osborn, Hunt, et Jauch 1980). La joint venture est donc une forme d'alliance qui combine des ressources de plus qu'une organisation pour créer une nouvelle entité organisationnelle distincte de ses parents (inkpen et currall, 2004). Les partenaires engagés dans cette forme d'alliance détiennent des intérêts de propriété dans le capital selon des conditions et des dispositions spécifiées dans un document légal (Murray et siehl, 1989).

⇒ Les contrats contractuels non équitables : sont des accords entre les partenaires pour coopérer dans la même voie en gardant leur autonomie totale et sans la création d'une nouvelle forme d'entreprise. Les contrats de sous licence font partie de cette catégorie, les deux partenaires se lancent dans la fabrication d'un produit tout en gardant leurs autonomies et sans la création d'une entité commune. Le titulaire d'un droit de propriété industrielle (Brevet, marque, dessin ou modèle) accorde à son partenaire le droit d'exploitation et la fabrication des produits sous son nom de marque moyennant des royalties (pourcentage sur le chiffre d'affaire).

D'après Williamson (1985), les entreprises préfèrent les engagements « équitables » afin d'économiser les coûts de transaction quand le risque d'opportunisme des partenaires est

élevé. Les entreprises sont plus attirées par les formes équitables quand la collaboration entre les alliés est complexe. Les engagements « équitables » sont considérés dès lors comme des moyens de protection et de légitimité d'action dans des relations complexes et difficiles à gérer.

Les auteurs qui s'inspirent de la théorie des coûts de transaction pensent que les formes « équitables » sont relativement plus souples que les alliances complexes. En effet, pour les relations interorganisationnelles à composante technologique le mode de gouvernance préféré est la forme « équitable ». Cette dernière, permet aux entreprises alliées de profiter du développement technologique et d'exploiter de nouvelles connaissances technologiques. A ce sujet, Colombo (2003), considère que l'impact des connaissances de base des partenaires sur les différentes formes des alliances, est mesuré par la proximité des compétences et de l'expertise technologiques. Plus la base de connaissances et du savoir faire relative à chaque partenaire est non similaire, plus élevée sera la probabilité à ce que la forme de l'alliance choisie soit de nature équitable. D'après la théorie des coûts de transaction, les relations complexes exposées à un risque élevé de comportement opportuniste doivent être préventivement gouvernées par le mode des formes équitables.

La perception de l'efficacité, de l'efficience et de la protection des entreprises par la théorie des coûts de transaction met en avant une combinaison entre la hiérarchie et le marché pour la gestion efficace des transactions. Les transactions relatives au marché impliquent des échanges entre des entités économiques autonomes. Les contrats des formes non équitables (accords de licence, fournisseur, et autres) sont considérés comme une forme de quasi-marché. Par contre, les joint ventures sont considérées comme une forme de quasi hiérarchie. Les entreprises peuvent donc choisir parmi un large éventail de formes de gouvernance pour déployer les stratégies de coopération appropriées et bénéficier des avantages qui en découlent.

En effet, le lien conceptuel existant entre le degré d'incertitude et le contrôle des intensités technologiques peut nous renseigner sur la forme de gouvernance organisationnelle choisie pour l'alliance. Le mécanisme de domination choisi est le marché, quand l'intensité technologique reflète une incertitude très élevée et des coûts de transaction en augmentation. Par contre, quand l'intensité technologique est élevée et associée à une jointe de R&D le

mécanisme de domination choisi est la hiérarchie. Dans ce cas, l'entreprise est concernée par la protection des droits de propriétés, des connaissances, des produits et des services.

La rapidité du développement technologique dans les secteurs industriels induit à la formation des accords de forme « non équitable ». En revanche, quand les industries sont matures, les modes de coopération choisis sont les formes « équitables » notamment les joint ventures (Harrigan, 1985). Pour les secteurs industriels caractérisés par un environnement incertain c'est la forme « non équitable » qui est choisi. Par opposition, dans les secteurs qui sont caractérisés par un environnement certain et stable, la joint venture offre plus d'opportunité aux entreprises participantes (Harrigan, 1988). D'après Van de Ven (1985), la commercialisation technologique nécessite des tâches qui favorisent la hiérarchie puisque le mécanisme de marché ne pourra pas fournir le contrôle adéquat des manœuvres impliquées dans la R&D. Dans ce domaine, les individus ont besoin d'interactions, de développement de nouvelles idées et d'un langage spécial et approprié pour identifier, gérer et résoudre les problèmes relationnels et conflictuels (Osborn, Olson et Hanada 1985).

Dans les joint ventures de R&D, les connaissances et les compétences nouvellement acquises ne sont pas relatives uniquement aux spécificités et aux désignes des produits. Elles concernent l'expérience et les talents des individus qui sont appelés par Polanyi (1958) de connaissances tacites. Pendant le processus de R&D, l'asymétrie de l'information peut régner et réduire la capacité de générer de la valeur ajoutée issue des contributions de chaque partenaire. C'est pour cette raison que dans les alliances stratégiques ou existe ce type d'échange, les formes équitables sont favorisées puisqu'elles augmentent l'internalisation des transactions et permettent le transfert du savoir faire et des compétences technologiques non codifiés. Et pour développer de nouveaux produits et services les entreprises multinationales doivent ajuster leurs stratégies globales pour bien incorporer les fruits des joint ventures (Porter & Fuller, 1986).

La taille des entreprises représente le deuxième facteur expliquant le choix entre les différentes formes d'alliances (Kogut et Singh, 1988 ; Osborn et al, 1980 ; Porter et Fuller, 1986). En effet, la taille de l'entreprise peut être liée à l'opportunisme des grandes entreprises. Ces dernières sont plus concernées par le positionnement stratégique global que par les coûts de transactions associés à n'importe quel type d'alliance ou encore aux ajustements tactiques des facteurs technologiques. Blau et Schoenherr (1971), ont fortement souligné que

l'importance technologique n'est pas reflétée par la structure des grandes entreprises. Hannan et Freeman (1984) et Astley (1985) ont insisté sur l'intransigeance de l'effet de taille des grandes entreprises. Si la structure interne des larges entreprises ne varie pas trop avec les facteurs technologiques, la structure de la forme de l'alliance ne changera pas. La grande taille des entreprises est considérée comme une évidence de non vulnérabilité. Pour que le choix de la forme de gouvernance soit optimal l'entreprise doit prendre en considération trois facteurs interreliés : l'intensité technologique, les attentes et besoins en termes de R&D et la taille de l'entreprise.

La forme équitable est un mode souple pour la gouvernance des alliances stratégiques et technologiques. Le choix de cette forme pour ce type d'alliance diminue avec la proximité des spécialisations technologiques des partenaires (Colombo, 2003). Les avantages de coordination des formes équitables dépendent de la difficulté de transférer et d'intégrer les connaissances et les compétences du partenaire.

D'une façon générale, la gouvernance permet d'assurer la coordination des activités issues de l'interdépendance des partenaires en ce qui concerne les procédures opérationnelles, la structure de commandement, les systèmes d'autorité dans les structures formelles, des règles et des procédures (Tinlot, 2004). Ces derniers sont identifiés par March et Simon (1958) comme les principaux moyens de coordination des activités dans les alliances stratégiques.

La mise en place d'une forme de gouvernance particulière par l'entreprise dépend également de la typologie de l'alliance choisie. En effet, les alliances additives manifestent des besoins de coordination plus forts à cause du partage d'investissement correspondant aux apports symétriques de chaque partenaire. Par contre, les besoins en protection sont plus élevés dans les alliances complémentaires ou les apports asymétriques des partenaires créent une motivation à l'appropriation des ressources et à l'internalisation du savoir faire.

Il existe trois mécanismes de gouvernance : les prises de participations entre les partenaires, la structure juridique de l'alliance et la répartition des tâches au sein de l'alliance (Mitchell, Dussauge et Garrette, 2001).

Les prises de participations représentent un moyen solide pour se protéger contre les comportements opportunistes de l'un des partenaires avec l'exercice du droit de contrôle sur les décisions du partenaire. Les partisans des alliances complémentaires ont tendance à rechercher la protection contre les risques d'appropriation qu'offre la prise de participation dans le capital en dépit des coûts engendrés par un tel investissement. Par contre, dans les alliances additives le besoin de protection est plus faible et les prises de participation forment un mécanisme de coordination très imparfait. Les alliances additives donnent, dans la majorité des cas, lieu soit à la création de filiales communes soit à la création de joint venture équilibrées.

La structure juridique de l'alliance peut prendre soit la forme de participation dans le capital soit la création d'une filiale commune. Les ressources apportées par les partenaires dans les alliances complémentaires sont de natures différentes. La valeur de ces ressources et le risque d'appropriation ont toutes les chances d'être différents. Compte tenu de ces conditions, les partenaires vont chercher une protection élevée par le biais d'une part de participation prépondérante dans le capital.

La structure juridique des alliances additives prendra la forme de la création d'une filiale commune. Les ressources apportées par les partenaires sont semblables et de même nature. Le risque d'appropriation sera par conséquence semblable. Les partenaires chercheront le même degré de protection. En effet, l'objectif d'efficience recherché par les alliés les pousse à faire des investissements communs et symétriques valorisés de manière équivalente.

L'organisation des tâches entre les partenaires dans les alliances stratégiques est un élément déterminant du degré de coordination mais aussi de protection des ressources apportées par les alliés. Plus les tâches pour lesquelles l'alliance a été crée sont simples plus simples seront les arrangements organisationnels. L'alliance qui nécessite la combinaison des talents et ressources fournis par les deux partenaires a besoin d'un arrangement organisationnel plus complexe.

Dans le cas d'une alliance stratégique entre une entreprise multinationale et une entreprise locale, la structure de gouvernance qui sera mise en place sera de nature asymétrique. La formation de cette dernière va dépendre de trois variables : le contexte environnemental dans lequel la joint venture est formée, les ressources et actifs fourni par les partenaires et la

configuration de la chaine de valeur entre la multinationale et l'entreprise locale (Lee, Chen et Kao, 2003). Une structure de gouvernance asymétrique peut être comprise comme un résultat contingent de négociation bilatérale dynamique entre les partenaires potentiels.

L'arrangement entre avoir la part majoritaire dans le capital ou le contrôle est déterminé suite à une série de négociations dynamiques entre le partenaire étranger et local. Selon l'approche du pouvoir de négociation, la distribution de propriété ou de contrôle est attribuée en fonction du pouvoir de négociation relatif aux participants. Par exemple, le partenaire étranger peut être incapable d'obtenir le niveau de propriété désiré en formant une joint venture dans les pays en voie de développement, mais a toujours la possibilité dans un tel cas de négocier une position de contrôle dominante sur les activités directement rattachées à l'exploitation des ressources et capitaux qu'il a fourni pour la réalisation de ses objectifs au sein de la joint venture. Dans ce type d'alliance stratégique il existe trois types de structures de propriétés (le partenaire local a une participation majoritaire dans le capital, les deux partenaires disposent d'une participation égalitaire 50-50, Le partenaire multinational a une participation majoritaire) deux types de structures asymétriques (le partenaire local détient une participation dans le capital et la multinationale a le contrôle dominant ou l'inverse) auxquels correspondent trois niveaux de contrôle (le contrôle dominant est détenue par l'entreprise locale, le contrôle est partagé équitablement entre les deux partenaires ou encore le partenaire multinationale détient le contrôle dominant) (Lee, Chen et Kao, 2003).

Les cas d'alliances que nous avons retenus dans notre échantillon et que nous allons analysés dans les prochains chapitres sont caractérisés séparément par l'un des trois modes de gouvernance précédemment cités à savoir une participation égalitaire, majoritaire ou minoritaire par l'un ou l'autre partenaire.

Nous développerons dans la prochaine section les différents mécanismes de contrôle qui peuvent être mis en œuvre par les partenaires pour le bon déroulement de l'activité et la réalisation des objectifs d'efficacité et d'efficience.

2. Les mécanismes de contrôle dans les alliances stratégiques

Dans les alliances stratégiques, les partenaires doivent survivre et faire évoluer la relation de coopération sans oublier que les alliés peuvent les désarmer. Les partenaires négocient le

design de la structure de gouvernance et les mécanismes de contrôle afin de réduire le risque de comportement opportuniste.

Apres la mise en place de la structure de gouvernance, l'interface entre les partenaires doit être clarifiée en ce qui concerne les mécanismes de contrôle à mettre en place dans l'alliance. Les partenaires vérifient, à travers les mécanismes de contrôle, l'atteinte des objectifs, la protection des investissements et la conservation des informations essentielles pour l'opérationnalisation de l'alliance.

Le contrôle peut dès lors être défini comme la capacité à influencer le processus de prise de décisions stratégiques dans une entreprise (Yan et Gray, 1994). Dans les relations d'alliance, l'exercice du contrôle constitue un enjeu majeur puisqu'il détermine le partage des résultats, l'évolution de la relation de coopération entre les partenaires, la nature et les mécanismes de transfert entre chaque partenaire et l'entité commune (Cheriet, Dikmen, 2008).

Geringer et Hebert (1989) définissent le contrôle dans l'examen de six études empiriques comme « *le processus par lequel une entité influence, à divers degrés, le comportement ou les résultats d'une autre entité, à travers l'utilisation du pouvoir, l'autorité ou d'autres mécanismes bureaucratiques, culturels ou informels* ». Le contrôle est finalement un concept multidimensionnel qui permet aux partenaires d'influencer la relation de l'alliance stratégique.

L'accomplissement des objectifs d'une société dépend à long terme de ses capacités à mettre en œuvre la stratégie adéquate et appropriée pour exploiter ses compétences distinctives le long de l'un ou de plusieurs maillons critiques de son activité. D'après Killing (1983) cité par Yan (1998), le contrôle relève des capacités des alliés à influencer les décisions stratégiques et à optimiser les choix opérationnels les plus importants. Un contrôle insuffisant ou inefficace dans une alliance peut limiter la capacité de la société mère à coordonner efficacement ses activités, à exploiter ses ressources et à mettre en œuvre sa stratégie.

Le contrôle joue un rôle important dans la réalisation des objectifs d'une société. Les organisations décident de se développer en permanence pour atténuer la menace issue du développement des concurrents existants et potentiels. Par conséquent, la structure devient complexe et difficile à gérer. Les responsables sont confrontés indiscutablement à

l'impérative nécessité de contrôler, coordonner et d'interpréter les activités des unités d'affaires de l'organisation y compris les joint ventures. Ce contrôle se matérialise, dans les travaux de Yan et Gray (1994), par le degré d'influencer les décisions opérationnelles, le management et la structure de gouvernance de l'alliance stratégique. Exercer un contrôle dans tout ou partie de l'alliance aide à protéger l'entreprise de l'exposition prématurée de sa stratégie, de ses atouts et forces technologiques ou d'autres actifs stratégiques à l'extérieur du groupe.

Plusieurs auteurs se sont intéressés au concept de contrôle dans les alliances stratégiques. Au début de la réflexion, le contrôle est étroitement liée à la détention d'une part majoritaire dans le capital puisque beaucoup d'études antérieures ne différencient pas le contrôle de gestion du contrôle de propriété. Ce qui sous entend qu'un partenaire minoritaire peut exercer uniquement un certain contrôle dans l'alliance stratégique. Or la diffusion continue des nouvelles technologies, l'augmentation des risques accompagnant les nouveaux projets, l'augmentation de la mondialisation dans beaucoup d'industries poussent la politique gouvernementale de l'entreprise hôte à rendre difficile l'obtention totale du capital ou la détention majoritaire par une multinationale. Cette dernière peut renoncer, compte tenu de ces conditions, à la détention majoritaire du capital en faveur d'un contrôle global de la relation ce qui fait qu'un petit partenaire domine la relation en termes de contrôle de l'activité stratégique de la joint venture (Schann, 1983 et Geringer et Hebert, 1989).

Dang (1977) souligne que le contrôle exercé par une multinationale dans une alliance est plus fort que celui qu'elle exerce dans ses filiales de participations majoritaires ou de possessions intégrales. Il observe une présence plus fréquente des directeurs et managers expatriés de la multinationale dans les joint ventures et signale que le contrôle exercé dans les alliances peut être beaucoup plus important. Ces manœuvres sont exploités également par les multinationales en vue de contrôler le transfert de connaissances, le savoir faire et maintenir le plus longtemps possible le niveau élevé de la dépendance de son partenaire.

Dans le prolongement de cette réflexion, Schann (1983) définit explicitement le contrôle comme « *le processus par lequel une société mère assure la gestion de la joint venture conformément à son intérêt propre* ». Il montre que les multinationales ont tendance à chercher le contrôle spécifique et relatif à l'activité stratégiquement importante plutôt que de contrôler toute l'alliance. Le contrôle de l'activité stratégique ne peut que valoriser davantage

les contributions et limiter les risques d'appropriation unilatérale des atouts stratégiques. Le contrôle touche une dimension centrale, les partenaires peuvent choisir de l'exercer soit sur une portée relativement plus large soit plus étroite des activités de l'alliance stratégique.

Geringer et Hebert, (1989) et Yan et Gray, (1994) évoquent plusieurs mécanismes de contrôle à savoir le droit de veto, la représentation dans le corps de gestion et des accords spéciaux liés à la technologie ou à la gestion, et la mise en place de collaborateur de l'un des partenaires dans l'assistance et la direction de la joint venture. Les sociétés peuvent aussi être capables de compter sur leur supériorité technique, leurs habiletés et compétences managériales pour garantir la participation dans le management des opérations quotidiennes.

Geringer et Hebert, (1989) expliquent que le contrôle exercé par les multinationales est composé de trois dimensions à savoir la portée, la mesure et les mécanismes de contrôle. La portée spécifie les domaines opérationnels de l'alliance concernés par l'exercice du contrôle. La mesure se réfère au degré auquel les partenaires exercent le contrôle dans la phase de l'opérationnalisation de l'alliance. Les mécanismes de contrôle font référence aux moyens par lesquels le contrôle est exercé.

Schann (1983) et Das et Teng (1998) se sont focalisés sur la définition des différents types du contrôle susceptibles d'être appliqués dans les joint ventures. Il existe trois types de contrôle à savoir le contrôle formel, le contrôle social et le contrôle stratégique.

Les contrôles formels ont tendance à être prévisibles, réguliers et impliquer des transferts explicites d'information. Ils sont codifiés dans des règles, des procédures et des règlements. Les exemples incluent le procès et les dispositions d'arbitrage, les directives de rapport financières, les procédures de joint-venture spécifiques conçues par les partenaires et les réunions régulières entre des directeurs et managers de l'alliance stratégique. Ce type de contrôle est défini par Schann (1983) comme négatif puisqu'il se base principalement sur des accords formels, approbation par l'entreprise mère et la convergence du conseil d'administration de la joint venture.

Les contrôles sociaux sont plus incertains, ambiguës de point de vue organisationnel et utilisent des valeurs, des normes et des cultures pour encourager le comportement désirable. Le contrôle social peut prendre la forme de socialisation, de formation et d'interactions

spontanées entre les associés et les amitiés personnelles entre des directeurs. Ce contrôle est appelé par Schann (1983) de « contrôle positif » puisqu'il est exercé plus souvent par les mécanismes informels, la dotation en personnel, la participation dans le processus de planification et les relations de rapport informels.
Les contrôles stratégiques incluent l'établissement des objectifs et des directives de performance faits en collaboration par les associés. La prise de décision conjointe par les partenaires en ce qui concerne les objectifs et les directives de fonctionnement devient la base pour établir les contrôles opérationnels sur la production de la joint-venture.

Dans la même optique, Das et Teng (2001) définissent trois types de contrôle dans les alliances stratégiques. La première catégorie est composée du contrôle (ou outputs) basé sur des outils formels comme le contrat qui vise à mesurer l'adéquation entre objectifs tangibles, initiaux et réalisés. La deuxième catégorie définit le contrôle comportemental (ou processus) qui a pour objet de vérifier le fonctionnement de la relation à travers des procédures, et un partage de l'information. Et enfin la troisième catégorie traite le contrôle social (ou informel) qui vise à créer une culture commune, des valeurs, des principes et des normes partagées qui constituent des outils de contrôle au sein de la relation de l'alliance.

Il y a vraisemblablement une forte distinction entre les mécanismes de contrôle formels qui sont basés sur des procédures formelles et contractuelles et sur les mécanismes de contrôle informels composés de plusieurs formes à savoir la négociation, la pression, la persuasion, les réunions et les liens répétés. Il ya une interrelation entre le type de contrôle choisi et les mécanismes appropriés à mettre en place. Nous présentons dans le tableau suivant la typologie du contrôle et les mécanismes correspondants.

	Mécanismes formels	**Mécanismes informels**
Contrôle social	_	- Valeurs, normes et culture. - Implication, négociation, persuasion et liens répétés.
Contrôle formel	- Ligne de conduite formelle. - Procédures et règlements formels. - Suivi opérationnel pointu	_
Contrôle stratégique	- Méthodes et outils de mesure sophistiqués. - Suivi du respect du plan d'action et des objectifs. - Réunions formelles et périodiques.	- Implication de la ressource humaine dans des projets en concordance avec les objectifs stratégiques. - Un suivi permanent à travers des réunions informelles.

Tableau 2 : Croisement entre le type et les mécanismes de contrôle

Killing (1982, 1983) s'est focalisé sur le développement d'une typologie du contrôle. Il a défini quatre situations différentes dans lesquelles le contrôle peut être exercé dans le cadre de l'alliance. Dans la première situation, la structure de contrôle est dominante, la joint venture est gérée par un des partenaires comme si c'était une filiale totalement et intégralement en sa possession. Dans la deuxième situation, la structure du contrôle est partagée, les deux partenaires exercent un haut degré d'influence dans la prise de décision au sein de l'alliance. Dans la troisième situation, l'alliance est une entité totalement indépendante et ses directeurs sont autorisés à exercer un contrôle complet, tandis qu'aucun des partenaires n'est activement impliqué dans les opérations de l'alliance. Enfin dans la quatrième situation, le contrôle exercé est celui par lequel chaque partenaire joue un rôle séparé dans la gestion de l'alliance en supervisant des domaines fonctionnels et distincts.

Il y a également une corrélation entre l'apprentissage organisationnel et le contrôle exercé au sein de l'alliance. L'apprentissage implique l'acquisition des connaissances propres des partenaires et nécessite une base puissante de contrôle et de négociation au sein de la joint-venture. Le but du contrôle est d'assurer, d'une part, la réalisation des buts et des stratégies et, d'autre part, le fonctionnement adéquat de l'alliance qui soit en accord avec les objectifs des

partenaires. Puisque l'apprentissage est une réponse adaptée à l'exploitation des nouvelles idées et de la base de connaissances disponibles, il peut emmener les partenaires à exercer un contrôle pour limiter les risques et les comportements opportunistes.

Selon Williamson, les sociétés ont tendance à choisir les dispositions structurelles appropriées pour les transactions (marchés ou hiérarchies) qui réduisent au maximum les coûts. La coordination et les conflits entre les partenaires peuvent générer des coûts de transaction associés principalement à l'incertitude, au comportement opportuniste et à la spécificité des actifs qui peuvent limiter le gain potentiel de l'alliance. Vu de cette perspective, le contrôle dominant est un mécanisme de réduction des risques associés à la coordination et aux conflits potentiels et par conséquent à la minimisation des coûts de transaction et à la stabilité de l'alliance.

Comme précédemment avancé, les alliances stratégiques représentent un lieu ou les partenaires se lancent dans un processus de complémentarité quasi-totale dans le but de réaliser leurs objectifs respectifs. Pour atteindre ces derniers, les partenaires doivent être vigilants en ce qui concerne les comportements opportunistes et l'incertitude de l'environnement. C'est pour cette raison, et compte tenu de leurs contributions respectives, les partenaires négocient la structure de gouvernance et les mécanismes de contrôle qui vont être mis en place pour l'efficience de la relation de l'alliance. La notion de la complémentarité est associée à l'asymétrie puisque chaque partenaire apporte des ressources et actifs différents de l'autre. L'importance stratégique des apports asymétriques est à l'origine de la définition du degré du pouvoir de négociation et de la dépendance entre les alliés dans la relation au sein de l'alliance. Le niveau du pouvoir et de la dépendance revêt une grande importance par rapport aux comportements des deux alliés, au déroulement de l'alliance, aux échanges respectifs et à l'évolution de la relation dans le temps. Dans le chapitre suivant, nous aborderons tout d'abord la notion théorique du concept du pouvoir et de la dépendance, leurs déterminants et composantes ainsi que les sources de leurs évolutions. Ensuite, nous nous focalisons sur la dynamique des alliances stratégiques asymétriques en termes de cycle de vie, d'évolution des différentes formes d'asymétrie et leurs impacts sur la survie de l'alliance.

CHAPITRE II :

POUVOIR, DEPENDANCE ET EVOLUTION DES ALLIANCES ASYMETRIQUES

INTRODUCTION

Le pouvoir et la dépendance représentent les principales composantes des rapports de forces entre les partenaires dans le cadre d'une alliance stratégique asymétrique. Toute asymétrie est source de pouvoir ou de dépendance. Le lien de pouvoir est symétrique au lien de dépendance. Nous allons dans le cadre de ce chapitre développer la notion du pouvoir et de la dépendance dans les différentes étapes du cycle de vie de l'alliance asymétrique. Dans une première section, nous allons définir le concept du pouvoir et de la dépendance ainsi que les facteurs et sources de leurs évolutions. Dans une deuxième section, nous présentons, dans un premier temps, les conditions initiales et le cycle de vie de l'alliance asymétrique et dans un deuxième temps, l'évolution des différentes formes d'asymétrie et leurs impacts sur la stabilité de l'alliance.

SECTION I : POUVOIR ET DEPENDANCE AU SEIN DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES

La perspective du pouvoir de négociation et de la dépendance est développée par Emerson (1962) au niveau des acteurs et transposée par Pfeffer et Salancik's (1978) au niveau des entreprises.

D'après Emerson (1962), le pouvoir est expliqué comme un phénomène de dépendance générique ou le pouvoir et la dépendance sont traités comme des synonymes. Il est difficile de parler de pouvoir sans qu'il soit impliqué dans la dépendance. Le pouvoir est analysé comme étant fondé uniquement dans la relation de dépendance. Il est traité comme un phénomène émergeant formulé comme une structure formelle.

Dans une relation d'alliance ou règne l'esprit de complémentarité et l'échange des ressources, la dépendance peut constituer une source de pouvoir de négociation pour le partenaire détenant le contrôle des ressources clés, car chaque entreprise peut augmenter ou cacher les ressources attractives pour son partenaire.

Ce niveau de dépendance entre les alliés, dans une relation d'alliance stratégique, peut changer dans le temps en fonction de l'internalisation des ressources stratégiques par l'un des partenaires. Par conséquent le pouvoir de négociation peut soit augmenter soit diminuer.

Le travail de Blau (1964) est un enchainement des idées d'Emerson (1962). Cet auteur soutient que les acteurs qui se sont engagés dans un échange social et qui sont incapables de le retourner finissent d'utiliser la conformité pour payer leurs dettes sociales. Selon Blau (1964), le pouvoir est une monnaie d'échange généralisée, utilisée pour équilibrer le déséquilibre des échanges. Le pouvoir et le contrôle peuvent alors être pensés, aussi bien en termes de vulnérabilité que de dépendance. Un certain nombre de théoriciens des organisations soutiennent que le contrôle à travers des dépendances cruciales a des implications importantes sur la structure interne de l'organisation. D'ailleurs, Hickson et al (1971), Thompson (1967) et Perrow (1961) indiquent que le pouvoir dans les organisations est basé sur le rôle et la capacité des titulaires à contrôler les dépendances les plus problématiques de leurs partenaires. Dans l'analyse de ces deux phénomènes étroitement liés, Tichy et Fombrun (1979), avancent que l'organisation gagne du pouvoir quand elle se lance dans des interdépendances multiples qui la rendent opérationnellement indispensable.

Etre au centre d'un réseau peut être une source de pouvoir inter-organisationnel additionnel. Cette option permet aux acteurs d'avoir les capacités nécessaires pour générer des dépendances à travers les échanges de ressources critiques. Certains pouvoirs sont attachés à la position des acteurs dans un réseau plutôt que dérivés du contrôle des ressources.

Il est certain que la capacité d'accès à la circulation de plusieurs ressources clés pourra affecter la capacité de générer des dépendances à travers l'échange des ressources nécessaires et essentielles pour le déroulement de l'alliance stratégique.

1. Définition du pouvoir et de la dépendance

Plusieurs auteurs (Emerson, 1969 ; Pfeffer et Salancik's 1978; et Tichy et Fombrun 1979 se sont accordés sur le lien qui existe entre le pouvoir et la dépendance. Nous présenterons dans la prochaine section les différentes définitions sur ces deux concepts.

1.1. Définition du pouvoir :

Le pouvoir exercé par les partenaires peut être appréhendé à partir de plusieurs dimensions. En effet, il est définit par plusieurs auteurs comme un moyen crucial pour influencer les décisions et la réalisation des objectifs, d'une part, et un moyen de contrôle et de détention des ressources clés, d'autre part.

Dans la littérature inter-organisationnelle, le pouvoir est considéré comme un facteur important dans la structuration des relations interfirmes (Pfeffer et Salancik, 1978). Il est considéré par (Blau, 1964) comme la propriété centrale de toute relation. Quand les organisations sont conçues comme des systèmes interdépartementaux, la division du travail devient la source du pouvoir inter-organisationnel. Les variables expliquant le pouvoir sont relatives aux éléments de la tâche de chaque sous unité, son fonctionnement et ses liaisons avec les activités des autres sous unités (Emerson, 1962).

Dans le cadre d'une alliance, Yan et Gray (1994) avancent que le pouvoir dans les relations inter-organisationnels fait référence à l'étendue de l'influence qu'une partie a sur la deuxième partie pour diriger les décisions significatives et atteindre les objectifs communs (Yan et Gray, 1994).

Dans la définition du même concept, Dahl (1957) voit le pouvoir comme la capacité des acteurs sociaux à surmonter la résistance des autres acteurs en vue de réaliser les objectifs ou les résultats désirés. En accord avec Dalh, Thorelli (1986), définit le pouvoir comme la capacité d'influencer la décision et les actions des autres. Ou encore la capacité des acteurs sociaux à surmonter la résistance des autres acteurs afin de réaliser les objectifs ou les résultats désirés.

Le pouvoir peut être défini également comme la possibilité d'imposer sa volonté aux autres personnes ; le pouvoir de A sur B représente bien la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A. Si l'acteur B laisse volontairement l'acteur A commander toutes ses actions c'est parce qu'il est convaincu que A a le droit moral de le faire ou parce qu'il estime que les commandes de A sont très bénéfiques pour son meilleur intérêt. Le pouvoir naît pour l'essentiel de l'interdépendance des acteurs dans la réalisation de leurs objectifs (Emerson, 1962). Selon cet auteur, le pouvoir doit être analysé comme s'il a été fondé uniquement sur la dépendance. Il doit être traité comme un

phénomène émergent qui a été formulé typiquement comme la variance d'une structure formelle.

Sous l'angle de l'échange des ressources, Cook et al (1983) définissent le pouvoir comme dans n'importe quelle relation d'échange entre A et B, le pouvoir de A sur B est le potentiel de A pour obtenir des résultats favorables au dépend de B.

Dans cet esprit d'analyse, le pouvoir est défini par Pfeffer et Salancik (1978) comme faisant référence à la capacité des entreprises de contrôler les ressources dont elles dépendent face aux autres entreprises. L'entreprise qui a l'option de contribuer ou de cacher une ressource importante ou input peut l'utiliser comme un moyen de pouvoir avec ses partenaires (Pfeffer, 1981). C'est la capacité d'influencer l'autre partie dans des échanges transactionnels à travers l'accès de l'autre partie aux ressources (Muthusamy et White, 2005).

D'après Yan & Gray (1994), le partenaire disposant d'un niveau élevé de pouvoir dans une alliance, peut disposer de plusieurs alternatives et options pour tirer un bénéfice y compris l'option de mettre fin à la relation une fois les objectifs atteints, comparé au partenaire disposant d'un pouvoir limité.

1.2. Définition de la dépendance

La question de la dépendance entre les partenaires est au cœur de l'approche par le pouvoir et la dépendance (Donada et Nogatchewsky, 2005). La relation inter-organisationnelle caractérise une situation politique dans laquelle la pénurie des ressources et la dépendance peuvent inciter les organisations à exercer la pression sur les organisations qui ne possèdent pas les ressources clés (Pfeffer et Salanick, 1978). La dépendance reflète le besoin d'une organisation d'entretenir des rapports inter-organisationnels pour réaliser ses objectifs.

La situation de dépendance est crée, quand une firme contrôle une ressource ou input irremplaçable pour l'alliance. La dépendance est volontaire quand les entreprises choisissent de former une alliance, une fois cette dernière est opérationnelle, les firmes dépendent de leurs partenaires pour les ressources spécifiques et les Inputs (Hamel, 1991). Nous pouvons évoquer la notion de dépendance unilatérale ou bilatérale dans un contexte d'échange de ressources. La dépendance est définie comme unilatérale est unidirectionnelle donnant lieu à

un lien symétrique de pouvoir unilatéral, quand une organisation a besoin des ressources détenues par son partenaire pour poursuivre son activité. Cette dépendance sous entend l'émergence des actions opportunistes de la part de l'entreprise en position de force. Fréchet appui cette idée et avance que « *la dépendance d'une organisation signifie qu'elle peut se voir causer un dommage, direct ou indirect, de manière potestative* », (2003, p19).

Par contre, quand la dépendance est définie comme bilatérale et bidirectionnelle les deux partenaires combinent et échanges des ressources nécessaires pour le développement de l'activité. La dépendance mutuelle développe les interdépendances entre les partenaires qui favorisent la convergence et la recherche des intérêts communs (Chen et Chen, 2002).

D'après ces auteurs, les partenaires qui sont mutuellement dépendants évitent de loin de réduire les chances de succès de l'alliance par une démarche de faible engagement. Les opportunités de croissance et de développement incitent fortement les partenaires à rendre l'alliance fonctionnelles et coopératives. L'implication et l'engagement stratégique et opérationnel sont les principales composantes d'un climat coopératif. Plus les partenaires sont interdépendants, plus l'engagement sérieux et mutuel est nécessaire. Le coût de rupture de l'alliance augmente, en effet, avec le degré de l'interdépendance. Par contre, tout comme la dépendance unilatérale, une interdépendance asymétrique est source de comportement opportuniste et de conflits (Frechet, 2003).

Selon Emerson, (1962) et Pfeffer et Salancik, (1978) la dépendance traduit aussi la situation dans laquelle se trouve une entreprise qui a besoin de ressources proposées par une autre entreprise pour atteindre ses objectifs. Dans ce sens, la dépendance de l'acteur A par rapport à l'acteur B est directement proportionnelle aux motivations d'investissement de A dans les objectifs obtenus par B. Et la dépendance dans ce cas est inversement proportionnelle à la disponibilité de ces objectifs en dehors de la relation A-B. Ce dernier aspect de la dépendance est traduit par le nombre d'alternatives disponibles à l'extérieur de l'alliance stratégique. L'analyse de Emerson avance que quand il ya un seul partenaire potentiel le pouvoir est de son coté, quand il y a deux ou trois partenaires potentiels, la dépendance de l'organisation en question est partiellement réduite. Par contre, quand il ya beaucoup d'alternatives de rechange la dépendance est totalement réduite puisque l'organisation aura une multitude de choix quant au partenaire susceptible de réaliser ses objectifs et motivations d'investissement et de survie.

Blau (1964) considère que la dépendance de A à B dans une relation d'échange est fonction de la valeur des ressources Y perçu par A. La dépendance de A varie avec la disponibilité des

ressources Y. Le niveau de la dépendance d'un partenaire par rapport à un autre est proportionnel à son niveau de besoins en ressources clés et inversement proportionnel à la disponibilité de ces mêmes ressources à l'extérieur de l'alliance stratégique (Emerson, 1962).
Il peut être stipulé que la dépendance des organisations, qui cherchent à acquérir des ressources tangibles ou intangibles de leur environnement, s'explique par la faible disponibilité potentielle de ces ressources critiques. Plus ces actifs sont essentiels pour la compétitivité et la survie de l'entreprise dans son environnement, plus problématique sera son niveau de dépendance.

La notion de coopération peut paraître en désaccord avec la dépendance et le pouvoir. Le point clé est qu'au moment ou l'alliance est crée, chaque partenaire est dépendant de l'autre pour des inputs critiques. Les entreprises doivent coopérer compte tenu des dépendances mutuelles en vue d'assurer la transformation des inputs critiques à l'intérieur de l'entité de production (Inkpen et Beamish, 1997). Selon la logique d'Emerson (1962), la stratégie la plus raisonnable doit se concentrer sur les deux aspects de la dépendance à savoir la disponibilité et la nécessité des ressources et du savoir faire car ils sont inscrits dans une relation interactive. Sheppard et Sherman (1998), établissent une distinction entre la dépendance peu profonde de la dépendance profonde. Ils argumentent que la nature de la dépendance influence la nature du risque. La dépendance peu profonde est principalement associée aux compétences, à la fiabilité et à la discrétion. Dans le cas de la dépendance profonde, le comportement des partenaires est difficilement contrôlé et maitrisé. Ce qui signifie que la confiance doit dominer l'opportunisme. D'après ces auteurs, la dépendance profonde signifie aussi que le partenaire en position de faiblesse est entièrement dominé par son allié. Ce scénario est commun à toutes les alliances, ou une grande entreprise s'investit dans une relation de joint venture avec une petite entreprise avec l'option d'acquérir des affaires. Ces investissements fournissent des avantages divers pour les petites sociétés (légitimité, capital et accès au marché). Le risque est que le partenaire en position de force domine unilatéralement la relation et dicte à son allié ce qu'il doit faire en fonction de ses propres intérêts de nature à compromette la réalisation des objectifs de la partie faible. Dans ces conditions, la meilleure stratégie pour la petite entreprise consiste à créer une situation d'interdépendance. En développant des interdépendances, les partenaires peuvent conditionner la qualité des relations, réduire les comportements opportunistes et développer l'alliance sur la base des intérêts communs (Chen et Chen, 2002 ; Kumar et al, 1995).

Nous pouvons avancer que la définition du niveau de dépendance entre les partenaires dans une relation d'alliance stratégique dépend des besoins réels et de la disponibilité des ressources clés nécessaires pour atteindre les objectifs d'efficience et de la compétitivité. Plus une entreprise détient et contrôle des ressources non disponibles et non imitables plus elle crée des situations de dépendance en sa faveur. L'idée communément admise est que les comportements opportunistes émanent de l'entreprise en position de force or il s'avère que la perception d'une dépendance unilatérale, incite le partenaire le plus dépendant à adopter des comportements opportunistes envers son partenaire. Provan et Skinner, (1989) cité dans Fréchet (2003), ont vérifié à dix ans d'intervalle ce phénomène. Les comportements opportunistes de la partie la plus faible, sont expliqués par les difficultés de préserver sa rentabilité et son autonomie de décision. L'entreprise en position de dépendance unilatérale peut retenir certaines informations ou adopter des comportements stratégiques en vue de gagner du pouvoir et rééquilibrer les échanges.

Jacobs (1974) établit une classification des dépendances organisationnelles, ou il mentionne cinq points à partir desquels les organisations se trouvent dans une dépendance par rapport à leur environnement à savoir la disposition de l'out put et l'acquisition des inputs, du capital, des facteurs de production et de la main d'œuvre. La dépendance des organisations varie en fonction de l'importance relative accordée à chacun de ces cinq points. Pour appliquer systématiquement la logique de la relations du pouvoir et de la dépendance au problème du contrôle externe des organisations, il est nécessaire de fournir un calcul qui spécifie lequel de ces cinq points cruciaux de la dépendance est le plus problématique pour une organisation.

La définition du niveau du pouvoir de la dépendance dans les relations inter-organisationnels sont associés à plusieurs variables. Nous présenterons dans la prochaine section les différentes sources du pouvoir susceptibles de se manifester entre les partenaires dans le cadre d'une alliance stratégique.

2. Sources et facteurs d'évolution du pouvoir dans les alliances stratégiques

Les entreprises multinationales qui peuvent offrir l'accès au capital, aux technologies, aux compétences en marketing, au savoir faire managérial, organisationnel et technique peuvent être dans une forte position de pouvoir et à forte raison quand peu d'entreprises offrent des ressources similaires.

Plusieurs auteurs (Fagre et Well, 1982 ; Astley et Sachdeva, 1984 ; Thorelli, 1986 ; Hamel, 1991 ; Yan et Gray, 1994 ; Inkpen et Beamish, 1997 ; Tinlot et Mothe, 2005) se sont focalisés sur l'identification des sources et des variables capables de définir les niveaux de pouvoir respectifs entre les partenaires dans une alliance stratégique. La prolifération des comportements inter-organisationnels, notamment dans le cadre des alliances stratégiques, qui sont régis par des rapports de pouvoir et de dépendance stimule les efforts en recherche pour analyser et comprendre ces aspects à partir non pas d'une seule source isolée mais plutôt de la présence et de l'interrelation de plusieurs types susceptibles de donner naissance à des relations de pouvoir et de dépendance. Astley et Sachdeva (1984), trouvent que la possession de chaque source de pouvoir est nécessaire mais pas suffisante pour gagner le contrôle des contingences stratégiques. Il existe bien des interrelations positives entre les différents types de sources qui renforcent le pouvoir des organisations dans les relations d'échange. Plusieurs auteurs ont identifié au minimum cinq sources du pouvoir, d'autres en ont définit moins.

2.1. Les sources du pouvoir

Fagre et Well, (1982), identifient cinq sources capables de définir le niveau du pouvoir entre les deux partenaires dans une relation d'alliance stratégique à savoir le niveau de la technologie, le niveau de la différenciation des produits, la possibilité d'accès au marché, le niveau du capital engagé et la diversité de la gamme des produits de l'entreprise.

Schelling (1956), a spécifié dans l'article de Inkpen et Beamish (1997) d'autres sources de pouvoir à savoir l'urgence relative à l'alliance, les ressources disponibles, l'engagement, la disponibilité d'autre alternatives d'alliance, et les forces et faiblesses de chaque partenaire.

Tinlot et Mothe (2005) identifient différentes sources du pouvoir, certaines d'entre elles sont identifiées aussi par plusieurs autres auteurs (Yan et Gray, 1994 ; Fagre et Well, 1982 ; Schelling, 1956). La définition du niveau du pouvoir se fait d'après ces auteurs en fonction des ressources des partenaires, la taille des partenaires, l'importance stratégique de l'alliance, l'urgence de l'alliance, et l'incertitude.

Pour expliquer et analyser l'omniprésence du pouvoir dans les relations d'échange notamment pour les alliances stratégiques, Astley et Sachdeva (1984) mentionnent trois sources du pouvoir l'autorité hiérarchique, le contrôle des ressources et la position centrale dans un réseau.

Dans l'identification des sources du pouvoir Yan et Gray (1994) évoquent essentiellement le contexte de l'alliance et les ressources engagées. Dans ce sens, Harrigan et Newman (1990)

pensent que le pouvoir de négociation des partenaires dans une relation de joint venture est déterminé principalement par ce que chaque partenaire apporte à la relation. Il est rare que ces contributions soient symétriques car chaque partenaire a sa propre perception du potentiel des coûts et des bénéfices de la coopération. Dans le contexte des alliances, Hamel (1991) avance que le pouvoir est fonction de deux conditions de ce qui a le plus besoin de l'autre et de l'importance stratégique perçue de l'alliance par chaque associé et l'attrait des alternatives d'alliance pour chaque partenaire.

Pour avoir une analyse complète et définir le niveau du pouvoir entre les partenaires dans les relations des alliances stratégiques nous allons regrouper toutes les sources et tenir compte de celles qui seront identifiées dans les cas d'alliances que nous avons retenu et que nous allons analyser dans les prochains chapitres.

Les auteurs	Les sources du pouvoir	Les définitions
Well et Fagre (1982)	Le niveau de la technologie	Le produit et le processus d'innovation, la maintenance de la qualité, la flexibilité, le management des logistiques, la disponibilité des parts, la capacité de produire aux spécificités des vendeurs, le leadership des coûts de production peut être vue comme une autre technologie. Une technologie à la pointe peut être source d'avantage concurrentiel et de pouvoir de l'entreprise qui l'a.
Well et Fagre (1982)	Le degré de la différentiation du produit et la diversité de la gamme de produits	Présenter sur un marché fortement concurrentiel un produit qui soit plus compétitif et très différent (attributs relatifs au nom de la marque, à la qualité, à la gamme, au prix …) du produit des concurrents représente un atout pour la multinational qui le fait. Cette situation constitue une barrière très élevée pour les entreprises locales des pays en voie de développement. Plus le portefeuille produit d'une entreprise est large, plus fort semble être son pouvoir. Une entreprise qui a plusieurs lignes de production et de produits acquière un haut niveau d'expertise managériale et organisationnelle. Cette situation va également lui permettre de répondre à un large éventail de client selon leurs besoins et attentes d'ou l'acquisition d'une part de marché considérable.
Well et Fagre (1982)	L'accès fourni à des marchés exports	La stratégie de certaines entreprises multinationales est de se forger la capacité et l'habileté de rationnaliser la production, de bénéficier des économies d'échelle, d'avoir les capacités d'acquisition et d'utilisation des connaissances et des compétences sophistiquées des marchés étrangers. Plus les capacités de pénétrer de nouveaux marchés sont fortes pour une entreprise plus élevées seront ses capacités d'expansion et de développement. Ces qualités seront à l'origine d'un niveau élevé de pouvoir.

Thorelli (1986)	L'expertise	L'expertise est relative à la capacité du personnel et des équipements en R&D dans des applications d'ingéniorat, dans pré et post services de vente, dans l'économie du marché de laquelle le réseau fait partie et a une conscience générale de la situation problèmes et priorités des autres membres du réseau.
Thorelli (1986)	Les bases économiques	Les indicateurs économiques du pouvoir sont : • La part du marché, • La taille des acheteurs et leurs parts dans les ventes des vendeurs, • La position des produits des acheteurs dans le cœur de l'activité des vendeurs, • La position des vendeurs est forte quand le nombre des acheteurs est grand ainsi que leurs parts par rapport aux ventes totales. Autres aspects importants du pouvoir économique des participants : • La liquidité relative, • La capacité d'étendre les crédits
Thorelli (1986)	La confiance	La confiance est basée essentiellement sur deux facteurs clés à savoir la réputation de l'entreprise et sa performance dans le passé. Cette confiance est construite également par le rapport entre le personnel et les bandes sociales établi par les coordinations et les interactions de tous les jours. Elle est également manifestée par des sentiments mutuels d'affaires et d'interdépendance. Spécialement dans les cultures orientales, la confiance est un supplément vital pour les arrangements contractuels.

Thorelli (1986)	La légitimité	La légitimité est aussi originaire des droits de brevets et autre privilèges conféré par le gouvernement. Plus les atouts technologiques d'une entreprise sont protégés par des brevets et licences plus important sera le pouvoir détenu par celle ci.
Schelling, (1956) Tinlot et Mothe (2005)	L'urgence de l'alliance	Quand une entreprise est dans l'urgence de coopérer pour améliorer sa situation et obtenir des avantages financiers et commerciaux rapidement, elle offre au partenaire disponible un avantage dans la relation. Un partenaire qui éprouve l'urgence se place dans une situation défavorable par rapport aux autres partenaires. Dans une situation irrévocable d'urgence, l'alliance est la seule opportunité de déploiement stratégique. Les partenaires disponibles vont pouvoir profiter de cette faiblesse pour renforcer leur pouvoir de négociation.
Schelling, (1956) Yan et Gray (1994) Tinlot et Mothe (2005)	Les ressources disponibles	Les ressources disponibles sont celles par lesquelles vont contribuer les partenaires et qui sont stratégiques pour l'alliance. Les ressources sont de différentes natures et peuvent être tangibles ou intangibles. L'importance des ressources est mesurée par trois variables : le niveau de la spécificité, la facilité d'accès à ces ressources et la valeur intrinsèque. L'importance des compétences se mesure par le niveau de savoir faire, les méthodes de travail permettant de réduire les coûts supplémentaires. L'entreprise qui détient des ressources clés et irremplaçables bénéficie d'un haut niveau de pouvoir dans l'alliance comparée à ses partenaires.
Schelling, (1956)	Les forces et les faiblesses de chaque partenaire	Un partenaire qui peut par ses apports, compétences et savoir faire pallier aux faiblesses de son allié acquière du pouvoir dans une relation d'alliance stratégique. Les forces et les atouts d'une entreprise lui permettent de surpasser les contraintes environnementales et constituent son pouvoir en

		déterminant le niveau de dépendances de ses alliés. Le partenaire qui a plus de faiblesses que de forces se place dans une situation défavorable relativement à celle du partenaire.
Astley et Schdeva (1984)	Le contrôle des ressources	La notion du pouvoir est dérivée de l'habilité à contrôler les fournisseurs de ressources. Les organisations sont des systèmes sociaux ouverts qui requièrent des fournisseurs de ressources de l'environnement afin de mener à bien leurs opérations. Les entreprises qui savent sécuriser leurs ressources acquièrent du pouvoir suite aux dépendances qu'elles ont généré.
Astley et Schdeva (1984)	L'autorité hiérarchique	Le pouvoir hiérarchique est basé sur l'autorité formelle. Cette dernière est renforcée par les capacités des supérieurs à contrôler les ressources dont les subordonnés dépendent. L'autorité bureaucratique n'est pas basée uniquement sur le décret formel mais aussi sur les contributions opérationnelles : expertise et connaissance des supérieurs.
Astley et Schdeva (1984)	La position centrale dans un réseau relationnel	L'organisation gagne du pouvoir parce que son implication dans des interdépendances multiples peut la rendre indispensable opérationnellement (Tichy et Fombrun, 1979). Etre au centre d'un réseau relationnel (fournisseur de matière première, emballage, de matériel et technologie) peut être vu comme source de pouvoir interorganisationnel additionnel. Cette situation permet aux acteurs d'avoir la capacité de générer des dépendances à travers les échanges des ressources (Astley et Sachdeva, 1984).
Tinlot et Mothe (2005)	L'incertitude	Il existe une étroite corrélation entre l'incertitude ressentie par les partenaires et l'équilibre initial de leur pouvoir de

		négociation. Le changement de ce dernier en faveur de l'un des partenaires peut dans certains cas augmenter considérablement l'incertitude quant' au maintient des mêmes objectifs de la coopération. L'imprévisibilité de la réaction du partenaire face à l'existence de plusieurs alternatives d'alliances peut augmenter aussi le niveau de l'incertitude (Yan et Gray, 1994 ; Inkpen et Beamish, 1997).
Schelling, (1956)	L'engagement	Le niveau de l'engagement de l'un des partenaires dans une relation d'alliance est aussi source de pouvoir. L'engagement est fortement associé aux apports en termes de ressources et investissements. Plus le niveau des contributions est élevé plus forts seront l'engagement, l'intérêt et l'implication du partenaire en question afin de réaliser ses objectifs et rentabiliser ses investissements. Le pouvoir dans ce cas de figure sera relatif au niveau de l'engagement bâti à partir des apports en termes de ressources et compétences.
Tinlot et Mothe (2005)	La taille	Plusieurs auteurs se sont accordés que la variable taille a beaucoup d'impacts dans une relation d'alliance entre les partenaires (Hamel, 1991 ; Harrigan, 1986 ; Mouline, 2005 ; Tinlot et Mothe, 2005). Le différentiel de taille est un déterminent du pouvoir entre les partenaires dans une relation d'alliance stratégique.

Tableau 3 : Sources du pouvoir de négociation

Comme précédemment précisé le pouvoir détenu par un partenaire dans une relation d'alliance stratégique est indiscutablement définie par certaines sources et ressources apportées de part et d'autre. Le dynamisme est l'un des caractères fondamentaux des alliances stratégiques puisqu'elles évoluent dans le temps en subissant des changements internes et

externes liés à l'environnement. Dans ces changements multiples, il y a forcement réalisation ou pas des objectifs, acquisition de nouvelles ressources et compétences non disponibles avant l'alliance et par conséquent un changement dans le niveau de dépendance et du pouvoir. Le changement et l'évolution du niveau du pouvoir initial entre les alliés ne peut pas se faire d'une façon hasardeuse mais suite à l'évolution de certaines variables au sein des relations inter-organisationnelles. Nous allons dans la prochaine section exposer les différentes sources susceptibles de faire évoluer l'aspect du pouvoir entre les partenaires.

2.2. Les facteurs de l'évolution du pouvoir

L'exercice du pouvoir n'est jamais unidirectionnel et s'inscrit dans une réciprocité accentuée. Au cours de la vie d'une alliance stratégique, le niveau du pouvoir initial et respectif des partenaires est susceptible de changer et d'évoluer dans un sens croissant ou décroissant. Cette évolution peut être mesurée par une identification des facteurs aussi bien endogènes qu'exogènes. Cinq facteurs sont mis en évidence par plusieurs auteurs (Emerson, 1962 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Astley et Sachdeva, 1984 ; Harrigan et Newman, 1990 ; Hamel, 1991 ; Tinlot et Mothe, 2005), l'apprentissage organisationnel, les facteurs endogènes (structuration initiale dans l'alliance et position occupée dans un réseau relationnel), les facteurs exogènes (modification de la concurrence et modification de la technologie), les facteurs relatifs aux partenaires (modification de la performance et le choix stratégique et concurrentiel) et les comportements opportunistes (Asymétrie de l'information et partage de la quasi rente).

- L'apprentissage organisationnel :

Les alliances stratégiques ne représentent pas uniquement un lieu d'apport, de partage, et de combinaison des ressources complémentaires, mais aussi un lieu d'apprentissage et d'internalisation des connaissances, des compétences et du savoir faire. Une entreprise consolide sa position de force, quand elle parvient à modifier ses stocks de compétences et d'expertise par un processus d'apprentissage au sein de l'alliance. L'apprentissage organisationnel est un facteur d'évolution du pouvoir. La modification de ce dernier est la conséquence de toute appropriation unilatérale ou déséquilibrée des ressources clés non initialement disponibles. L'internalisation unilatérale du savoir faire, des connaissances clés et des compétences au profit de l'un des partenaires peut donner naissance à une justification fondée des modifications relatives au pouvoir et à la dépendance (Hamel, 1991). Tout

partenaire qui parvient, dans une relation d'alliance stratégique, à dévaluer les connaissances et l'expertise de l'autre verra croitre le niveau de son pouvoir.

- Les facteurs endogènes :

La structure initiale de l'alliance peut permettre à l'un des partenaires de tirer plus de profit que l'autre et par conséquent à renforcer son pouvoir de négociation. Le changement dans la structure ou la répartition asymétrique du capital peuvent être sources de changement du pouvoir des partenaires. La position occupée dans un réseau relationnel peut être source de pouvoir de type « transactionnel » ou « informationnel ». L'entreprise qui occupe une position centrale dans un réseau relationnel peut bénéficier des flux d'informations relatives à l'environnement concurrentiel et prendre les bonnes décisions au bon moment. A travers cette position, elle peut bénéficier des meilleures opportunités relatives par exemple à l'achat de matière première, de fourniture, de moyens technologiques en profitant des avantages financiers. Le partenaire qui a ces atouts disposera d'un fort pouvoir au sein de l'alliance puisqu'il va faire bénéficier son allié de tous les avantages relatifs à cette position stratégique.

- Les facteurs exogènes :

Les changements relatifs à l'environnement de l'alliance peuvent entrainer des modifications dans les pouvoirs respectifs des partenaires (Harrigan et Newman, 1990). La détention initiale ou au cours de l'alliance du savoir faire, des connaissances et des compétences peut être soit valorisée ou dévalorisée et cela en fonction de la modification des conditions technologiques et concurrentielles. L'environnement externe de l'entreprise est caractérisé par un niveau d'incertitude élevé et de beaucoup d'aléas qui sont susceptibles de modifier les conditions initiales de l'accord fait par les deux partenaires lors de la mise en place de l'alliance et de renforcer par conséquent le pouvoir de l'un des partenaires. L'allié qui saura maitriser l'incertitude et être flexible face aux aléas de l'environnement pourra renforcer son pouvoir dans la relation inter-organisationnelle.

- Les facteurs d'urgence relatifs aux partenaires :

Certaines entreprises optent pour l'alternative des alliances stratégiques comme solution d'urgence face à la réduction du niveau de performance et au déséquilibre économique. En effet, l'entreprise qui ne dispose plus de ressources pour combattre la concurrence et assurer sa rentabilité se trouve obliger de solliciter rapidement un partenaire pour bénéficier de ses

apports. L'entreprise en question sera dans une situation de dépendance élevée à cause de ses besoins en termes de ressources externes (Emerson, 1962 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

- Les comportements opportunistes :

Les alliances stratégiques qui sont caractérisées par des relations basées sur des conflits d'intérêts, d'asymétrie d'information, et de tension entre compétition et coopération (Das et Teng, 2000) rendent l'opportunisme omniprésent. Les partenaires qui adoptent des comportements opportunistes le font dans le but d'accroitre leur pouvoir par rapport à celui de leur allié au risque de conduire l'alliance à l'échec. Les comportements opportunistes représentent le principal facteur de l'instabilité de l'alliance et à termes de son échec.

Plusieurs facteurs contribuent à l'évolution du pouvoir entre les partenaires dans le cadre d'une alliance stratégique. L'apprentissage et les facteurs endogènes font partie des capacités des partenaires et rentrent dans leur champs d'action, vu que certaines ressources initialement non présentes dans les actifs de l'un des partenaires peuvent être internalisées au cours de l'alliance en changeant le déséquilibre initial du pouvoir. Pour ce qui est des facteurs exogènes, ceux-ci sont liés à un environnement aléatoire et incertain, les capacités de l'entreprise à s'y adapter et être flexible vont représenter l'atout susceptible de faire évoluer son pouvoir de négociation. Une entreprise qui a les capacités et les aptitudes à posséder et à accaparer des ressources clés d'une façon continue et progressive tout en s'adaptant à un environnement virulent peut bénéficier d'un fort pouvoir de négociation avec ses partenaires.

Le pouvoir représente l'une des plus importantes caractéristiques des alliances stratégiques. Il est définit à travers les ressources détenues par chaque partenaire. Son analyse aide à mieux comprendre la dynamique de la collaboration dans un contexte d'asymétrie. L'évolution du pouvoir et de la dépendance des partenaires peut engendrer plusieurs changements dans la structure initiale de l'alliance traduits soit par une meilleure coopération et coordination entre les partenaires, soit par une réorganisation et une restructuration ou encore par l'échec et la rupture de l'alliance. Nous aborderons dans la prochaine section la corrélation entre le cycle de vie de l'alliance, les différents types d'asymétries identifiés et l'impact de ces dimensions sur la durabilité de l'alliance stratégique asymétrique.

SECTION II : EVOLUTION DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES

L'évolution des alliances stratégiques est déterminée par les conditions de l'alliance et influencée par le processus de collaboration qui prend place. L'alliance stratégique évolue dans son cycle de vie à travers de nombreuses étapes clés.

Les partenaires se découvrent mutuellement au cours de la collaboration et combinent d'une façon efficace et constructive leurs différences et similitudes afin de rendre l'alliance plus efficiente. Plusieurs recherches insistent sur le fait qu'une coordination réussie entre les partenaires repose non seulement sur la mise en place des dispositifs incitatifs mais avant tout sur l'adoption des comportements coopératifs de part et d'autre.

1. Cycle de vie de l'alliance

Le cycle de vie d'une alliance stratégique est caractérisé par plusieurs étapes clés durant lesquelles les partenaires vont partager, échanger, et combiner des ressources critiques non encore disponibles pour certains avant la mise en place de l'alliance. Le développement et la croissance de l'alliance s'effectuent durant ces différentes étapes puisque les partenaires vont se découvrir et se connaître mutuellement et, selon leurs objectifs, modifier le processus de collaboration. Il est impératif de définir les conditions initiales à partir desquelles l'alliance va démarrer et se développer.

1.1. Conditions initiales

Plusieurs chercheurs évoquent les « conditions initiales » des alliances (Doz, 1996 ; Gulati, 1998), des « pré-conditions et conditions » de construction des alliances (Larson, 1992) et des conditions des échanges (Jones et al, 1997). L'existence d'un ensemble de variables communes résumant les conditions de l'alliance à travers les étapes du développement est soulignée par Doz (1996). Dans la même optique, Arino et De la Torre (1998), avancent que les conditions d'une alliance sont de nature dynamique, elles déterminent les interactions entre les partenaires et s'inscrivent dans son cycle de vie. Kogut (1988) démontre suite à ses observations, que les conditions compétitives motivent la création des alliances stratégiques et peuvent aussi être responsables de leurs échecs. Les partenaires qui se lancent dans des processus de compétition et de concurrence mutuels au sein de l'alliance peuvent nuire à sa stabilité et à sa durabilité.

Trois variables relatives aux aspects clés des conditions de l'alliance à savoir le pouvoir collectif, les conflits interpartenaires et les interdépendances. Ces trois variables semblent couvrir ensembles les trois aspects critiques des alliances. Les interdépendances couvrent le besoin et les motivations pour ces relations interorganisationnelles, le pouvoir collectif couvre les effets positifs et les conflits interpartenaires couvrent les aspects négatifs des alliances stratégiques.

- Le pouvoir collectif :

Le pouvoir collectif dans le cadre des alliances stratégiques représente l'ensemble des ressources clés apportées mutuellement par les entreprises partenaires et qui sont en étroite relation avec les objectifs stratégiques et les motivations relatives à la mise en place de l'alliance. Dans une relation inter-organisationnelle, les forces peuvent être renforcées et consolidées tandis que les faiblesses peuvent être palliées et arrangées. Le pouvoir collectif est renforcé par la combinaison des atouts stratégiques et des facteurs clés de succès de chaque partie.

La théorie des ressources avance que les alliances stratégiques se forment afin de faciliter l'accès rapide à de nouvelles ressources et savoir faire possédés par les autres entreprises (Das et Teng 2000). Il est impératif pour la création de la valeur de posséder et de contrôler des ressources tangibles et intangibles et de se distinguer de la concurrence. L'apport des actifs et des ressources complémentaires par une alliance stratégique est considéré comme un déterminent clé des économies et des bénéfices générés par ces formes inter-organisationnelles. Les chances de succès d'une alliance stratégique augmentent quand le pouvoir collectif des entreprises partenaires est amélioré par la combinaison des pouvoirs individuels sur le marché, des technologies et autres ressources clés.

- Les conflits inter-partenaires :

Un niveau élevé de divergence au niveau des pratiques, préférences et intérêts au sein des alliances constitue une source de conflits entre les partenaires susceptible d'entraver le bon déroulement de la relation inter-organisationnelle (Hardy et phillips, 1998, Kogut, 1989).

Les conflits inter-partenaires sont à l'origine de l'instabilité des alliances stratégiques puisque les alliances efficaces génèrent un bas niveau de conflits. Les raisons des conflits inter-

partenaires sont nombreuses et font partie de trois catégories. Il est certain que plusieurs différences relatives aux routines organisationnelles, aux ressources engagées, aux styles de prises de décision doivent avoir lieu entre les entreprises partenaires. Ces différences requièrent beaucoup de temps, d'argent et d'effort avant que les partenaires ne parviennent à se connaître et à coordonner leurs opérations et tâches. Les conflits et les problèmes émergent inévitablement quand les partenaires tentent d'avancer et de réaliser individuellement leurs propres objectifs. Les conflits d'intérêts stratégiques et l'absence d'harmonisation entre les partenaires représentent un sérieux obstacle au moment des négociations dans les alliances stratégiques (Aliouat, 2000). D'après cet auteur, la divergence des intérêts dans le cadre d'une alliance entrave considérablement la réalisation des objectifs respectifs. D'après Hermel (1993), les entreprises doivent suivre des démarches de gestion à la fois plus globales et plus flexibles et développer des potentiels d'adaptation.

La deuxième source de conflits va de pair avec les arguments de la théorie des coûts de transaction. L'existence de comportement opportuniste dans une relation d'alliance ne peut que nuire à son bon déroulement. Les entreprises partenaires peuvent avoir des objectifs incompatibles et font en sorte de réaliser le plus rapidement possible leurs objectifs personnels sans se soucier des intérêts communs. Les partenaires peuvent également adopter un comportement opportuniste en vue de s'approprier les connaissances, le savoir faire et les compétences de leurs alliés initialement non disponibles dans leurs actifs.

- L'interdépendance :

L'interdépendance est relative au niveau du besoin mutuel entre les partenaires et aux conditions dans lesquelles les deux parties vont profiter des bénéfices (Levine et White, 1996). La multidimensionnalité des liens entre les partenaires dans le cadre d'une alliance stratégique (partage de ressources tangibles et intangibles, relation commerciale, personnelle, techniques et financières) créent des interdépendances et par conséquent la naissance des intérêts communs. La naissance des interdépendances entre les alliés peut atténuer fortement la manifestation de comportements opportunistes. D'après Assens (2003), en dépit de leurs hétérogénéités, les organisations sont regroupées par un « dénominateur commun », un capital de ressources de nature matérielle ou immatérielle. L'interdépendance économique et sociale rend les organisations alliées solidaires et la relation stable et durable (Assens, 2003).

Chen et Chen (2002), avancent que la création des interdépendances développe l'engagement et l'implication des partenaires. Les coûts de rupture s'avèrent être très élevés quand le degré des interdépendances est élevé. L'engagement mutuel des partenaires permet de réduire considérablement les intentions stratégiques individuelles de la relation (Aliouat, 2003). Dans la même optique Brousseau (1996) avance que « *La multidimensionnalité des liens entre entreprises (relations commerciales, financières, techniques, personnelles, etc.) et leur multilatéralité au sein de ces groupes créent une forte interdépendance et donc une forte conscience de l'existence d'intérêts communs* ».

Dans le cas ou la technologie est la source de la formation de l'alliance, Steensma et Corley (2000) considèrent que l'interdépendance peut modérer la performance de l'alliance. Suivant la théorie de la dépendance des ressources (Wenerfelts, 1984 ; Pffefer et Salancik, 1978), l'entreprise qui veut réduire sa dépendance aux autres entreprises doit s'engager dans des relations inter firmes très variées.

Dans n'importe quelle relation, le besoin d'accéder aux ressources possédées par les autres entreprises crée une situation de dépendance. La formation de l'alliance ne peut pas se faire quand la dépendance est crée dans un seul sens. Puisque l'entreprise qui n'est pas dans le besoin en termes de ressources ou compétences et qui n'a pas des objectifs d'expansion vers de nouveaux marchés préfère faire cavalier seul et ne pas partager les fruits de sa réussite. L'alliance prend place uniquement quand les deux partenaires sont en dépendance mutuelle. Empiriquement, Gulati (1995) confirme que l'interdépendance contribue à la formation de l'alliance.

Les entreprises qui décident de se lancer dans une alliance stratégique sans perdre leur autonomie vont faire leur choix en fonction de certaines caractéristiques afin de réduire au maximum le risque d'échec. Dans ce sens, Aliouat (2000) souligne les effets positifs issus de la situation de dépendance mutuelle des ressources. En effet, les partenaires peuvent profiter de l'échange et de la complémentarité des ressources tout en préservant leurs autonomies dans la prise de décision. Les principales caractéristiques des entreprises partenaires sont le positionnement sur le marché, la position concurrentielle et le profil des ressources tangibles et intangibles comme la réputation. Ces détails sur le partenaire permettent de connaître approximativement le niveau et la nature des apports qui peuvent contribuer au bon déroulement de l'alliance.

- Le positionnement sur le marché :

Dans l'analyse concurrentielle et compétitive, la position d'une entreprise sur le marché représente le degré de présence manifestée par les concurrents sur le marché (Chen, 1996). La notion du positionnement est basée sur l'importance comparative de l'industrie et de l'entreprise. Comparer le pourcentage des recettes et la part de marché d'une firme par rapport aux autres entreprises opérant dans la même industrie. Le phénomène de domination est le résultat de la position des organisations sur les marchés. Cette domination peut se traduire par des asymétries qui vont permettre à certains partenaires de faire prévaloir leur point de vue sur leurs alliés lors des négociations dans les alliances stratégiques.

Une forte position sur le marché s'explique par une forte coordination de toutes les opérations de l'activité. Cette position est reliée positivement au pouvoir sur le marché. En effet, quand deux entreprises opérant sur le même marché ou dans la même industrie, deviennent partenaires, la combinaison de leurs atouts et de leurs parts sur le marché ne peut qu'améliorer leur positionnement d'ou la notion du pouvoir collectif dans les alliances stratégiques. La combinaison de deux parts de marché élevées représente un indicateur sur la nature du pouvoir collectif construit dans l'industrie. La détention d'un fort positionnement sur le marché est une parmi les raisons fondées de la formation des alliances stratégiques entre les concurrents directs. Le but est donc de consolider les forces et les atouts et produire un effet de masse pour contrecarrer la concurrence. Paradoxalement, cette situation n'engendre pas forcement une forte interdépendance entre les partenaires. En effet, l'augmentation de la part de marché peut contribuer à l'accroissement des conflits entre les partenaires opérant dans la même industrie puisque souvent le gain de l'un est aux frais de l'autre. C'est pour cette raison et afin de minimiser les conflits potentiels, dans une alliance stratégique, les partenaires doivent converger vers des intérêts mutuels et éviter tout comportement opportuniste.

- La position concurrentielle :

Eisenhardt et Schoonhoven (1996) trouvent qu'une position stratégique vulnérable incite davantage à la formation d'une alliance stratégique. Les entreprises ayant une position stratégique faible ont fortement besoin d'un partenaire plus fort et plus solide afin de pallier aux lacunes et faiblesses. L'amélioration de la position concurrentielle réduit le degré de dépendance et d'interdépendance entre les partenaires et leur permet de bénéficier d'un pouvoir collectif élevé. Néanmoins les entreprises à forte ou à faible position concurrentielle

peuvent avoir des conflits d'intérêts avec leurs partenaires ou encore des incompatibilités au niveau des ressources et des préférences.

- Le profil des ressources :

Les apports divers, réciproques et multiformes entre les partenaires dans une alliance stratégique (volume d'affaire, part de marché, compétences techniques, managériales et commerciales, ressources techniques et financières, assistance, formation et conseil) poussent les alliés à créer un climat coopératif susceptible de faire bénéficier les deux parties des atouts stratégiques non disponibles avant la création de l'alliance. Dans ce sens, Assens (2003) parle de la production de « l'identité collective d'appartenance commune » issue de la combinaison des actifs matériels et immatériels et source de stabilité. Hamel (1991) résume cette situation en précisant que les entreprises créent mutuellement un ensemble de ressources idiosyncratiques (confiance, connaissance commune, complémentarités techniques et managériales, etc) qui leurs permettent de coopérer et d'interagir avec efficacité et efficience. En effet, les capacités de coordination des partenaires croissent et augmentent les intérêts de la coopération.

Les entreprises partenaires peuvent avoir des profils de ressources tangibles ou intangibles qui sont similaires ou non similaires. Cette dimension de la diversité des ressources détermine le type de ressource à exploiter dans une alliance stratégique (complémentaire ou supplémentaire). Plusieurs recherches semblent considérer que la diversité du profil des ressources est un atout stratégique puisqu'elle permet à l'entreprise de coopérer et de bénéficier des ressources variées. L'hétérogénéité des ressources clés augmente la mutualité des besoins. En revanche leur homogénéité crée une dépendance unidirectionnelle. Das et Teng, (2000) avancent que l'alignement des ressources supplémentaires peut avoir une valeur égale dans l'augmentation du pouvoir collectif. La valeur peut être créée par l'apport des ressources similaires capables d'enrichir le niveau critique de la compétitivité. La diversité dans le profil des ressources peut être source de conflits inter-partenaires, tel que par exemple l'incompatibilité des technologies, des routines organisationnelles différentes, et l'internalisation unilatérale des connaissances et savoir faire.

La réputation est une ressource intangible considérée par Barney & Hansen, (1994) comme un atout stratégique inspirant confiance puisque l'opportunisme est l'élément majeur qui concerne l'alliance. Certaines ressources intangibles sont considérées comme des ressources ayant le plus de valeur du point de vue de leur contribution dans la création d'un avantage

compétitif durable. La réputation est l'image qu'occupe une entreprise dans la tête de ses partenaires, fournisseurs, distributeurs, créanciers, clients et concurrents. Elle constitue le résultat de la légitimité sociale de la société. Cette réputation est formée en termes d'actions et constitue la base d'un comportement future. En effet, toute entreprise a intérêt de conserver sa bonne réputation et ne pas alerter son image par des comportements ou des manœuvres dégradantes.

Dans une alliance stratégique, la réputation de l'entreprise aide à augmenter et à améliorer le niveau de la confiance entre les partenaires (Das and Teng, 1998). La réputation représente l'ensemble des interactions directes connues sur l'entreprise dans d'autres relations par le passé ou l'image générale qu'a le partenaire dans le marché. Zaheer et al (1998) trouvent que la confiance interfirme peut réduire les coûts de négociation, et que l'amélioration de la réputation réduit les conflits interpartenaires. Il n'existe pas de relation entre la réputation et l'interdépendance car on ne peut pas se baser sur la confiance pour créer le besoin de chacun. La dépendance est basée sur le besoin en termes de ressources et compétences.

Pour le bon déroulement de l'alliance il faut tenir compte de plusieurs conditions. Comme le précise Doz (1996), il existe les conditions initiales, pré-conditions et conditions de la construction (Larson, 1992) d'une alliance dans lesquelles les caractéristiques des partenaires sont identifiées et notamment le positionnement des partenaires sur le marché, la position concurrentielle de chacun, le profil des ressources apportées et la réputation des entreprises partenaires. Cette mise au point permet de cerner le potentiel de l'alliance suite à la combinaison des atouts stratégiques des deux partenaires. Une fois l'alliance conclue, la gestion et l'opérationnalisation de l'activité dépendront des conditions relatives à l'aspect coopératif et comportemental, au pouvoir collectif, à l'interdépendance et aux conflits inter-partenaires. Ces trois aspects clarifient le résultat des apports mutuels et le mode de fonctionnement des alliés au sein de l'alliance.

Les caractéristiques des partenaires jouent un rôle très important dans le bon déroulement de l'activité menée par l'alliance. Par contre la progression et le développement de cette dernière sont fortement influencés par les conditions de la coopération.

1.2. Etape du cycle de vie de l'alliance

Le cycle de vie de l'alliance est composé de trois étapes clés à savoir l'étape de la formation, de l'opérationnalisation et le résultat. La progression et le développement ainsi que le passage

d'une étape à une autre dans le cycle de vie de l'alliance stratégique sont significativement influencés par ces conditions.

Les chercheurs de ce domaine notent que les conditions initiales et d'échanges d'une alliance stratégique affectent la voie de son processus, de ses procédés et l'ensemble des variables susceptibles de s'inscrire dans son processus de développement (Doz, 1996).

Le cycle de vie d'une alliance stratégique peut décrire tous les moments clés par lesquels passent les partenaires au cours de la relation inter-organisationnelle compte tenu des caractéristiques mutuelles des alliés, des comportements coopératifs et conflictuels, du niveau de développement et de croissance de l'activité et de l'implication ou du désengagement des partenaires.

Nous développerons dans ce qui suit les différentes étapes du cycle de vie de l'alliance en tenant compte des différentes conditions susceptibles de modifier le processus de développement.

- L'étape de la formation et émergence de l'alliance:

Les entreprises partenaires se rapprochent, négocient l'alliance, puis s'impliquent en engageant des ressources de différentes natures (tangibles et intangibles) nécessaires pour le bon déroulement de la relation inter-organisationnelle. L'alliance est donc initiée et mise en opération. La formation de l'alliance se fait sous certaines conditions incluant un haut degré d'interdépendance, de pouvoir collectif et de conflits inter-partenaires.

Un haut degré d'interdépendance entre les partenaires est nécessaire pour la formation de l'alliance parce qu'il produit la rationalité nécessaire (Oliver 1990). Certaines entreprises choisissent de faire cavalier seul en se lançant dans un projet à cause de la complexité managériale des alliances stratégiques et par aversion aux interdépendances.

Les alliances stratégiques tendent à être former avec un haut degré de pouvoir collectif dans le but de réaliser des objectifs stratégiques. Das et Teng (1996, 2001b), avancent que les partenaires qui se lacent dans des relations inter-organisationnelles ont besoin d'être en confiance quant au risque de la non performance de l'alliance. Le pouvoir collectif augmente et évolue progressivement pendant l'étape de la formation tant disque les partenaires continuent à engager des ressources de valeur afin de maintenir un niveau de développement quasi constant.

La formation de l'alliance est précédée par des négociations solides entre les partenaires qui présentent clairement le mode de gouvernance, de contrôle, organisationnel et de fonctionnement, les contributions de chaque partenaire, et la répartition des gains. Cette mise au point sous entend l'existence d'une faible potentiel de conflits puisque tout a était prédéfini et négocié par les partenaires avant la formation de l'alliance. Les entreprises partenaires ont besoin lors de cette étape d'un maximum d'assurance contre les comportements opportunistes et les risques relatifs à la non performance de l'alliance. (Das et Teng 1996, 2001a). Durant l'étape de la formation il est possible que le niveau de conflits entre les partenaires augmente graduellement quand la diversité interfirme commence à affecter la coopération.

- L'étape opérationnelle et développement de l'alliance :

Ce n'est pas seulement l'étape de la formation qui peut être directement influencée par les conditions de l'alliance. La transition de l'étape de la formation à l'étape opérationnelle est également influencée par les variables relatives aux conditions de l'alliance. Durant l'étape opérationnelle les entreprises partenaires coopèrent, s'impliquent et engagent un capital financier, technique et humain important dans l'alliance. Cette dernière évolue progressivement en taille et en activité durant cette étape. Cette évolution peut avoir plusieurs impacts sur l'alliance soit par une meilleure implication et coopération de la part des partenaires, soit par une renégociation du contrat, de la structure et de l'organisation de l'alliance soit par l'arrêt définitif et la dissolution.

Cette transition est appelée un carrefour par D'Aunno et Zuckman (1987), pendant lequel les trois conditions de l'alliance fluctuent significativement et peuvent conduire aussi à l'échec de la coopération. Une alliance peut être déstabilisée au premier carrefour par une mauvaise coopération entre les partenaires et une divergence dans les visions et les objectifs. La manifestation de comportements opportunistes entre les partenaires a un impact visible sur l'amplification des conflits inter-organisationnels et entrave le processus de développement de l'alliance.

En effet, le niveau de l'interdépendance entre les partenaires peut changer au cours de l'alliance suite à un processus d'apprentissage organisationnel par transfert tacite ou explicite des connaissances clés et du savoir faire entre les partenaires (Inkpen et Beamish, 1997). L'internalisation de certaines ressources critiques par l'un des partenaires peut modifier la balance de la valeur stratégique de l'alliance, du pouvoir de négociation entre les partenaires et peut inciter également à la renégociation du contrat initial. Le niveau de l'interdépendance

entre les partenaires peut également varier suite à la réalisation des objectifs de l'un des partenaires tel que l'atteinte de l'objectif de pénétration d'un nouveau marché en internalisant les connaissances relatives au mode et habitudes de consommation locale non disponible avant l'alliance. Le pouvoir collectif construit lors de la mise en œuvre de l'alliance diminue à la fin de la phase opérationnelle, ceci s'expliquerait par l'exploitation et l'épuisement des ressources initialement engagées. Pour l'évolution et le développement de l'alliance, les deux partenaires doivent garder un niveau d'investissement en ressources techniques, financières et commerciales quasi continue durant l'étape d'opérationnalisation. L'environnement est en changement perpétuel causé, d'une part, par des évolutions technologiques, organisationnelles et, d'autre part, par des évolutions dans les besoins et attentes des clients. Les entreprises doivent concilier entre les différentes contraintes internes et externes et se distinguer de la concurrence afin d'assurer sa pérennité et sa survie.

Pour qu'une alliance se déroule avec efficacité et efficience pendant l'étape opérationnelle, les discordances initiales et les conflits d'intérêts crées par le travail entre les partenaires doivent être complètement résolus. Si les conflits inter-partenaire dépassent le niveau du contrôle et de maitrise, il sera judicieux de reformer et réorganiser l'alliance ou de la dissoudre. Ceci soutient l'idée selon laquelle les conditions d'une alliance ont un impact direct sur son opérationnalité.

Si les deux partenaires coopèrent efficacement pour avancer et faire évoluer l'alliance dans la phase opérationnelle, les conditions de l'alliance vont évoluer et se développer d'une façon prévisible. L'appropriation mutuelle des ressources peut satisfaire les besoins individuels et communs des partenaires et les inciter à combiner efficacement leurs forces. Nakamura et al (1996) notent que les entreprises partenaires choisissent des opérations convergentes (basée sur l'apprentissage mutuel du savoir faire) ou des opérations divergentes (la recherche de plus de spécialisation dans l'alliance). Cette approche va permettre de produire de la valeur. Durant l'étape opérationnelle, quand les deux partenaires dépassent le stade des problèmes d'incompatibilités initiales créées par la diversité de l'alliance, le niveau des conflits devient relativement bas. Chaque partenaire va essayer de réaliser ses tâches, de coordonner et de coopérer efficacement en dénigrant les comportements opportunistes (Das et Rahman, 2001). Le management organisationnel et de contrôle (comportement, contrôle sociale, out put) vont aider à coopérer même en présence de conflits inter-partenaire (Das et Teng, 2001b). Durant cette étape, une baisse du niveau de dépendance initial relatif à la réalisation de certains objectifs lié à l'accès au marché ou à certaines ressources et compétences est constatée.

Toutefois, le niveau de dépendance mutuelle peut augmenter quand les activités de l'alliance se développement et réalisent un niveau de croissance qui dépasse le niveau des attentes des partenaires. Dans ce cas de figure, les alliées réalisent l'importance de poursuivre l'alliance sans conflit et adoptent un comportement coopératif.

- L'étape des résultats et maturité de l'alliance:

Durant l'étape des résultats, la performance de l'alliance devient tangible et peut être évaluée avec certitude. Il existe quatre résultats possible pour une alliance : la stabilité et la durabilité, la reformation et la réorganisation, le déclin, et la dissolution. La combinaison des résultats est possible comme c'est le cas pour la dissolution après la reformation. Ces deux derniers résultats ne signifient pas nécessairement l'échec de l'alliance. Ils peuvent représenter au contraire, sous certaines circonstances, une meilleure option comme la réalisation de l'ensemble des objectifs individuels des partenaires pour lesquels est formée l'alliance. Les conditions de développement et de comportements entre les partenaires continuent à jouer le rôle décisif de maintenir ou pas l'alliance durant l'étape du résultat final.

Durant l'étape opérationnelle et au niveau du premier carrefour, l'alliance peut se lancer dans une situation de trouble quand le niveau du pouvoir collectif et de l'interdépendance diminuent et les conflits se multiplient. Dans ce cas la reformation et la réorganisation sont impératives pour restructurer, dépasser les contraintes, faciliter le démarrage et améliorer la situation. Quand les efforts déployés n'aboutissent pas, la dissolution devient le résultat inévitable de l'alliance. En effet, une détérioration graduelle dans les conditions d'échange et comportementale au sein de l'alliance la conduisent au déclin.

La recherche porte davantage d'attention à l'aspect du déclin organisationnel (Weitzel et Jousson, 1989) qui peut être attribué, au désengagement de l'un des partenaires, à la réduction de la base des ressources impliquées ou encore à la diminution de la capacité d'adaptation à l'environnement. L'alliance stratégique se solde par une dissolution quand elle enregistre un déclin dans sa performance, dans sa base de ressources, et dans ses capacités et habiletés d'adaptation. L'alliance décline si elle se caractérise par une diminution du pouvoir collectif et une diminution de l'interdépendance avec une augmentation des conflits entre les partenaires (diminution des capacités d'adaptation). Quand le niveau de dépendance mutuelle des partenaires diminue, l'intérêt stratégique porté à l'alliance va disparaître.

Durant l'étape de maturité, l'alliance peut devenir stable, s'intégrer, et s'adapter avec succès à l'environnement externe. Dans ce cas de stabilité, les trois conditions de l'alliance stratégique

se présentent de cette manière : le niveau d'interdépendance liée à l'internalisation des ressources tangibles et intangibles va décroitre, celui liée au développement de l'activité va croitre doucement, essentiellement quand les opérations convergentes sont poursuivies. Le pouvoir collectif croit davantage tant que l'alliance évolue dans le bon sens et tant que les managers adoptent des comportements coopératifs s'inscrivant dans la logique du gagnant-gagnant. Dans ces conditions le niveau des conflits d'intérêt entre les partenaires va baisser. Cette situation favorise et influence considérablement le processus de développement de l'alliance, son évolution, sa réussite et sa pérennité.

Comme avancé précédemment, le cycle de vie d'une alliance stratégique est considérablement affecté par les conditions initiales et d'échanges entre les partenaires. Ces derniers se lancent dans cette aventure en dépit de toutes les asymétries qui peuvent avoir lieu entre eux. En effet, par besoin de complémentarité, les alliés choisissent leurs partenaires en se focalisant sur certaines caractéristiques pas forcement semblables aux leurs. Cette situation permet de définir les différentes formes d'asymétries qui peuvent avoir lieu entre les partenaires. Un déséquilibre au niveau des caractéristiques (taille, position sur le marché et position concurrentielle), des apports et profils des ressources et compétences (ressources tangibles et intangibles) est source d'asymétrie au niveau du pouvoir et de dépendance entre les partenaires. Ces multiples déséquilibres représentent également un appui considérable lors de la prise de décision. En effet, le choix du mode de gouvernance et de la mise en place des mécanismes de contrôle se fait en fonction du niveau d'asymétrie entre les partenaires. Une fois l'architecture organisationnelle et fonctionnelle de l'alliance est établie par les partenaires, c'est la répartition des gains qui sera définie en fonction des contributions mutuelles. Toute évolution concernant le niveau d'asymétrie entre les partenaires peut changer la nature des conditions initiales notamment l'importance stratégique de l'alliance, la dépendance aux ressources et compétences, et le pouvoir des partenaires. Ces changements peuvent avoir différents impacts sur la durée et la stabilité de l'alliance.

Ainsi, et dans la section suivante il s'agira de présenter les différentes formes d'asymétries qui peuvent être établies lors de la mise en place de l'alliance stratégique entre les partenaires et l'impact de leurs évolutions sur le développement, la croissance et la stabilité de celle-ci.

2. Evolution des différentes formes de l'asymétrie et leurs impacts sur la durabilité de l'alliance

2.1. Les différentes formes d'asymétrie

Le dynamisme et la complémentarité sont les deux aspects et caractères les plus marquants des relations inter-organisationnelles et notamment les alliances stratégiques. Nous faisons directement référence aux asymétries dès qu'il y ait différentes formes de déséquilibre entre les partenaires. Il existe vraisemblablement une forte interrelation entre les différents types d'asymétries dans une relation d'alliance stratégique. En effet, l'asymétrie des apports et des contributions engendre une asymétrie dans le niveau du pouvoir et de la dépendance relatifs aux deux partenaires. Dans le cas ou l'un des partenaires a absolument besoin des ressources et compétences de son allié, son niveau de dépendance est jugé asymétrique.

Dans les relations inter-organisationnelles internationales, quand le pays hôte met en place des lois et des mesures protectionnistes en faveur des entreprises locales, il met les firmes multinationales désirant d'accéder au marché par le biais d'une alliance stratégique dans une situation de dépendance asymétrique. Parallèlement le pouvoir détenu par les entreprises locales sera qualifié également d'asymétrique. La détention du pouvoir par l'un des partenaires grâce à des apports et contributions asymétriques ou à des dépendances asymétriques est à l'origine de la définition de la structure de gouvernance, des mécanismes de contrôle ainsi qu'au partage des gains par des rétributions asymétriques.

L'apprentissage organisationnel représente un aspect très important au moment du démarrage et de l'opérationnalisation de l'alliance. Il peut faire partie des différentes formes d'asymétries qui existent dans le cadre de la relation inter-organisationnelles mais aussi constitue un atout pour le changement des niveaux initiaux d'asymétries relatifs aux ressources, connaissances, compétences, expertise et savoir faire. L'internalisation unilatérale de certaines ressources clés par l'un des partenaires induit à un changement dans le niveau de la dépendance et du pouvoir initial.

2.1.1. L'asymétrie dans la structure de gouvernance

Les relations de joint-venture internationales nécessitent généralement la création d'une filiale spécifique formée conjointement par une compagnie étrangère et une entreprise locale pour

l'exploitation des bénéfices mutuels issus de la collaboration. Le management de cette entité par les partenaires internationaux démontre l'existence de plusieurs formes d'asymétries à différents niveaux, soit par rapport aux parts détenus dans le capital, soit par rapport au pouvoir exercé et aux mécanismes de contrôle installés, ou encore par rapport à la contribution mutuelle et relative au bénéfice. Lee et al (2003) ont conclu que la formation d'une structure de gouvernance asymétrique se fait en fonction du contexte environnemental, des ressources fournies par les partenaires et de la configuration de la chaine de valeur. Ces mêmes auteurs ont établi une dissociation entre la part de capital détenue par les partenaires (majoritaire, minoritaire ou égale) et le contrôle managérial (Dominant, partagé ou dominé).

Ainsi, l'asymétrie ne représente pas toujours une source de mauvaise gouvernance, bien au contraire, elle peut contribuer à la stabilité de l'alliance. Certains auteurs préconisent, que l'exercice d'un contrôle dominant dans la nouvelle entité, doit être fait soit par le partenaire étranger (Yan, 1998) soit par le partenaire local (Park et Ungson, 1997 ; Sum et Yunus, 1998 ; Beamish, 1985) puisqu'il est susceptible d'améliorer la stabilité de la relation partenariale. Dans ce cas les conflits liés à des visions non similaires et convergentes n'auront pas lieu. Le syndrome du management bicéphale qui provoque des incohérences dans les prises de décisions est évité quand l'un des partenaires domine la relation. Les interrogations pertinentes sont alors relatives à l'identification des sources de cette domination dans le contrôle.

La détention d'une position dominante est le résultat de la distribution des parts de propriétés et du pouvoir de négociation. Ainsi, dans les joint-ventures formées entre firme de pays développé et entreprise de pays en voie de développement, la séparation entre le contrôle stratégique et opérationnel est fréquemment observée. Par exemple, dans certains pays en voie de développement, lors de la formation d'une joint venture le partenaire étranger peut ne pas avoir la possibilité d'obtenir le niveau de propriété qu'il désire, en revanche, la détention d'une position de contrôle dominante dans les activités directement rattachées à l'exploitation de ses propres ressources peut être négociée. Ce contrôle va permettre, en dépit du niveau de propriété asymétrique, au partenaire qui le détient de suivre de prés le déroulement et l'évolution de l'activité selon les méthodes et procédures de fonctionnement qu'il juge appropriées. Des lors, une structure de gouvernance asymétrique est vue comme le résultat des multiples négociations bilatérales entre les partenaires d'une alliance stratégique. Ces

négociations sont en évolution permanente compte tenu des ressources et compétences apportées au cours de l'alliance par chaque partenaire (Lee et al, 2003).

La participation par des ressources et compétences dans une alliance stratégique s'avère critique pour comprendre la répartition des parts de propriétés et la disparité dans le contrôle. En effet, un partenaire qui a l'option d'introduire ou de retirer une ressource tangible ou intangible clé dans l'alliance, peut exploiter ce moyen en vu d'accroître le niveau de dépendance de ses alliés (Pfeffer, 1981). La situation de dépendance est irrévocablement crée dés le moment ou une entreprise détient et contrôle une ressource clé ou un « input » irremplaçable et non substituable pour le bon déroulement de l'activité (Hamel, 1991).

La nature des ressources engagées par les associés d'une alliance stratégique peut contribuer dans le choix entre la participation dans le capital ou le contrôle managérial. Le partenaire qui a principalement apporté des ressources tangibles, peut négocier avec succès la détention d'une part majoritaire dans le capital, alors que celui qui contribue par des ressources intangibles aura tendance à négocier davantage pour s'approprier le pouvoir de décision concernant l'utilisation des ressources clés nécessaires pour le bon déroulement de l'activité (Hamel, 1991).

La plupart des ressources intangibles servent, ainsi, de levier pour exercer un contrôle opérationnel. Par la conservation et la protection de l'accès aux ressources tangibles, le partenaire dominant peut maintenir un niveau d'asymétrie souhaitable dans le jeu d'interdépendance. Cette protection peut entraver l'évolution du partenaire dominé et la non acquisition d'une position plus favorable et d'un niveau de dépendance moins élevé.

Il existe une controverse théorique concernant la répartition du capital entre les partenaires d'une alliance asymétrique. Certains auteurs plaident en faveur d'une répartition symétrique de la participation et du contrôle entre les alliés en dépit du ralentissement considérable dans la prise de décision. La répartition symétrique semble avoir des effets positifs sur la performance de la relation (Ramanatsoa, 1993). Elle est caractérisée par l'adhésion des parties, l'optimisation des ressources et le rejet des imperfections liées à des conflits d'intérêts. Cet état d'esprit est fondamental pour le développement et la croissance de la relation d'alliance. D'autres auteurs soutiennent par contre le partage asymétrique considéré comme source de stabilité et élimine le syndrome du management bicéphale (Yan, 1998 ; Sum et Yunus, 1998 ; Park et Ungson, 1997).

Le pouvoir de négociation des partenaires dans une alliance stratégique est considérée comme une variable critique susceptible d'apporter un éclairage afin de comprendre comment s'établit la forme de gouvernance dans ces relations inter-organisationnelles (Blodgett, 1991 ; Harrigan et Newman, 1990 ; Lecrew, 1984). Le pouvoir de négociation des alliés a d'ailleurs tendance à évoluer au cours de l'alliance en fonction de l'apprentissage organisationnel et des capacités d'absorption des partenaires.

2.1.2. L'asymétrie dans les capacités d'apprentissage

Les alliances stratégiques sont devenues une stratégie vitale pour plusieurs entreprises puisqu'elles permettent d'acquérir des avantages compétitifs et des compétences construites à travers les collaborations. D'après Hamel (1991), les alliances stratégiques conclues avec d'autres entreprises sont souvent recommandées, elles représentent un moyen pour acquérir de nouvelles connaissances, compétences et expertise dans le but d'améliorer le savoir faire de l'entreprise et son expérience.

L'un des enjeux stratégiques des alliances, en dehors du partage des ressources complémentaires, représente les possibilités d'apprentissage entre partenaires et les différents transferts de connaissances relatives aux méthodes et aux processus de production. Ainsi, de nombreux bénéfices stratégiques en termes de connaissances et de savoir faire peuvent être acquis rapidement à travers l'alliance, à moindre coûts, avec une grande flexibilité et un minimum de risque. Un contexte de partage et de combinaison, ne limite pas le rôle des ressources uniquement à la réalisation des activités, mais l'étend vers la gestion et la modification d'autres ressources. Les capacités d'apprentissage et d'absorption sont considérées comme des ressources pouvant être appliquées à d'autres pour mieux les exploiter. Fréchet considère que « *la capacité d'apprentissage ne permet pas d'agir directement mais elle permet à la firme de développer ses moyens d'actions et, à ce titre, elle est à mettre au rang des sources possibles d'avantages stratégiques* », (2003, p 13). Dans ce sens, l'efficacité d'une entreprise peut être mesurée à partir de son aptitude à internaliser et acquérir des actifs externes pour les combiner et les recomposer avec les ressources existantes en vue de les exploiter dans le cadre de nouvelles opportunités (Aliouat et Taghzouti, 2007).

Dans les relations inter-organisationnelles, l'apprentissage joue un rôle crucial dans l'établissement du pouvoir de négociation des partenaires, la formation des interactions entre

les alliés, et influence les prises de décisions en ce qui concerne les processus de contrôle et de prise de risque (Inkpen et Currall, 2004). À ce sujet, la notion de cycles d'apprentissage mutuels a été évoquée par Inkpen et Curral, (2004). Les partenaires peuvent, durant ces cycles d'apprentissage, développer une meilleure compréhension les uns des autres en ce qui concerne les contributions respectives, les forces et faiblesses, ainsi que les objectifs stratégiques et l'utiliser comme un ajustement basique du processus de collaboration (Inkpen, Curral, 2004). Ainsi, dans les alliances stratégiques, l'apprentissage dépend du niveau de coordination entre les partenaires (Muthusamy et White, 2005).
L'apprentissage organisationnel est crucial puisqu'il permet aux associés d'évoluer et de changer les conditions initiales de l'alliance en recherchant davantage d'efficacité ou d'équité (Doz, 1996). Dans les alliances durables, les alliés se lancent dans des cycles d'apprentissage mutuels, en renforçant le niveau de confiance, et la flexibilité de l'adaptation. D'après Ring et Van de Ven (1994), l'apprentissage organisationnel entre les partenaires d'une alliance stratégique dépend des capacités d'apprentissage et du niveau de la transparence. Plusieurs problèmes, dans les alliances stratégiques durables, sont reliés à l'incapacité ou aux soucis d'absorption des connaissances et du savoir faire de l'un des partenaires.

Toutefois, même si cela est souhaitable, il est rare que l'acquisition des connaissances s'établisse sur des bases équilibrées et parfaitement équitables. D'après Hamel (1991), parmi les sources potentielles du pouvoir que chaque partenaire cherche à préserver figure l'apprentissage organisationnel. Ainsi, l'acquisition des compétences clés et du savoir faire par l'un des alliés dominés, peut briser la relation de domination en réduisant progressivement l'importance et la valeur stratégique de la contribution de l'autre partenaire. Les capacités d'apprentissage représentent le plus important déterminant du pouvoir de négociation dans une alliance stratégique. L'entreprise qui dispose des capacités d'apprentissage rapides peut acquérir les compétences de son partenaire, réduire sa dépendance et augmenter son pouvoir (Hamel, 1991). L'apprentissage représente pour l'entreprise en position de dépendance une option pour réduire celle-ci (Inkpen et Currall, 2004).

Les alliances stratégiques représentent ainsi un risque pour l'entreprise de perdre des capacités et compétences critiques par le transfert des connaissances sans avoir une contre partie (Muthusamy et White, 2005). L'utilisation, d'une façon opportuniste, l'alliance stratégique par l'un des partenaires afin d'accaparer et d'internaliser des secrets technologiques (Khanna et al, 1998) peut réduire son niveau de dépendance vis à vis de son

allié. Les partenaires peuvent chercher à internaliser unilatéralement les connaissances et les compétences clés qui constituent des bénéfices individuels (Inkpen et Currall, 2004).

L'acquisition et l'internalisation des connaissances, compétences et du savoir faire par l'un des partenaires peuvent modifier l'intensité de son pouvoir de négociation et son niveau de dépendance. Dans ces conditions, l'alliance devient un moyen ou les intentions des partenaires concernant l'internalisation des connaissances préalablement non disponibles à l'intérieur de l'organisation et à moindre coûts, sont cachées et non avouées. Au sein de l'alliance stratégique, les capacités d'apprentissage représentent une source majeure du pouvoir de négociation (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997 ; Yan, 1998).

Selon Yan et Gray (1994), une participation du partenaire local basée sur les connaissances clés relatives au marché local, représente une valeur stratégique pour le partenaire étranger au moment de la formation d'une joint-venture internationale. Ainsi, tant que l'apprentissage et l'internalisation de ces spécificités locales ne sont pas terminés, le partenaire étranger maintient son niveau de dépendance au partenaire local et l'alliance gardera sa valeur et son caractère stratégique. À l'inverse, le partenaire local dépend souvent du partenaire étranger en ce qui concerne le transfert de l'expertise technologique et organisationnelle.

D'après Yan et Gray (1994), l'alliance est plus déstabilisée quand le partenaire étranger acquière les connaissances spécifiques locales que quand les connaissances technologiques sont acquises par le partenaire local. En effet, le partenaire étranger peut changer la nature des besoins et réduire son niveau d'engagement et de dépendance une fois l'acquisition et l'internalisation des connaissances locales sont effectuées. En revanche, le cas contraire est difficile voir impossible à atteindre compte tenu des faibles capacités d'investissement du partenaire local par rapport au marché mondial.

Dans la même optique, Inkpen et Currall (2004) expliquent qu'un partenaire B doit mettre en œuvre d'autres connaissances valorisables et non imitables, si son partenaire A acquière par apprentissage ses connaissances qui sont nécessaires pour le développement de l'alliance, autrement, la valeur stratégique de la joint venture va décroitre et son importance va être réduite aux yeux du partenaire A (Beamish, 1988). Dans certains cas, l'alliance n'a qu'un intérêt temporaire pour les partenaires. Le degré de complémentarité évolue dans le temps, les stocks de connaissances et compétences complémentaires deviennent moins complémentaires,

une fois que chacun aura appris de l'autre ce qui lui manquait avant l'alliance (Harrigan, 1988).

À terme, le risque serait de transformer l'alliance en relation basée sur un apprentissage purement concurrentiel entre A et B (Inkpen, Currall, 2004). L'appropriation unilatérale des ressources par l'une des parties, lui permet de réduire considérablement son niveau de dépendance et le niveau du pouvoir de son partenaire. L'interdépendance des associés va tendre à décroitre graduellement et les besoins de coopération mutuels vont disparaître. Cette situation peut contribuer à l'instabilité de l'alliance et à la réduction de son importance stratégique aux yeux des partenaires (Muthusamy, White, 2005). En conséquence, une forme d'équilibre dans le pouvoir de négociation des partenaires conditionne la stabilité de l'alliance stratégique.

Dans ce qui suit, nous examinons les formes d'équilibre et de déséquilibre susceptibles d'affecter le pouvoir de négociation des partenaires.

2.1.3. L'asymétrie dans le pouvoir de négociation

L'alliance stratégique se présente comme un lieu d'affrontement « idéal » entre les partenaires pour les objectifs, les contributions mutuelles et respectives, les modes et modalités de mise en œuvre, le partage et l'appropriation des résultats et des gains ainsi que les méthodes organisationnelles et managériales de travail. Les relations de pouvoir et de dépendance qui sont à l'origine de la dynamique de la collaboration entre les partenaires d'une alliance stratégique constituent cet affrontement. Ainsi, Emerson (1962) définit le pouvoir comme la possibilité d'imposer sa volonté aux autres ; le pouvoir de A sur B représente ainsi la capacité de A d'obtenir que B adopte un comportement particulier qu'il n'aurait pas adopté sans l'intervention de celui-ci.

D'après Astley et Sachdeva (1984), le pouvoir asymétrique résulte des capacités des partenaires à exercer soit un contrôle dominant sur les ressources engagées et nécessaires, soit par une autorité hiérarchique. Il existerait, donc, une corrélation entre le pouvoir et l'exercice du contrôle dans le cadre d'une alliance stratégique asymétrique.

Dans cette optique, Doz et Hamel (1998) avancent que les entreprises détenant un grand pouvoir de négociation sont capables d'influencer leurs partenaires en ce qui concerne la structure de gouvernance et les mécanismes de contrôle de l'alliance. Dans certains cas l'existence d'un pouvoir asymétrique peut entraver la poursuite de la valeur collaborative

puisqu'il peut décourager le partenaire, en faible position, à développer un engagement mutuel dans la relation (Madhok et Tallman 1998)

Selon Emerson (1962), l'utilisation du pouvoir peut varier avec l'étendue de la coopération et l'engagement dans l'échange. La relation de pouvoir est définie comme symétrique quand les deux partenaires possèdent les mêmes capacités et habiletés à influencer la décision de l'autre. Ainsi, le pouvoir mutuel ou l'influence dans les relations représenteraient un aspect critique de l'alliance. En revanche, le pouvoir est dit asymétrique, quand un des partenaires est plus fort et détient un niveau de contrôle et d'influence très élevé par rapport à son allié. La nature de l'influence et du contrôle est déterminée par la balance du pouvoir entre les partenaires dans une relation d'alliance stratégique. Le pouvoir asymétrique dans les relations inter-organisationnelles interfère avec la résolution des problèmes communs et peut être source de plusieurs conflits entre les partenaires. Le potentiel des conflits entre les partenaires dans une alliance stratégique est inhérent parce que l'un des partenaires peut utiliser d'une façon opportuniste, compte tenu de son niveau de pouvoir, l'alliance pour internaliser certaines ressources clés et tirer le maximum de profit à son intérêt (Doz, 1996, Khanna et al, 1998). L'exercice des comportements opportunistes et non coopératifs peuvent rendre l'alliance inefficace et causer son échec.

Le pouvoir est essentiellement un pouvoir de négociation, dans une alliance stratégique qui lie contractuellement des entreprises indépendantes conservant leur autonomie et acceptant les différentes modalités et contraintes d'un rapprochement. Au sein d'une alliance stratégique, le pouvoir de négociation de chaque allié est basé essentiellement sur la position stratégique qu'il détient et est constitué à partir de la participation par des ressources clés, rares et non substituables dans la relation (le degré de spécificité des ressources, la facilité d'accès et la valeur intrinsèque des ressources), de la structure opérationnelle et organisationnelle (l'occupation des postes clés par les employés du partenaire), de la structure de gouvernance (le niveau de représentation dans le conseil d'administration ou le comité exécutif) et de la structure légale (la représentation majoritaire dans le capital ou l'obtention d'une minorité de blocage, pour infléchir les décisions stratégiques). La différence entre les niveaux de dépendance stratégique respectifs des partenaires explique la nature de l'asymétrie du pouvoir impliqués dans l'alliance.

D'après Yan et Gray (1994) cité par (Muthusamy et White, (2006), les jeux de pouvoir entre les alliés naissent de la capacité à protéger ou à acquérir une position stratégique dominante

dans l'alliance stratégique. Ainsi, un partenaire dispose d'une position dominante dans le processus de négociation si l'alliance dépend majoritairement de ses propres ressources tangibles ou intangibles, et s'il devient difficile voir impossible pour les autres partenaires de les remplacer ou de les substituer à moindre coût, sans aucune barrière de transfert technique ou juridique (Harrigan et Newman, 1990, Hamel 1991).

Néanmoins, l'asymétrie dans le jeu de pouvoir et d'influence entre les partenaires peut changer et évoluer sous l'effet de facteurs exogènes ou endogènes à l'alliance. Tout changement ou évolution au niveau des variables d'asymétrie constituant aussi bien le pouvoir de l'un que la dépendance de l'autre dans une relation d'alliance peut impacter les conditions initiales. Ainsi, un changement dans les priorités stratégiques d'un partenaire peut soudainement rendre l'alliance, de son point de vue, moins essentielle et moins vitale et par conséquent affecter sa valeur stratégique. Si le pouvoir de négociation d'un partenaire est fonction de la dépendance relative de son allié, la réduction et cette dernière par l'apprentissage et l'internalisation des connaissances et compétences clés peut accélérer l'augmentation de son pouvoir de négociation (Hamel, 1991).

L'environnement des organisations est incertain et aléatoire, tout changement dans l'environnement compétitif ou sur le marché peut aussi constituer une source de dévaluation des contributions relatives à l'un des associés et réévaluer la contribution de l'autre (Harrigan et Newman, 1990). Une évolution rapide et perpétuelle d'une technologie apportée par un partenaire pour l'opérationnalisation de l'alliance peut produire un effet semblable (Harrigan, 1985).

L'alliance stratégique est considérée par les différentes études théoriques des formes asymétriques comme une construction sociale qui évolue principalement en fonction des capacités d'apprentissage et du pouvoir de négociation des partenaires. Cette construction sociale est, bien souvent, dominée par des intentions cachées et des conflits d'intérêt entre les partenaires qui peuvent conduire à une instabilité de l'alliance voire, dans certains cas à sa rupture. D'après Doz (1996) et Hamel (1991) cité par Kalaignanam, Shankar, et Varadarjan, (2007), les alliances asymétriques sont par nature instables puisqu'elles reposent souvent sur une volonté permanente des partenaires d'accroître leur pouvoir de négociation par leur capacité d'apprentissage et d'absorption unilatérales des connaissances et compétences clés non disponibles dans leur actifs avant l'alliance, au risque de réduire l'attrait stratégique du

rapprochement. La spécificité de ce type d'alliance repose sur des gains asymétriques répartis entre les partenaires. Ces gains asymétriques sont le résultat de deux aspects différents. La première forme de gain découle des différents bénéfices liés à la formation de l'alliance, notamment les apports et contributions mutuels et respectifs, les compétences et l'expertise, des possibilités d'apprentissage et de transfert de connaissances. Tous ces éléments représentent des sources de gains potentiels pour les partenaires qui ne disposaient pas de tous ces atouts avant l'alliance. La deuxième forme de gain est strictement financière qui se présente sur la forme de rétribution ou de rente. La notion de gain asymétrique dans les relations d'alliances stratégiques asymétriques et les différentes répercussions qui peuvent avoir lieu sur la stabilité et la pérennité de ce type de relation sont traités dans la section suivante.

2.1.4. L'asymétrie des gains

Les alliances font l'objet d'un arrangement coopératif à long terme entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui s'engagent dans une activité pour un gain économique mutuel (Tsang, 1999). Cet arrangement donne lieu à l'échange, au partage et à la combinaison des ressources tangibles et intangibles en favorisant les synergies (Bluckley et Casson, 1988 ; Hennart, 1988). Il donne aussi lieu au transfert implicite et explicite des connaissances, des habiletés et compétences des différentes parties engagées (Hamel, 1991 ; Tsang, 1999). Il évoque ainsi les gains potentiels attendus par les partenaires.

Une première dimension des gains tient à la définition des apports de chaque partie et à leurs contributions dans la création de la valeur ajoutée dans l'alliance. Chaque partenaire construit son patrimoine de ressources, de compétences et d'expertise d'une façon individuelle en contre partie de longues années de travail et de lourds investissements financiers.

Sur le plan collectif, chaque partenaire va essayer de bénéficier de ces investissements aux moindres coûts. Compte tenu de la valeur financière et stratégique des ressources tangibles et intangibles engagées de part et d'autre et des différentes motivations des partenaires nous ne pouvons certifier l'existence d'un gain symétrique.

Sous l'angle des ressources, les alliances stratégiques reposeraient en effet sur des contrats incomplets qui fournissent à chaque partenaire l'opportunité de s'approprier les ressources de son associé et de les utiliser à l'extérieur de l'alliance pour son propre intérêt (Khanna, 1998).

En effet, les connaissances clés ne sont pas toutes codifiables puisqu'elles sont incorporées dans les routines organisationnelles et individuelles (Brousseau, 2000). Les limites du langage et de l'esprit humain ne peuvent pas pallier à ces lacunes de codification et de protection des ressources critiques (Brousseau, 2000). En pratique, il s'avère être donc difficile de cerner complètement les contours d'une connaissance stratégique sur laquelle un partenaire revendique le droit de l'exclusivité de l'usage (Brousseau, 2000).

Dans ce cas de figure, les coûts (coûts supportés) et les gains (coûts économisés) associés à l'appropriation des ressources vont être répartis d'une façon asymétrique entre les partenaires. Fournir à l'autre l'accès à ses propres ressources immatérielles (échange de licence, divulgation réciproques de secrets, etc) lui offre les moyens d'une exploitation opportuniste suite à l'accès aux informations stratégiques et à l'obtention d'un droit d'usage (Brousseau, 2000).

L'analyse d'un échantillon de 412 cas d'alliance par Kumar (2007), confirme que l'asymétrie des gains apparaît comme le bénéfice crée par le projet d'alliance et par les effets de richesse négative d'appropriation des ressources par l'un des partenaires. L'alliance stratégique rend donc le partenaire possédant des ressources de valeur plus vulnérable à l'appropriation comparé au partenaire possédant des ressources ayant moins de valeur (Kumar, 2007). Or l'appropriation unilatérale des ressources peut être bénéfique pour la création de synergie et de complémentarité au sein de l'alliance et représente paradoxalement une source de changement dans le pouvoir de négociation et d'affaiblissement de l'intérêt de l'alliance.

Le processus d'apprentissage organisationnel pourrait donc être une source de gain asymétrique. L'alliance devient une course à l'apprentissage : le partenaire qui apprend plus vite à moindre coûts domine la relation et devient un concurrent redoutable. Ainsi, d'après Harrigan (1987), la coopération ne présente qu'un intérêt temporaire pour les deux parties. Dès que le stock de connaissances, non disponible avant l'alliance, devient moins riche et moins complémentaire, le degré de dépendance et d'intérêt pour l'alliance tend vers la décroissance. Dans les travaux de Beamish et Inkpen (1995), l'apprentissage, l'internalisation et la maitrise des connaissances locales par les multinationales accélèrent le rythme du passage de l'activité du statut de joint venture vers la création d'une filiale.

Le deuxième aspect des gains se base sur la définition d'une règle de partage des résultats (mécanisme de répartition de la quasi-rente de la coopération). Les entreprises qui réalisent de nombreux échanges dans le cadre de l'alliance bénéficient d'une quasi-rente organisationnelle étroitement reliée à l'exploitation d'actifs spécifiques et communs. Cette exploitation des ressources touche aussi bien les connaissances communes que réciproques (Brousseau, 2000).

Au démarrage de l'alliance, les partenaires fixent, lors de la phase initiale des négociations, ce que chacun apporte et retire de l'alliance. En théorie, les rétributions sont fixées proportionnellement au niveau des contributions. Une organisation disposant d'un pouvoir de négociation supérieur à celui de son partenaire pourra logiquement exiger de bénéficier d'une part des résultats supérieurs à celle de son allié (Tinlot, 2005).

Par principe, le niveau des rétributions peut être fixé non pas en fonction des coûts réels des ressources engagées mais plutôt en fonction de la valeur stratégique qu'elle apporte à l'alliance. A ce niveau Brousseau (1993), souligne la difficulté de rémunérer les inputs proportionnellement à leur productivité marginale, lorsque leurs apports ne sont pas aisément mesurables. Cette difficulté de rémunérer les ressources engagées à leur juste valeur est source de perception de lésion par les partenaires. D'ailleurs une mauvaise appréciation de la nature et de la valeur des contributions par l'un des partenaires réduit considérablement les chances de survie de la relation de l'alliance (Doz et Hamel, 2000). Une mauvaise appréciation de la valeur des contributions induit forcement une perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions. Un partenaire qui estime que ses rétributions ne correspondent pas à ses apports juge forcement les rétributions de son allié non équitables. Ce déséquilibre peut impacter la stabilité et la longévité de l'alliance car le partenaire non satisfait considère que son allié adopte un comportement opportuniste en percevant une rétribution au-dessus des ses apports.

Dans certain cas, et en dépit des négociations préalables à la mise en place de l'alliance, l'un des partenaires peut se retrouver dans une situation inconfortable caractérisée par un profond déséquilibre entre ses contributions et ses rétributions. Ce déséquilibre est mieux accepté quand il est partagé par les deux partenaires. Une divergence dans l'appréciation de la nature des apports, d'une part, et l'équilibre des gains, d'autre part, représentent des sources de conflits. La perception de comportement opportuniste par l'un des partenaires peut réduire son implication et son engagement nécessaires pour le bon déroulement de l'activité. Les conflits

d'intérêts et l'adoption d'un comportement passif représentent une réelle menace pour la survie de la relation d'alliance.

Il existe dans ce contexte plusieurs cas de figure illustrant, d'une part, le croisement entre le niveau des contributions et des rétributions de chaque partie et son impact sur sa satisfaction personnelle et, d'autre part, la comparaison de ce croisement entre les partenaires et son impact sur l'appréciation des performances de l'alliance ainsi que sur sa légitimité d'existence.

Cas Alliance dyadique A&B	Résultats
Premier Cas	
-Il existe une corrélation dans l'équilibre entre les contributions et les rétributions de chaque partenaire. Les rétributions sont proportionnelles et équitablement distribuées entre les partenaires.	- Les partenaires s'inscrivent dans une logique de gagnant-gagnant : équilibre et proportionnalités des gains. Chaque partenaire perçoit une rétribution proportionnelle à ses contributions. L'asymétrie des gains est perçue comme légitime. Cette situation renforce l'alliance puisqu'elle rend explicite l'existence d'un intérêt commun. Ce qui incite les partenaires à investir conjointement d'une manière efficace. Le partage des profits équitablement est un principe favorisant l'efficacité de la coopération. - Il convient de souligner la possibilité que l'un des partenaires par le biais d'un apprentissage asymétrique parvienne à internaliser les compétences et les connaissances clés initialement absentes et refuse le partage des gains avec ses partenaires. Cette situation incite soit à la dissolution de l'alliance définitivement, soit à l'absorption de l'activité par l'un des partenaires.

Deuxième cas	
- Le croisement entre les contributions et les rétributions de A s'inscrit dans une dis- proportionnalité positive. - Le croisement entre les contributions et les rétributions de B s'inscrivent dans une dis- proportionnalité négative. - La comparaison entre les deux croisements souligne un déséquilibre significatif dans l'assiette des contributions et des rétributions entre les partenaires.	- Les partenaires s'inscrivent dans une logique de gagnant-gagnant relative. Le partenaire B perçoit un niveau de contribution supérieur à celui du partenaire A et perçoit un niveau de rétribution inférieur à celui de A. Deux cas de figure découlent de cette situation : - Le partenaire B subit une disproportionnalité négative qui dégage des marges et couvre ses frais d'investissement. L'alliance est considérée par le partenaire lésé comme inefficace puisqu'elle ne permet pas de percevoir une rémunération à la hauteur des engagements et des investissements. Dans ce cas, le partenaire lésé n'aborde pas directement l'éventualité de rupture puisqu'il est dans le positif par contre il négocie pour l'amélioration des dispositifs de rémunération et des contributions. - Le partenaire B subit une disproportionnalité négative qui ne dégage pas de la marge et ne couvre pas les fais d'investissement. Le partenaire lésé ressent de l'injustice et juge le comportement de son partenaire d'opportuniste. Non seulement les investissements et les efforts sont unilatéraux en termes de valeur mais en plus le partenaire A perçoit des rémunérations qui sont largement supérieurs aux efforts faits. Cette situation est source de conflit et de perte de confiance deux variables clés de l'échec d'une alliance.

Tableau 4 : Croisement entre les contributions et les rétributions

Le respect de cette règle de partage des résultats est à l'origine de l'acceptation de l'asymétrie des gains. Son non respect est source d'insatisfaction et de conflit menant à la voie de l'instabilité.

Beamish et Banks (1987), démontrent que la stabilité d'une alliance est le résultat de plusieurs variables internes et externes. Elle est fortement liée à l'interconnexion entre une structure basée sur le partage managérial, un besoin de contribution des partenaires à long terme et une performance satisfaisante. Une organisation basée sur des comportements coopératifs et flexibles peut contribuer fortement à la résistance aux aléas de l'environnement en réduisant les risques de perturbation et d'instabilité. Ainsi donc, dans la prochaine section nous traitons la question de l'instabilité dans les alliances stratégiques, ses facteurs et ses déterminants.

2.2. Instabilité des alliances asymétriques

L'instabilité est définie par Inkpen et Beamish (1997) comme les changements majeurs qui ne sont pas planifiés par l'un ou l'autre des partenaires. L'instabilité peut être définie de ponctuelle, lorsqu'elle fait l'objet de réorganisation ou de renégociation des contrats entre les partenaires dans le but de réduire les clivages et les inégalités (Blogett, 1992). Dans ce sens l'instabilité revêt la signification de la dynamique sans atteindre le sens de la rupture (Blogett, 1992 ; Harrigan et Newman, 1990 et Yan et Gray, 1994). L'instabilité est définitive quand elle mène à la fin de l'alliance. Cette dernière recouvre autres significations en plus de celle de l'échec (Meschi, 2003).

L'instabilité au sens de l'échec est causée par les conflits et les divergences entre les partenaires, par des objectifs commerciaux non atteints ou par l'absence de synergie et d'implication. Dans ce sens, l'instabilité rejoint la définition de Yan et Zeng (1999), « *l'instabilité réfère aux situations non programmées ou prématurées par au moins un des partenaires, ou dans lesquelles il y a conflit entre les directions stratégiques, renégociation du contrat, reconfiguration de la propriété ou des structures de mangement ou changement majeurs dans la relation des parents entre eux ou des parents à la relation avec des effets significativement négatifs sur sa performance* ». L'instabilité peut être expliquée selon Doz et Teng (2000), par des tensions et divergences comportementales (coopération- concurrence) ou structurelles (rigidité-flexibilité). Plusieurs travaux de recherche établissent une forte corrélation entre le niveau de participation dans le capital, le contrôle des opérations, et le succès de l'alliance stratégique (Lecrew, 1984 et Beamish, 1985). La compatibilité stratégique et la flexibilité comportementale sont considérées comme les facteurs clés d'un climat coopératif et symbiotique (Doz et Hamel, 2000 ; Inkpen et Banks, 1997).

L'instabilité des alliances stratégiques est étroitement liée à plusieurs facteurs et déterminants : certains sont d'ordre conflictuels et structurels, d'autres sont plutôt spécifiques aux partenaires et à l'environnement. Les conflits entre les partenaires sont relatifs à des conflits d'objectifs (Kogut, 1989), de culture et de structure managériale (Harrigan, 1988), ou de divergence dans les visions stratégiques et d'exploitation (Das et Teng, 2000). Les déterminants de l'instabilité relatifs à la structure de gouvernance et aux mécanismes de contrôle sont plutôt liés à leur répartition entre les partenaires compte tenu des objectifs et motivations de chacun. Il y a une forte influence de la structure de propriété et de la gouvernance sur la stabilité de l'alliance. L'évolution et le changement des orientations stratégiques de l'un des partenaires (Meschi, 2003), le manque d'expérience de collaboration (Harrigan, 1988), et les difficultés financières de l'un des alliés (Hennart et al, 1999) constituent aussi des facteurs de l'instabilité des alliances stratégiques. L'instabilité est également causée par certaines spécificités de l'environnement de l'alliance notamment la politique du gouvernement d'accueil (Yan et Gray, 1994) et la structure de la l'industrie (Kogut, 1989).

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985) attribue une explication à l'instabilité des alliances stratégiques en soulignant l'impact négatif des comportements opportunistes entre les partenaires. La perception de l'existence d'un comportement opportuniste par l'un des partenaires peut rompre la relation de confiance et nuire au bon déroulement et à la croissance de l'alliance. Dans la suite du raisonnement, Kogut (1989) avance que l'existence de motivations compétitives entre les partenaires et le manque de réciprocité sont formellement en désaccord avec l'esprit du comportement coopératif des alliances stratégiques, qui auront tendance à être fortement instables. La théorie des coûts de transaction explique la fin de l'alliance soit par le retour au marché quand il s'agit d'une décision de dissolution soit par le retour à la hiérarchie quand il s'agit d'un rachat ou d'une cession. La fin de l'alliance peut être anticipée par l'un des partenaires malgré l'absence de problèmes de disfonctionnement interne d'ordre opérationnel ou stratégique. Dans ce cas, le motif de sortie est considéré, par Meschi (2003) comme lié au choix de la politique stratégique générale des partenaires. D'après Bartoli (1997) « *les orientations de la politique générale renvoient aux axes fondamentaux à long terme ; le « métier », la « mission », la « vocation », les « valeurs » ou la « vision »*. Ainsi, la divergence des politiques stratégiques des partenaires peut accélérer le rythme de l'instabilité vers une situation de rupture choisie.

La fin de l'alliance se conclue alors soit par la dissolution soit par le rachat. Dans le deuxième cas, le partenaire qui décide de céder ses parts dans le capital, le fait par recherche de plus value, d'une part, et, d'autre part, à cause de la non disponibilité des ressources nécessaires dans son capital pour faire cavalier seul et combattre la concurrence (Kogut, 1991). Par contre, quand les politiques stratégiques des partenaires divergent car les intentions stratégiques de chaque partie est de garder unilatéralement l'activité de l'alliance, l'instabilité prend la forme de la stagnation et du désengagement au moins de l'un des partenaires. L'instabilité passe alors du statut « neutre » au statut de « l'outil stratégique » (Cheriet, 2009). La fin de l'alliance devient dès lors « une stratégie de sortie » mise en place par les partenaires une fois les objectifs de l'alliance sont réalisés.

L'approche de la dépendance des ressources fournit aussi des explications relatives à l'instabilité des alliances stratégiques. La théorie de la dépendance des ressources indique que les sociétés comptent sur certaines ressources appartenant à d'autres entreprises et gèrent des relations inter-organisationnelles pour contrôler et réduire une telle dépendance (Das et Teng, 2000). La valeur des ressources possédées par chaque entreprise détermine son pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994). Dans ce sens, Inkpen et Beamish (1997) argumentent que le changement dans la balance initiale du pouvoir de négociation et du niveau de la dépendance est responsable de la fin non planifiée d'une alliance. Les entreprises concluent des alliances spécialement pour acquérir et bénéficier des ressources et des compétences non disponibles en internes. L'internalisation d'une ressource clé par l'un des partenaires change le niveau de ses apports ainsi que le niveau de sa dépendance et la nature de son pouvoir de négociation. Au lien de dépendance correspond un lien de pouvoir, plus une entreprise parvient à réduire sa dépendance plus elle gagne du pouvoir. La réduction de l'asymétrie en termes d'apports, de dépendance et de pouvoir peut être source d'instabilité puisqu'elle peut se traduire par la dévalorisation des contributions, d'une part, et de l'importance stratégique de l'alliance, d'autre part. La théorie du pouvoir souligne le lien entre la stabilité, le changement du pouvoir de négociation et l'interdépendance. En effet le changement dans la balance initiale du pouvoir de négociation entre les partenaires peut être atténué par le développement des interdépendances.

Plus la dépendance mutuelle est développée (interdépendance), plus fort sera l'engagement et l'implication des partenaires (Chen et Chen, 2002). Les coûts de rupture de la relation de l'alliance deviennent élevés quand le degré de dépendance bilatérale des partenaires est élevé.

Plus les partenaires développent des interdépendances opérationnelles ou stratégiques, plus ils gagnent du pouvoir et plus ils optent plutôt pour les alliances fonctionnelles et coopératives. Les comportements coopératifs et la recherche des intérêts communs sont les caractéristiques fondamentales d'un climat coopératif source de réussite et de longévité de l'alliance. Le développement des interdépendances et la réussite de l'alliance réduisent considérablement les comportements opportunistes et les divergences des intérêts.

Paradoxalement, plusieurs auteurs (Lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; kogut, 1989 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Park et Ungson, 1997, Sim et Yunus, 1998 ; et Yan, 1998) considèrent que l'asymétrie représente un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance stratégique. Dans la plupart de ces travaux, l'asymétrie est présentée comme un moyen crucial pour le développement durable de l'alliance. L'alliance stratégique est couronnée de succès lorsqu'il y a une répartition asymétrique des parts dans le capital. D'après Brousseau (2000), les liens capitalistiques constituent un moyen essentiel pour encourager les partenaires à adopter des comportements coopératifs et assurer par conséquent la stabilité et la pérennité de l'alliance. Ainsi, à travers la participation dans le capital de l'autre, chaque partie s'engage dans une perspective de moyen à long terme en disposant des moyens de protection et du droit de partage de bénéfice. Grâce à ce statut formel, aucun des partenaires ne peut bénéficier du fruit de l'investissement de l'autre dans l'alliance sans y avoir participé. Cependant, le résultat de l'alliance est fortement influencé lorsque les contributions des partenaires ne sont pas contractualisables (Brousseau, 2000). L'organisation de l'alliance devient complexe et difficilement administrable collectivement, quand le partage des rôles entre les partenaires s'établit sur des bases interchangeables (Killing, 1988). D'après cet auteur, l'alliance est plus stable et susceptible de durer quand sa structure est basée sur un partenaire dominant que lorsque le management et le contrôle sont partagés d'une façon égalitaire entre les partenaires.

Les alliés d'une alliance acceptent de se lancer dans des relations asymétriques quand ils ont la possibilité de tirer des avantages liés à la négociation des contres partis. Ce niveau de satisfaction peut être atteint dans le cas de perception de gains asymétriques, à condition que ces gains soient en concordance avec le niveau des apports et des efforts engagés. Certaines organisations peuvent utiliser leur pouvoir de négociation dans l'alliance non pas pour accroitre leur participation dans le capital mais pour détenir un contrôle dominant des opérations de la filiale commune ou du projet collectif. Ce choix est fait afin de mieux protéger les atouts stratégiques en termes de ressources technologiques ou commerciales. Le

partenaire qui détient une participation majoritaire dans le capital lié à l'alliance peut ainsi avoir comme objectif l'internalisation des connaissances et de la technologie de son allié. La répartition asymétrique et la séparation entre la structure et le contrôle peuvent stabiliser l'alliance. Comme le souligne Kumar (2007), dans ses travaux, 42% des joint ventures de son échantillon sont caractérisées par un partenaire gagnant et un partenaire perdant à cause du gain asymétrique. Ce déséquilibre dans les gains est source d'instabilité et l'alliance, peut être, ainsi, dévalorisée par les deux parties.

Dans ces conditions, le changement du pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994) de l'un des alliés, la baisse du niveau de la dépendance et de l'interdépendance entre les partenaires peuvent devenir des sources d'instabilité dans l'alliance (Inkpen et Beamish, 1997). L'instabilité peut dans ce cas prendre la forme d'une réorganisation momentanée du contrat de l'alliance pour réduire les inégalités entre les partenaires. Cependant, quand le niveau des synergies et des complémentarités tend à diminuer (Blodgett, 1992), l'alliance perd progressivement son caractère attrayant aux yeux des partenaires.

L'alliance est donc un lieu de complémentarité et d'apprentissage dans lequel, les capacités d'apprentissage et d'absorption des partenaires ont un impact sur son évolution (Doz, 1996). Lorsque les partenaires se lancent dans une alliance stratégique basée sur des asymétries, les capacités d'apprentissage de nouvelles connaissances et compétences sont d'une importance cruciale pour le développement et le bon déroulement du projet de l'alliance. Le partenaire qui n'a pas les habilités et compétences pour exécuter une tâche de conception, de développement ou de production doit apprendre de son allié par transfert tacite et explicite le savoir faire. Si ses capacités d'assimilation et d'absorption sont faibles, cela entrave le bon déroulement et la croissance de l'activité liée à l'alliance. Cette situation peut être aussi source de mécontentement et d'insatisfaction et causer, par voie de conséquences, des conflits facteur d'instabilité. Les alliances stratégiques représentent ainsi une mine de connaissances et de savoir faire quand le processus d'apprentissage et de transfert se fait dans des conditions favorables. D'ailleurs, certains objectifs stratégiques de l'alliance reposent sur les motivations permanentes d'apprentissage (Doz, 1996 et Hamel, 1991).

L'apprentissage et l'internalisation des connaissances, compétences et savoir faire peuvent être source de changement dans la balance initiale du pouvoir de négociation et de la dépendance entre les partenaires d'une alliance stratégique. L'apprentissage entre les partenaires peut avoir une nature compétitive. D'après Hamel (1991) et Inkpen et Beamish

(1997), l'instabilité et la durée limitée des joint ventures peuvent être un résultat direct de la compétition dans l'apprentissage entre les partenaires. L'apprentissage change le niveau d'interdépendance entre les partenaires, créant ainsi la pression pour se réorganiser. Les asymétries entre les partenaires dans les capacités d'apprentissage peuvent changer le pouvoir de négociation relatif aux partenaires et rendre ainsi l'alliance obsolète, parce que le partenaire le plus rapide à apprendre et à internaliser les compétences et les connaissances clés aura probablement changé ses orientations stratégiques hormis la réduction de son niveau de dépendance initiale (Yan, 1998). Par voie de conséquence, la répartition du niveau de contrôle organisationnel et managérial risque d'être révisée, afin d'entraver tout apprentissage et internalisation de nouvelles connaissances (Inkpen et Beamish, 1997). Ce comportement ne peut que nuire au développement et à la stabilité de l'alliance. Bien qu'il soit difficilement réalisable, un apprentissage, basée sur des comportements coopératifs et non opportuniste peut contribuer fortement au développement et à la croissance de l'alliance.

La stabilité de l'alliance peut aussi être touchée par un déséquilibre dans l'assiette des contributions et des rétributions entre les partenaires. Les participations et les contributions de chaque partenaire en termes de ressources n'ont pas toutes les mêmes valeurs stratégiques. Toute ressource qui contribue à la création d'une valeur ajoutée dans une alliance fait bénéficier son détenteur d'un fort pouvoir de négociation et d'une rémunération satisfaisante. L'impact des ressources tangibles ou intangibles sur la création de valeur et sur le niveau de rétribution est au cœur du dilemme des partenaires. L'ensemble des ressources intangibles (réputation, capital humain, culture) liées d'une manière ou d'une autre à la société constitue un stock de connaissances amélioré par de multiples sources d'investissements. D'après Barney (1986), une réputation positive est un facteur stratégique qui peut être employé pour connaitre la moyenne du profit.

De ce fait, le détenteur trouve légitime la répartition des gains en sa faveur alors que le bénéficiaire déplore le niveau inchangé des contributions de son partenaire et l'appropriation du fruit de ses propres investissements. Certes l'alliance est basée sur des complémentarités asymétriques mais son caractère dynamique exige, pour sa réussite, un niveau de contribution permanent de part et d'autre. Beamish et Banks (1987), démontrent la forte corrélation entre la stabilité de l'alliance et le besoin de contribution des partenaires à long terme.

La stabilité de l'alliance est fortement influencée par la naissance d'un sentiment de lèse et d'injustice chez l'un des partenaires suite à une rétribution asymétrique et non équivalente en

comparaison à ses contributions. Les partenaires doivent faire preuve de flexibilité et de souplesse pour trouver un terrain d'entente et de convergence des intérêts opérationnels et stratégiques.

L'instabilité de l'alliance peut être définie comme une réorganisation quand le déséquilibre, mal perçue par l'un des partenaires, entre les contributions et les rétributions, ne touche pas la rentabilité de l'alliance. Dans ce cas de figure les partenaires pour préserver ce projet d'alliances et les gains qui en sont issus, vont opter pour une nouvelles répartition des tâches et un rééquilibrage des efforts et des investissements. L'instabilité peut dans ce cas, compte tenu de la turbulence et de l'imprévisibilité environnementale, être synonyme de changement, d'adaptation et de réajustement mutuel. Dans ce sens Blodgett (1992) avance que parfois la stabilité de l'alliance constitue un signe de stagnation et de non réactivité de la relation de l'alliance. Les changements et les négociations organisationnels entre les partenaires peuvent servir de la réorientation de la démarche stratégique des partenaires vers le développement de nouvelles activités sources de création de valeur et de longévité de l'alliance.

En revanche, l'instabilité s'inscrit dans le volet de l'échec et la fin de l'alliance, quand le décalage entre les niveaux de rétribution des partenaires est très accentué au regard des apports respectifs et touche la rentabilité. Ce déséquilibre financier supporté unilatéralement pousse la partie concernée à penser que son partenaire adopte un comportement opportuniste puisqu'il partage les profits sans y avoir participé. La perception de comportement opportuniste est source de conflit et de perte de confiance. Deux composantes fondamentales d'un contexte d'instabilité profonde qui mène l'alliance stratégique vers la voie de la rupture.

Il y a une controverse théorique sur le caractère stable ou instable de l'alliance asymétrique. Plusieurs aspects sont exploités dans les travaux antérieurs pour donner une explication et déterminer les principaux facteurs influençant positivement ou négativement la longévité et la survie des alliances stratégiques asymétriques, notamment, la répartition des propriétés et du contrôle, l'apprentissage organisationnelle et le caractère asymétrique des apports et des caractéristiques des entreprises impliquées. Nous retrouvons une autre controverse dans les travaux traitant les alliances stratégiques asymétriques concernant ces aspects et leurs impacts sur la stabilité et l'instabilité de la relation.

Concernant la répartition symétrique ou asymétrique du capital et du contrôle. Certains auteurs plaident en faveur de la répartition symétrie du contrôle et du capital (Ramanatsoa, 1993) dans les alliances stratégiques asymétriques car elle a un effet positif sur la performance et la réussite de l'activité. D'autres auteurs plaident plutôt en faveur de la

répartition asymétrique, l'alliance est plus stable et susceptible de durer quand sa structure est basée sur un partenaire dominant que lorsque le management et le contrôle sont partagés d'une façon égalitaire entre les partenaires (Killing, 1988). L'argument en faveur d'une réparation asymétrique dans le capital et le contrôle est critiqué par Ohamé (1990). Cet auteur considère que les multinationales qui exigent une participation majoritaire dans le capital le font car elles sont imprégnées de la culture capitaliste occidentale « *...détenir51 % du capital vous donne juridiquement les pleins pouvoirs. Mais quel est ce pouvoir lorsqu'il s'agit du contrôle des activités sur un marché étranger dont vous ne savez pas grand chose, éloigné comme vous êtes des besoins des clients, dans votre bureau à moquette rouge de Manhattan, de Paris ou de Francfort ?* » (Ohamé, 1990, p. 32).

Concernant le caractère asymétrique des alliances stratégiques, certains auteurs considèrent que l'asymétrie est source de stabilité (Lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; kogut, 1989 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Park et Ungson, 1997, Sim et Yunus, 1998 ; et Yan, 1998). L'asymétrie est synonyme de complémentarité des ressources et des atouts. Dans ce sens Harrigan (1986), avance que les apports réciproques et multiformes aboutissent à la création d'un climat coopératif. D'autres considèrent que les alliances stratégiques asymétriques sont de nature instables (Doz, 1996 et Hamel, 1991), car l'asymétrie des apports engendre une asymétrie dans le pouvoir de négociation et de la dépendance (Yan et Gray, 1994). Dans ce contexte d'asymétrie, les partenaires vont se lancer dans une course à l'apprentissage pour gagner du pouvoir. L'intention stratégique d'internaliser les connaissances et les compétences peut rééquilibrer les échanges. L'internalisation et l'accaparation du savoir faire contribuent considérablement à la réévaluation des contributions et donc du pouvoir de négociation.

L'apprentissage organisationnel et les capacités d'apprentissage ont fait également l'objet d'une controverse théorique. Certains auteurs considèrent que les capacités d'apprentissages, dans le cadre d'une alliance asymétriques, sont essentielles pour le bon déroulement de l'activité. Dans la majorité des cas d'alliances entre les multinationales et les entreprises locales, l'asymétrie touche l'aspect intangible des ressources notamment le savoir faire et l'expertise de production. Les capacités d'apprentissage, d'internalisation et d'assimilation sont cruciales pour la production des produits selon les normes internationales. L'incapacité ou les soucis d'absorption des connaissances et du savoir faire sont sources de difficultés et de problèmes (Ring et Ven de Ven, 1994). De ce point de vue, nous concluons que l'apprentissage organisationnel est source de développement et de croissance de l'activité de

l'alliance asymétrique. D'après Inkpen et Curral (2004), durant les cycles d'apprentissages, les partenaires peuvent développer une meilleure compréhension les uns des autres en ce qui concerne les contributions respectives, les forces et les faiblesses et les objectifs stratégiques. Dans le cadre d'une alliance asymétrique entre une multinationale et un partenaire local, dans la majorité écrasante des cas, l'apprentissage est unilatéral. C'est au partenaire qui manque de savoir faire et d'expérience que le transfert des connaissances tacites et explicites est fait. L'apprentissage organisationnel sert d'un ajustement basique du processus de collaboration (Inkpen et Curral, 2004).

Or certains auteurs considèrent que les capacités d'apprentissage représentent une source majeur du pouvoir de négociation (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997 et Yan, 1998). Les partenaires d'une alliance asymétrique ont la volonté permanente d'accroitre leur pouvoir de négociation à travers leur capacité d'apprentissage et d'absorption unilatérale des connaissances et compétences clés non disponibles dans leurs actifs avant l'alliance, au risque de réduire l'attrait stratégique du rapprochement. D'après Hamel (1991), l'apprentissage organisationnel est un moyen exploité par les organisations en concordance avec leurs intentions stratégiques pour créer des nouvelles conditions environnementales.
Compte tenu de la controverse de la littérature traitant les alliances stratégiques asymétriques et notre volonté d'enrichir les travaux antérieurs concernant la dynamique de ce type de relation. Pour mieux comprendre ce phénomène et répondre aux questions sur l'évolution d'une alliance asymétrique et sur l'impact de l'augmentation ou de la réduction de l'asymétrie sur sa survie et sa longévité, nous allons effectuer une étude empirique décrite dans la partie méthodologique, exposée et analysée dans la partie empirique et résultats.

Dans le prochain chapitre, nous allons présenter notre positionnement épistémologique et exposer notre protocole de collecte et d'analyse de donnés.

CHAPITRE III :

DEMARCHE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

INTRODUCTION

Nous nous proposons dans le cadre de cette thèse d'étudier la dynamique des relations dyadiques asymétriques. Apres avoir fait état de la littérature sur les alliances stratégiques en générales et les alliances asymétriques en particulier, nous présentons dans ce chapitre la démarche méthodologique que nous avons suivi pour réaliser l'objectif de notre recherche.

La réflexion épistémologique est impérative pour l'explication de la démarche de tout travail de recherche (Wacheux, 1996). L'explication de la voie méthodologique adoptée est indispensable pour le contrôle des conditions de la production scientifique et donc de la démarche de la recherche. Ce contrôle a pour rôle d'accroitre la validité de la connaissance issue du projet de recherche. Nous allons dans ce chapitre présenter dans une première notre positionnement épistémologique, dans une deuxième section, exposer notre choix et protocole de collecte de données et dans une troisième et dernière section, présenter notre méthode d'analyse de données.

SECTION I : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Plusieurs auteurs du domaine de la méthodologie de recherche se sont accordés sur la nécessité pour tout chercheur désireux de réaliser une recherche sérieuse de la positionner sur le plan épistémologique. La réflexion épistémologique permet d'assurer la validité et la légitimité d'un projet de recherche (Perret et Séville, 2003). Nous allons dans ce qui suit présenter et justifier notre positionnement épistémologique en se basant sur la sphère des trois paradigmes épistémologiques utilisés dans le domaine des sciences de gestion (le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme).

1. Perspective interprétativiste

Les paradigmes épistémologiques servent de modèle de référence pour les chercheurs en science de l'organisation (Perret et Séville, 2003). Les trois perspectives à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme peuvent fournir une explication adéquate de la réalité recherchée par le chercheur. Le choix du positionnement épistémologique doit concorder avec l'objet de la recherche.

Il existe une opposition inéluctable entre les partisans de l'objectivisme et ceux du subjectivisme. L'objectif du positivisme est de fournir une explication de la réalité, l'interprétativisme vise à la comprendre et le constructivisme a pour objectif de la construire (Perret et Séville, 2003).

L'interprétativisme occupe une position intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme. La conception de la réalité sert de base solide pour établir une distinction plausible entre les trois paradigmes épistémologiques puisqu'elle définie la relation entre le chercheur et l'objet de recherche et les critères de la validité des connaissances. Nous établissons une comparaison entre les trois positions épistémologiques précédemment citées à partir du tableau suivant :

	Positivisme	**Interprétativisme**	**Constructivisme**
Nature de la connaissance produite	Objective acontextuelle	Subjective Contextuelle	
Nature du lien sujet/objet	Indépendance	Interaction	
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité / convenance par rapport à un projet

Tableau 5: Comparaison entre les trois paradigmes épistémologiques

(D'après Perret et Séville, 2003, p 15)

Notre projet de recherche a consolidé notre choix quant à la démarche méthodologique fondée sur des allers-retours entre la littérature et le terrain. La définition de la démarche adoptée fournit une réponse aux différentes questions que tout chercheur doit se poser :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Notre recherche occupe un positionnement interprétativiste justifié par la nature de la réalité étudiée, la relation sujet-objet de recherche et les critères de validité de la connaissance (Perret et Séville, 2003).

1.1. Nature de la réalité étudiée

La réalité n'est pas synonyme de connaissance car elle existait avant la mise en place du projet de recherche (Wacheux, 1996). Dans ce sens, la réalité étudiée s'avère être dépendante de celui qui l'étudie (Perret et Séville, 2003). Le chercheur estime que l'accès à la réalité se fait par le biais de constructions sociales notamment le langage et les significations manifestés par les acteurs sociaux.

L'objectif de notre recherche est d'appréhender la réalité et d'en donner une représentation à partir des interactions entre les acteurs dans un contexte particulier des alliances stratégiques asymétriques. D'après Perret et Séville (2003, p 19) « *les jeux d'interactions entre les acteurs permettent de développer une signification significative intersubjective partagée* ».

1.2. Relation sujet- objet de recherche

Les chercheurs interprétativistes établissent une forte distinction entre l'explication et la compréhension de la réalité « *le processus de création de connaissances passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité* », (Perret et Séville, 2003, p 23).
Ces auteurs précisent que le processus de création de connaissances se base sur deux niveaux de compréhension. Nous exploitons dans le cadre de notre travail de recherche le premier niveau pour comprendre le processus par lequel les managers des alliances stratégiques asymétriques sont conduits à interpréter et à comprendre les manœuvres et les actions stratégiques de chacun dans un contexte caractérisé par diverses asymétries de pouvoir et de dépendance. Le deuxième niveau constitue le processus à travers lequel nous interprétons les perceptions subjectives et mutuelles qui fondent le comportement des alliés dans le cadre de l'activité de l'alliance.
Par la compréhension des interactions entre les alliés dans un contexte d'asymétrie, de pouvoir et de dépendance, nous interprétons les comportements adoptés par chaque partie. Cette interprétation impliquera l'attribution de significations évocatrices. L'objectivité totale fera défaut lors du développement des significations aux jeux d'interactions entre les acteurs (Perret et Séville, 2003). Le processus de compréhension rend indispensable de procéder par l'aspect du « donner sens » à la réalité des acteurs étudiée (Perret et Séville, 2003). Nous avons veillé à accorder une place conséquente au verbatim dans la présentation de nos résultats.

1.3. Critères de validité de la connaissance

Il existe une forte interrelation entre les critères de validité des connaissances produites et le positionnement épistémologique choisi. Dans la perspective interprétativiste, l'évaluation de la connaissance produite se fait par le biais du croisement de certains critères de validité à savoir le caractère idéographique de la recherche et les capacités d'empathie développées par le chercheur.

Perret et Séville, (2003, p 29) précisent que « *les critères de validité sont d'une part le caractère idiographique des recherches et d'autre part les capacités d'empathie que développe le chercheur* ». Ces auteurs estiment que le caractère idiographique d'une recherche est reconnu que « *si les phénomènes sont étudiés en situation. La compréhension d'un phénomène est alors dérivée du contexte* » (2003, p 29). La prise en considération du contexte dans les recherches interprétativistes des alliances dyadiques asymétriques s'avère d'une importance considérable.

Notre projet de recherche présente donc un caractère idiographique. Nous avons adopté une méthodologie qui nous a permis de comprendre les comportements des alliés, de tenir compte du contexte dans lequel évolue l'alliance et d'en intégrer une description détaillée.

Le contexte de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance nous a permis de manifester une empathie pour percevoir ce que les partenaires ressentent de part et d'autre et comment interprètent-ils les faits et l'évolution de la relation de l'alliance « *la valeur de la recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique* »,(Perret et Séville, 2003, p 29).

Evaluées du point de vue du positionnement interprétativiste, les connaissances produites dans le cadre de notre travail de recherche peuvent être validées par le croisement des deux critères fondamentaux de cette démarche à savoir le caractère idiographique et les capacités d'empathie.

Par ailleurs, nous avons veillé à assurer la validité de l'étude, aussi bien la validité interne que la validité externe (Royer et Zarlowski, 2003) ainsi que la fiabilité de la recherche (Godard, Ehlingger et Grenier, 2003).

La validité de l'étude appelle le chercheur à mettre en place les mesures opérationnelles et les méthodes de collecte de données appropriées aux concepts étudiés. La validité interne se mesure par la cohérence et la pertinence internes des résultats obtenus par l'étude. La validité

interne dans le cadre des études de cas se mesure par la rétention d'un faible nombre de cas à étudier en profondeur.

La fiabilité de la recherche est appréciée quand différents chercheurs aboutissent, aux mêmes résultats, en exploitant les mêmes opérations de recherche (inter-codeur). La fiabilité est aussi appréciée quand les opérations de recherche adoptées par le même chercheur aboutissent au même résultat mais à des moments différents (intra-codeur).

La validité externe concerne les possibilités et les conditions de généralisation des résultats d'une recherche. La généralisation des résultats peut concerner l'ensemble de la population mère ou de nouveaux terrains appelés « *d'univers parents* » (Thiétart, 2003).
La généralisation des résultats est obtenue, dans une méthodologie d'étude de cas, par un accroissement et une diversification plus importants du nombre de cas mais avec une étude moins profonde.

L'objectif de notre recherche n'est pas de découvrir la réalité et les lois qui la régissent mais plutôt de développer une compréhension de la réalité des alliances dyadiques asymétriques. Notre inscription dans une démarche interprétativiste est justifiée par la nature de la réalité, par la relation sujet-objet de recherche et par les critères de validité de la connaissance (Perret et Séville, 2003).
Apres avoir justifié notre positionnement épistémologique, il est question dans la suite de ce travail de débattre la nature de la connaissance produite.

2. Démarche abductive

Notre objectif de recherche n'est pas de tester des hypothèses ou des théories mais d'explorer un contexte complexe par l'emprunt d'observations nombreuses et de différentes natures. L'exploration est donc la voie de notre recherche. Apres une première revue de la littérature, nous avons procédé par des allers-retours entre la théorie et le terrain. Cette démarche est qualifiée d'hybride par Cherreire et Durieux (2003, p 69) « *L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche* ».

Nous avons mobilisé dans un premier temps des connaissances et des concepts théoriques concernant notre objet de recherche. Puis dans un deuxième temps, nous nous sommes appuyés sur les connaissances pour donner un sens à nos observations empiriques en procédant par des allers-retours fréquents entre ce que nous avons recueilli comme matériau empirique et la théorie.

Cette démarche de la construction de la connaissance peut être qualifiée d'abductive et concorde avec les objectifs de notre recherche de repérage des régularités. Cherreire et Durieux (2003, p 59) précisent que « *pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive ou abductive, alors que pour tester celui-ci fait appel à une démarche de type déductive* ». Ces mêmes auteurs soulignent que l'objectif de l'induction est de générer des lois raison pour laquelle, elle est peu appliquée dans les recherches en sciences de gestion.

Les choix méthodologiques dérivent de la position épistémologique occupée par notre travail de recherche. Dans exposons dans la prochaine section notre choix méthodologique concernant la stratégie mise en place pour la collecte des données.

SECTION II : CHOIX METHODOLOGIQUE

Il existe une forte corrélation entre les objectifs de la recherche, le positionnement épistémologique et la stratégie de recherche. Notre positionnement épistémologique nous oriente implicitement vers une démarche qualitative. Perret et Séville (2003), préconisent le recueil de données qualitatives pour la validité de la connaissance produite dans une position interprétativiste. Le choix de l'approche qualitative est justifié par notre démarche d'exploration hybride, selon Mucchielli (1991), la démarche qualitative est une politique de recherche qui vise à expliciter et à appréhender un « *fait humain* ».

La démarche qualitative est réputée pour sa capacité à offrir l'avantage d'accéder au contexte et à la triangulation par l'exploration de diverses sources de données. Miles et Huberman (2003), soulignent la richesse des données qualitatives ainsi que leurs capacités à décrypter la complexité. Ces données permettent selon ces auteurs de fournir « *des descriptions denses et pénétrantes nichées dans un contexte réel* » (2003, p 27).

Les méthodes qualitatives tendent à étudier finement et profondément les phénomènes dans leurs contextes (Rispal, 2002). Les méthodes qualitatives se basent essentiellement sur les déclarations et les actions d'un acteur agissant dans un contexte particulier (Miles et

Huberman, 2003). Raison pour laquelle, nous ne pouvons pas étudier un phénomène sans tenir compte des spécificités de son contexte. Ce dernier se traduit par une situation significative, des actions et des aspects significatifs composant un système social dans lequel fonctionne l'acteur.

Chercher à comprendre le comportement d'un acteur sans prendre en considération le contexte peut induire en erreur le chercheur. Dans cette situation, le chercheur risque de mal interpréter les significations des actions. Le choix de la méthode qualitative concorde, donc, avec l'orientation donnée à la recherche.

L'importance du contexte des alliances stratégiques asymétriques constitue une justification plausible du choix de la démarche qualitative. Notre recherche a pour vocation d'explorer en profondeur le phénomène des alliances asymétriques, d'avoir une meilleure compréhension de la nature des interactions entre les partenaires dans un contexte de déséquilibre quasi-général (caractéristiques, apports etc..). Plusieurs auteurs ont soutenu l'idée de développer les méthodologies qualitatives de recherche dans le but de mieux appréhender les problématiques centrales des alliances (Parkhe, 1993). Les données qualitatives facilitent la représentation et l'interprétation des processus organisationnels des relations d'alliances stratégiques. La nature de ces données sert d'outils pour comprendre la création, l'évolution et le résultat des interactions entre les partenaires. Wacheux estime que « *le domaine des alliances est un champ de recherche ou les incertitudes théoriques sont fortes (malgré une littérature abondante) et la connaissance de pratiques effectives des firmes est faible. Par conséquent, les méthodes qualitatives sont appropriées pour alimenter la connaissance du champ en concepts, propositions et hypothèses* », (2003, p 114).

La volonté d'analyser la dynamique des alliances stratégiques à travers des actions et des interactions entre les acteurs et les personnes nécessite l'exploitation d'un ensemble d'outils inscrits dans une démarche qualitative contribuant considérablement en post-interprétation, à donner naissance à un schéma capable de représenter et d'expliquer la réalité de la dynamique des alliances stratégiques asymétriques.

1. L'échantillon

Cette phase du projet de recherche précise la première étape de la démarche opérationnelle de la stratégie de recherche. Il est impératif de construire un échantillon pertinent et en adéquation avec la problématique posée « *les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminent tant en termes de validité externe que de validité interne de l'étude* » (Royer et Zarlowski, 2003, p189).
Nous avons sélectionné dans un premier temps, le terrain d'application des études de cas en tenant compte de divers aspects.

1.1. Choix du terrain d'application

L'unité d'analyse dans notre recherche est définie comme toute relation d'alliance entre deux entreprises (relation dyadique) juridiquement indépendantes qui décident de se lancer dans un projet commun avec une participation ou non dans le capital. En d'autres termes, une formation sociale regroupant des acteurs venant de deux organisations différentes pour la mise en commun d'un projet. Pour construire notre échantillon, nous avons procéder à un croisement de trois critères essentiels :

- Le premier critère est strictement, opportuniste, lié à l'accès facile à certaines entreprises engagées dans des alliances stratégiques avec qui nous avons développé un capital relationnel dans le cadre du mémoire de notre diplôme d'études approfondies. Nous considérons que ce capital relationnel peut servir de base de connaissance pour contacter de nouvelles entreprises faisant partie de notre unité d'analyse.

- Le deuxième critère concerne le contexte caractérisé par l'adhésion de la Tunisie au GATT- OMC qui est à l'origine de la croissance du nombre d'alliances dans plusieurs secteurs d'activités sur le marché local. Il semble pertinent de pouvoir réaliser une étude dans différents contextes. La conduite des relations inter- organisationnelles peut être influencée par les pratiques et l'opérationnalisation spécifique de certains secteurs. Dans ce sens, Wacheux estime que « *l'étude est dépendante du contexte dans lequel elle se déroule [..] la comparaison des cas et des interprétations qui s'y rattachent, permet d'apprécier l'influence du contexte local, d'enrichir les explications et les concepts étudiés* », (2003, p 154).

- Le troisième critère était incontestablement le moins évident à mettre en place. Pour pouvoir appréhender la dynamique des relations dyadiques asymétriques, il était impératif de collecter les informations en provenance des deux alliés. Pour aboutir à cet objectif, il fallait retenir des organisations susceptibles d'accepter de nous accorder des entretiens mais en plus de nous communiquer les noms et les coordonnées de leurs partenaires. Il fallait par la suite obtenir l'accord de ces derniers pour y accéder.

Pendant presque une année et demie nous avons essayé via des moyens formels et informels d'obtenir l'accord de différentes entreprises dans différents secteurs. Nous avons pu, pour certains cas, décrocher des accords d'entretiens à travers les moyens informels (recommandations et appuis de certains répondants). Nous avons, pour d'autres cas, envoyer par mail une attestation, au nom de notre laboratoire de recherche et signé par notre directeur de recherche, présentant le sujet de recherche, certifiant son objectif académique et scientifique, garantissant l'anonymat et la confidentialité des informations et données qui nous seront communiquées.

Il était impératif pour certaines entreprises de croiser les moyens formels et informels pour accroitre les chances d'acceptation en justifiant que l'étude s'inscrit dans une démarche purement scientifique avec la garantie et le respect de la confidentialité. Cette démarche était faite dans l'optique de réduire le degré de réticence de certains managers et de développer un lien de confiance. Girin (1989, p 1) estime que pour persuader les entreprises à répondre positivement à une proposition d'investigation approfondie, il est nécessaire de faire preuve « *d'opportunisme méthodique* ».
La difficulté liée à la négociation du terrain de recherche est amplifiée par le choix des alliances stratégiques asymétriques comme thème de recherche. Les entreprises estiment que ce domaine exige et se caractérise par un niveau élevé de confidentialité. Elles manifestent le plus souvent des réticences à en parler.

Finalement, les études de cas que nous avons conduites concernent plusieurs secteurs d'activités notamment l'agroalimentaire, le pharmaceutique, les produits d'hygiène, les produits d'entretien et l'informatique. D'après Rispal (2002, p 48) « *L'étude de cas met l'accent sur la compréhension des dynamiques présentés au sein d'un environnement unique, elle se limite à un domaine d'investigation bien spécifique et permet la collecte de données très diverses* ».

La confiance accordée au résultat issu d'un traitement qualitatif par étude de cas multiple est similaire au traitement par étude quantitative puisqu'elle croit en fonction de la taille de l'échantillon « *comme pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs, la taille d'un échantillon pour un traitement qualitatif dépend de l'objectif poursuivi* », (Royer et Zarlowski, 2003, p 214). Or il existe une corrélation croissante entre la croissance de la taille de l'échantillon, l'augmentation des coûts et du temps de la réalisation de l'étude. Il est plus judicieux dans ce cas de trouver la taille minimale adéquate qui concorde avec les objectifs de la recherche et permet d'atteindre un niveau de confiance satisfaisant des résultats.

La saturation et la réplication représentent les deux principes de base pour la détermination du nombre de cas à étudier et par conséquent la taille de l'échantillon (Royer et Zarlowski, 2003). Pour le principe de saturation, l'estimation de l'atteinte du niveau de saturation relève du ressort du chercheur. Il n'existe vraisemblablement pas d'ordre de grandeur du nombre d'unité étudiée dans un échantillon. Le processus de collecte de données doit s'arrêter lorsque l'analyse de la dernière unité observée ne fournit aucune information supplémentaire (Yin, 1994).

Pour le principe de réplication, le nombre de cas à retenir dans le cadre d'une recherche qualitative se fait en fonction des deux critères identifiés par Yin (1994) ; d'une part, le degré de certitude souhaité et d'autre part, l'ampleur des différences constatées. La sélection de chaque cas se fait dans le but de trouver, soit des résultats similaires (cas de réplication littérale), soit des résultats différents (cas de réplication théoriques).

Dans le cas de réplication littérale, selon Yin (1994), lorsque les différences entre les théories sont importantes et le degré de certitude souhaité n'est pas élevé, le nombre de cas à retenir peut se limiter à deux ou trois cas. En revanche, dans le cas de réplication théoriques ou les différences sont subtiles et le niveau de certitude souhaité est élevé, le plus faible nombre de cas à retenir doit être au minimum entre 5 et 6 cas.

D'après Wacheux (1996), le nombre de cas à retenir dans le cadre d'une recherche qualitative est fonction du problème théorique. Selon ce même auteur, pour répondre aux exigences de la représentativité théorique, le nombre de cas à retenir doit répondre à l'hétérogénéité et la variabilité des concepts. La validité d'une étude est discutée par les régularités et les différences dégagées dans les situations étudiées « *le choix du ou des terrains dépend de la*

recherche, mais les cas doivent être suffisamment différents pour être contrastés », (Wacheux, 2003, p 150). D'après Hlady-Rispal (2002, p 82) « *L'échantillon n'est pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de la recherche. De même le nombre de cas s'inscrit dans une logique de généralisation statistique* ». Ce même auteur a identifié certains critères d'échantillonnage qui doivent impérativement figurer dans le choix des études de cas uniques ou multiples.

Nous présentons dans le tableau qui suit l'ensemble de critères présentée par Hlady-Rispal (2002) servant d'appui pour la validité du nombre de cas retenu à savoir, la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche.

Critères d'échantillonnage théorique	**Implications**	**Degré d'exigence**
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes de relations…)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à étudier, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur.	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Tableau 6 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique

(Hlady-Rispal, 2002, p 82)

Wacheux, (1993, p 147), précise que « *dans les recherches basées sur les études de cas des alliances stratégiques, les questions de recherche se focalisent sur les dimensions organisationnelles et humaines* ». L'objectif de notre travail de recherche est d'explorer et de

comprendre le phénomène des alliances stratégiques asymétriques dans toute sa complexité. Analyser en profondeur la dynamique de la relation dans un contexte d'asymétrie régi par les interactions stratégiques, organisationnelles et comportementales des deux parties « *l'étude des cas est utilisée notamment pour appréhender l'organisation, le management des firmes et les changements qui s'y déroulent* », (Wacheux, 2003, p 147).

La méthode des études de cas comme le souligne Giroux (2003, p 45) *« relate un événement ou une série d'événements (présents ou passés) pour en tirer un savoir faire théorique susceptible d'éclairer la pratique »*.

En suivant les recommandations de Yin (1994), pour pallier aux soucis de validité et pour produire des propositions fiables, nous avons travaillé sur des cas d'alliances exposant une variabilité sans avoir de différences fondamentales pour atteindre un niveau maximal d'hétérogénéité.

1.2. Sélection des études de cas

Les méthodes de sélection des échantillons sont classées en quatre catégories, par Royer et Zarlowski (2003), l'échantillon probabiliste, non probabiliste, raisonné et de convenance. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons procédé au croisement entre le choix raisonné et par convenance dans la sélection de notre échantillon.

Par le choix raisonné, nous avons visé **la représentativité** théorique en procédant à un choix précis des critères d'alliances stratégiques présentés dans la littérature :

- Le statut des partenaires (privé, semi-public)
- Le statut de l'alliance (les formes équitables et pour les formes non équitables uniquement le cas de la sous licence)
- La nature de l'alliance (l'analyse dans le cadre de cette recherche se limite aux alliances complémentaires).
- Objet et motivations des partenaires
- La durée de la relation de l'alliance

Le critère de **la variété** a, aussi, été retenu pour augmenter l'appréhension du phénomène dans sa complexité. Hlady-Rispal (2002) estime que ce critère est indispensable dans les études de cas multi-sites visant la génération de théorie. Notre objectif est d'analyser des situations différentes raison pour laquelle nous avons retenu les aspects suivants :

Le secteur d'activité : nous avons menés des études de cas sur des alliances dans divers secteurs notamment l'agroalimentaire, le pharmaceutique, l'informatique, les produits d'hygiène et les produits d'entretien.

- Le nombre de partenaires : les cas d'alliances étudiés sont caractérisés par des relations dyadiques. Deux partenaires seulement sont impliqués dans l'activité de l'alliance stratégique.
- L'objet de l'alliance : l'étude a porté sur des cas d'alliances de type complémentaires dont l'objet est de concevoir ou produire et commercialiser les produits conçus dans le cadre de l'activité d'alliance.

La sélection des cas et la construction de l'échantillon convergent vers le critère de **l'équilibre** considéré par Hlady- Rispal (2002) comme souhaitable.

Nous avons sélectionné des cas d'alliances riches en données ou les acteurs étaient ouverts à une démarche d'investigation en profondeur. Nous avons donc répondu au critère de « **du potentiel de découverte »** jugé comme indispensable par Hlady- Rispal (2002, p 82).

En plus de ces critères, nous avons choisi d'étudier les cas d'alliances qui soient encore opérationnelles pour réduire les biais et suivre en temps réel certains événements.
Par ailleurs, nous avons procédé par choix de convenance, en saisissant les opportunités, qui se sont présentées à nous, mesurées par des avantages facilitateurs et accélérateurs du recueil des informations que nous souhaitions collecter.
Compte tenu de la complexité des relations dyadiques asymétriques, nous souhaitons un degré de certitude élevé pour l'étude d'un phénomène caractérisé par la subtilité des différences entre les théories observées. Par la volonté d'établir une comparaison entre les cas étudié, nous avons croisé les recommandations de Yin (1994) et Eisenhardt (1989) pour décider du nombre de cas à étudier. Dans cette optique, Eisenhardt (1989) estime que pour faire face aux risques des résultats trop simplistes et à la complication issue du traitement et de la généralisation des résultats, le nombre de cas à étudier doit être compris entre quatre et dix cas. Yin (1994) recommande un minimum de cinq à six cas pour un degré de certitude élevé.

La multiplication du nombre de cas respecte le principe de la réplication. L'étude de cas multi-sites va nous permettre une meilleure compréhension de la dynamique des relations dyadiques évoluant dans un contexte d'asymétrie, de pouvoir et de dépendance.

L'étude multi-sites est source de croissance de la validité des résultats. La variabilité et la similarité dégagées par l'étude des différents cas permettent d'appréhender les actions emboitées dans les dynamique stratégique, organisationnelle et environnementale « *l'échantillonnage suppose que l'on décide non seulement des personnes que l'on va observer ou interviewer mais aussi des milieux, des événements et des processus sociaux. Les études de cas multiples exigent également que l'on soit explicite sur le choix des sites à étudier. La recherche qualitative nécessite un recentrage et une redéfinition des paramètres d'une étude tout au long du travail de terrain mais il faut toujours une certaine sélection initiale. Le cadre conceptuel et les questions de recherche déterminent les centres d'intérêt et les frontières à l'intérieur desquelles sont choisis les échantillons* », (Miles et Huberman, 2003, p 63).

La décision du nombre de cas à étudier a était motivée par l'atteinte d'un équilibre entre les objectifs de la recherche, la saturation théorique et la validité de l'étude. Nous allons présenter dans le tableau qui suit les huit cas d'alliances retenus et opérant dans différents secteurs d'activités.

	ADAT	**SITAT**	**PRIDAT**	**DANAT**	**VIRAT**	**DISAT**	**HANAT**	**SANAT**
Domaine	Pharmaceutique	Pharmaceutique	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Informatique	Produit d'entretien	Produit d'hygiène
Partenaires	Multinationale Pme	Multinationale Pme	Multinationale Pme	Multinationale Pme	Multinationale Pme	Multinationale Pme	Multinationale Pme	Multinationale Pme
Contrat de l'alliance Au début de l'étude	Sous Licence	Joint venture (70/30)	Sous Licence	Joint venture (50/50)	Sous Licence	Sous Licence	Joint venture (51/49)	Joint venture (49/51)
Structure de gouvernance	Asymétrique	Asymétrique	Asymétrique	symétrique	Asymétrique	Asymétrique	Asymétrique	Asymétrique
Date de début-date fin	1991	1998	1999	1997	2001-2007	1997	1995-2008	1995
Motivation de la Multinationale	Extension géographique Marché porteur	Extension géographique Marché porteur	Extension géographique Marché porteur	Extension géographique Marché porteur	Extension géographique Marché porteur	Extension géographique Marché porteur	Extension géographique Marché porteur	Extension géographique Marché porteur
Motivation de la Pme	Bénéficier des atouts de la multinationale Contrecarrer la concurrence internationale	Bénéficier des atouts de la multinationale Contrecarrer la concurrence internationale	Bénéficier des atouts de la multinationale Contrecarrer la concurrence internationale	Bénéficier des atouts de la multinationale Contrecarrer la concurrence internationale	Bénéficier des atouts de la multinationale Contrecarrer la concurrence internationale	Bénéficier des atouts de la multinationale Contrecarrer la concurrence internationale	Bénéficier des atouts de la multinationale Contrecarrer la concurrence internationale	Bénéficier des atouts de la multinationale Contrecarrer la concurrence internationale

L'étude des huit cas d'alliances constituant notre échantillon de recherche a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès des deux partenaires dans le but de confronter les informations, les appréciations, et les avis, mais également pour bénéficier du maximum d'informations afin de décrire avec précision le cycle de vie de l'alliance et analyser le plus finement possible les différentes interactions et comportements adoptés de part et d'autre. Dans la recherche qualitative, la sélection des interviewés ne se fait pas d'une façon aléatoire, le chercheur doit veiller à avoir un échantillon riche en similitudes et diversités de points de vue afin d'avoir une appréhension complète et riche.

Le choix du nombre de personnes interviewées était basé sur le croisement de plusieurs aspects importants, confirmer les propos des uns et des autres, bénéficier des informations précises liées au poste, à la fonction de l'interviewé et à atteindre un niveau de saturation.

Pour le partenaire local, nous avons choisi d'interviewer les principaux acteurs de l'alliance, en d'autres termes les personnes qui étaient présentes et impliquées lors de la mise en place de l'alliance. Le profil ainsi que la position hiérarchique de ces personnes revêtent une importance cruciale.

Par le profil, nous souhaitons et espérons bénéficier des détails stratégiques et organisationnels sur le plan global et spécifique. L'objectif était de recueillir les informations relatives aux interactions des alliés dans les domaines stratégiques et opérationnels notamment dans le domaine technique, technologique, recherche et développement, marketing et financier.

Par le poste hiérarchique, nous souhaitons retracer dans le détail le processus de prise de décision gouverné par le niveau d'asymétrie, du pouvoir et de dépendance des alliés. Les personnes qui occupent des postes hiérarchiques importants (directeur général, directeur financier, marketing, ressources humaine, production, recherche et développement etc.) sont impliquées et assistent aux différentes réunions opérationnelles et stratégiques. Elles détiennent, par conséquent, des informations stratégiques et opérationnelles clés.

Par le croisement de plusieurs profils et postes hiérarchiques, nous souhaitons réduire les différentes natures de biais. Interroger plusieurs personnes et profils nous permet de valider, confronter et compléter les informations communiquées au niveau global et spécifique de

l'organisation de l'activité de l'alliance. C'est un moyen de confronter les avis et les appréciations en palliant aux biais liés à la rétention de l'information dans le but de véhiculer l'image des comportements symbiotiques parfaits et permanents (biais de prestige).

L'objectif est de pouvoir suivre l'évolution de la relation de l'alliance à tous les niveaux en cernant les différentes interactions entre les alliés. Avoir une vision générale, globale et spécifique via le croisement entre les informations communiquées par les directeurs généraux et les directeurs selon leurs domaines d'activités ; marketing, financiers, production, recherche et développement, et ressource humaine.

Pour la multinationale, nous étions le plus souvent limité à interrogé une seule personne qualifiée de responsable de l'alliance sur la zone. Dans leurs processus organisationnels, les multinationales nomment une personne qui s'occupe de l'alliance au niveau stratégique et organisationnel. Elle occupe, par analogie, le poste du directeur général dans les entreprises. Nous avons saisie, dans deux cas, l'opportunité de la présence d'un directeur technique et marketing sur le site du partenaire local que nous avons interviewé en plus du responsable de zone.

Nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Hlady-Rispal (2002) concernant le choix des personnes interviewées :

- Les personnes sélectionnées étaient rattachées de prés au problème étudié **(représentativité théorique).**
- Elles étaient diversifiées afin de contraster au maximum les perceptions et les actions des individus et les situations **(variété)**
- Elles étaient regroupées en unités d'analyse pour permettre la confrontation de points de vue en fonction du rôle détenu dans la situation de gestion analysée **(équilibre).**
- Elles étaient ouvertes à la démarche et ont accepté de livrer l'information **(potentiel de découverte)**
- Elles étaient sélectionnées selon l'objectif de la recherche privilégié **(prise en compte de l'objectif de recherche).**

Nous avons veillé au fur et à mesure de la collecte à comparer les nouvelles données aux anciennes. De compléter les informations manquantes ou de les développer avec les détails nouvellement obtenus. Nous présentons dans ce qui suit la méthode que nous avons suivi pour la réalisation des études de cas.

2. Méthode de la réalisation des études de cas

L'objectif de notre recherche et les thèmes étudiés ont consolidé fortement le choix de la méthodologie de recherche. Bien qu'elle ait été longtemps critiquée et considérée comme non pertinente en Sciences sociales, la méthode des études de cas permet incontestablement de décrire empiriquement un phénomène en profondeur. Elle est définie par Wacheux (1996, p 89) « *comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène étudié par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ».

L'étude de cas est la méthode incontournable quand il est impossible d'établir une distinction entre le phénomène étudié et son contexte. Le choix de la méthode des études de cas est justifié par les questions de recherche qui commencent par « pourquoi » ou « comment ». L'étude de cas appui l'objectif d'appréhender des dynamiques présentes dans des environnements spécifiques. Elle est définie par Yin (1994, p 13) comme une étude qui « *analyse un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ».

L'intégration du contexte dans l'analyse et l'étude d'un phénomène permet de produire des interprétations fines et profondes. Les interprétations conçues par les études de cas, sont les fruits d'un processus graduel basé sur plusieurs étapes à savoir la définition des thèmes significatifs, la collecte de données, l'analyse, la validation et la rédaction des cas. L'étude de cas intègre aussi l'aspect chronologique, facilite l'appréhension des causalités et le repérage de la façon avec laquelle les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte.

L'étude de cas permet d'explorer, d'appréhender la réalité dans son contexte. De la Ville (2000), considère que la méthode des études de cas est une voie conduisant à des analyses fines par rapport aux processus.

Les recherches relatives aux alliances stratégiques asymétriques soulignent l'importance de la prise en compte du contexte. Etudier la dynamique des alliances et les interactions entre les alliés ne peut pas se faire sans la prise en compte du contexte dans lequel évolue la relation. L'objectif de notre recherche est d'appréhender l'évolution des relations dyadiques asymétriques dans des conditions spécifiques liées au niveau d'asymétrie, de pouvoir et de dépendance. Le choix de la méthode de l'étude de cas se justifie aussi bien par l'objectif de la recherche que par la nécessite d'intégrer le contexte.

La force de la méthode des études de cas est mesurée par sa capacité à combiner entre les différents accès à plusieurs sources de données menant à bien le principe de la triangulation. D'ailleurs, de ces caractéristiques particulières découlent les principales difficultés de cette méthode. Le chercheur est dans l'obligation d'explorer plusieurs sources de données pour pallier aux contradictions internes (Wacheux, 1996).

2.1. Choix d'étude de cas multiples

Notre recherche a pour objectif d'appréhender, de décrire et d'expliquer l'évolution du phénomène des alliances asymétriques réputée complexe. Les relations dyadiques asymétriques nécessitent l'implication de plusieurs intervenants traduit par de multiples actions imbriquées dans la dynamique stratégique et opérationnelle de la relation.
L'étude de cas multiples est incontestablement le choix le plus approprié pour approfondir la compréhension et l'explication du phénomène étudié. Miles et Huberman (2003), plaident en faveur de l'étude de cas multi-sites pour une compréhension et une explication approfondies du phénomène étudié. Le recours à l'étude de plusieurs cas d'alliances asymétriques renforce la validité de la recherche (Lee, 1989). Malgré l'abondance de la littérature traitant les alliances stratégiques en général et les alliances stratégiques asymétriques en particulier, la compréhension de la complexité de la dynamique et de la gestion cette forme inter-organisationnelle particulière reste limitée.

Nos études de cas ont porté sur la comparaison des conditions dans lesquelles évoluent les alliances asymétriques en mettant en lumière celles qui augmentent les chances de leurs survies et longévités. L'optique comparative constitue la nature profonde de la recherche qualitative (Wacheux, 1996). Elle nous permet d'approfondir notre appréhension et notre explication des manœuvres adoptées par les alliés aboutissant à la situation de stabilité ou

d'instabilité de la relation et impactant par conséquent sa survie. L'exploitation d'un seul cas d'alliance n'aurait pas permis la compréhension de la diversité des situations comme le souligne Miles et Huberman (2003, p 63) « *les études intersites sont particulièrement séduisantes parce qu'elles permettent de prendre délibérément comme échantillon, et donc d'avoir des vues sur un univers plus large de personnes, de milieux, d'événements, ou de processus que ne peuvent le faire des études intra-site*s ».

2.2. Le recours à plusieurs sources de données

L'avantage reconnue de la méthode des études de cas est la multiplication des sources et techniques de collecte des données. Eisenhardt (1989) souligne sa capacité à combiner divers sources de collecte de données. Yin (1994) énumère six sources de collecte de données à savoir la documentation, les enregistrements, l'entretien, l'observation directe, l'observation indirecte et la simulation.

3. Recueil de données

Dans le cadre de notre travail de recherche nous avons exploité, principalement, les entretiens et la documentation « *Il n'est pas toujours utile de multiplier les sources qui ne feraient que reproduire les évidences, les entretiens et la documentation correspondent aux deux sources incontournables lorsqu'on s'intéresse aux acteurs, l'organisation et aux comportements des acteurs de l'organisation* », (Wacheux, 2003, p 151).

	ADAT	**SITAT**	**PRIDAT**	**DANAT**	**VIRAT**	**DISAT**	**HANAT**	**SANAT**
Entretiens avec les deux partenaires	X	X	X	X	X	X	X	X
Documentation interne	X	X	X	X	X	X	X	X

Tableau 7 : sources d'informations

3.1. Les entretiens

Les entretiens sont considérés comme la principale méthode de collecte de données figurant parmi les outils privilégiés des études qualitatives en général et des études de cas en particulier (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002). Ils représentent également le principal mode de

recueil d'informations dans le cadre de notre travail de recherche qui vise à comprendre la dynamique des alliances stratégiques asymétriques. Eisenhardt (1989) estime que pour aboutir à la compréhension de la richesse de la réalité organisationnelle et l'appréhension de sa dynamique, il est impératif de faire des études caractérisées par des données qualitatives recueillies par entretien et/ou observation.

Les méthodes d'entretiens constituent un outil solide pour la validité des données produites à l'issue des réponses spontanées données comme réponse à des questions ouvertes par les interviewés. Les réponses traduisent ce que les répondants pensent par des données riches.
Toutefois, cette méthode présente la limite de la fiabilité des informations collectées. Les interviewés peuvent vouloir plaire ou cacher des informations au risque de communiquer des informations invalides ou incomplètes. Pour remédier à cette faiblesse nous avons interrogé plusieurs personnes occupant différents postes et responsabilités en plus de l'analyse des documents internes.

3.1.1. Le déroulement des entretiens

Nous avons comme précédemment précisé, choisi d'interroger les deux partenaires, notamment les principales personnes impliquées dans la relation d'alliance de chacune des études de cas. Nous avons pour cela, été amené à effectuer des entretiens à l'échelle internationale et non uniquement en Tunisie et en France. L'objectif était d'assurer la complétude et la triangulation des données recueillis.

Nous avons mené dans toutes les études de cas des entretiens individuels selon un mode semi-directif. Ce type d'entretien a incité implicitement les acteurs à s'exprimer sur l'ensemble des aspects que nous avons défini comme pertinents et importants lors de l'analyse théorique. Les entretiens ont duré entre une heure et demi et deux heures. La majorité des personnes interviewées a été interrogée à différentes reprises dans le but de revalider les propos antérieurs d'une façon implicite et de compléter et de suivre l'évolution de la relation en temps réel. Pour répondre au principe de la validité interne nous avons administré le même guide à tous les répondants. Nous avons procédé à l'ajustement de certaines questions et à l'amélioration du guide après une première série d'entretiens. Nous avons procédé à la validation de ce guide par notre directeur de thèse avant l'entame des études de cas et après la première série d'entretiens.

Pour conserver la qualité des résultats, compte tenu des contraintes liées au terrain, nous avons alterné entre la méthode du support papier et celle de l'enregistrement et ce en fonction de l'acceptation ou du refus manifesté par les répondants face à cette dernière technique. Compte tenu de l'importance des informations communiquées et le sujet de recherche touchant dans la majorité des cas l'aspect confidentiel et stratégique, plusieurs interviewés ont manifesté une forte réticence face à l'enregistrement en dépit de la relation de confiance qui s'est établi entre nous d'une part, et notre engagement de garder l'anonymat et ne pas diffuser la moindre information, d'autre part.

Pour pallier à cette lacune, nous avons fait valider, par tous les répondants, tout ce qui a était dit et noté au cours de l'entretien dans le but de compléter les informations manquantes et en s'assurant de la bonne compréhension des propos.

3.1.2. Périodicité des entretiens

L'objectif de la recherche étant d'analyser la dynamique des alliances stratégiques asymétriques. Nous avons souhaité retracer et suivre l'évolution de toutes les étapes du cycle de vie de l'alliance. Dans la phase de collecte de données, deux conditions essentielles se sont imposées pour répondre aux objectifs de la recherche.

La première condition était de procéder, lors des premiers entretiens, à l'usage des discours rétrospectifs. Les personnes interviewées ont été interrogées sur les conditions de la formation de l'alliance ainsi que sur les caractéristiques et les motivations des partenaires au départ de la relation. L'importance de ces informations était cruciale puisqu'elle nous permettait de mesurer le niveau d'asymétrie, de pouvoir et de dépendance entre les partenaires. Autrement dit, ces informations reflétaient implicitement les conditions de départ de la relation de l'alliance. Nous avons anticipé le risque de biais lié à l'oubli par le croisement des entretiens mené, d'une part, auprès plusieurs répondants et d'autre part, auprès des deux partenaires.

Les premiers entretiens menés auprès des deux partenaires ont contribué considérablement à la collecte des informations nécessaires pour retracer l'itinéraire de chaque relation d'alliance mais également pour planifier d'autres entretiens en fonction de l'évolution des variables endogènes ou exogènes à la relation d'alliance. Il est impératif, compte tenu de l'objectif de la

recherche, de réaliser des observations en temps réel à des intervalles de temps planifiés pour suivre et repérer les changements qui se font et les évolutions qui se produisent.

Les informations collectées et retranscrites nous ont permis de produire un premier schéma reflétant les conditions de formation de toutes les relations d'alliances et le processus stratégique et organisationnel suivi par les deux partenaires. Ce schéma nous a permis de satisfaire la deuxième condition de collecte répétée de données, source d'observations comparatives.

Pour tous les cas nous avons réalisé deux séries d'entretiens avec les deux partenaires de l'alliance. En fonction des données collectées nous avons jugé la période adéquate pour refaire de nouveaux entretiens en vue de valider, compléter, enrichir et suivre de prés tous les changements produits et les évolutions organisationnelles et stratégiques constatées depuis la première série d'entretiens.

Les informations intermédiaires en temps réel, se sont avérées très riches en données. Elles ont permis d'une part, de faire état sur les évolutions qui ont eu lieu et, d'autre part, une meilleure appréhension du déroulement de l'activité de l'alliance et de son contexte avec une connaissance de l'état d'esprit des deux partenaires.

Nous avons à travers la conduite de plusieurs entretiens répétés avec les différents répondants des deux partenaires, pu donner un sens à notre démarche de comprendre les réalités stratégiques et organisationnelles des alliances stratégiques asymétriques « *l'interview d'une seule personne n'a pas de sens dans une démarche scientifique de compréhension des réalités organisationnelles, multiplier les interviews auprès du même acteurs constitue une forme puissante de recueil des données* », (Wacheux, 1996, p 204).

Dans un souci de synthèse, nous présentons les cas d'alliances, le secteur d'activité, le profil des personnes interviewées et le nombre et la périodicité des entretiens établis dans ce qui suit :

Agroalimentaires	**VIRAT**	
Période des entretiens	**2006-2007**	**2008-2009**
Partenaire local		
Directeur général	**1**	**1**
Directeur général adjoint	**1**	**1**
Multinationale		
Responsable de zone	**1**	**-**
Nombre des entretiens	**5**	

Agroalimentaires	**DANAT**	
Période des entretiens	**2006-2007**	**2008-2009**
Partenaire local		
Directeur général	**1**	**1**
Multinationale		
Responsable de zone	**1**	**1**
Nombre des entretiens	**4**	

Agroalimentaires	**PRIDAT**	
Période des entretiens	**2006-2007**	**2008-2009**
Partenaire local		
Directeur général adjoint	**1**	**1**
Directeur de production	**1**	**1**
Directeur marketing	**1**	**-**
Multinationale		
Responsable de zone	**1**	**1**
Directeur technique	**1**	**-**
Nombre des entretiens	**8**	

Pharmaceutique	**ADAT**	
Période des entretiens	**2006-2007**	**2008-2009**
Partenaire local		
Directeur commercial	**1**	**2**
Directeur technique	**1**	**-**
Multinationale		
Responsable de zone	**1**	**1**
Nombre des entretiens	**6**	

Pharmaceutique	**SITAT**	
Période des entretiens	**2006-2007**	**2008-2009**
Partenaire local		
Directeur production	**1**	**1**
Directeur commercial	**1**	**-**
Directeur audite	**1**	**-**
Chef de département qualité	**1**	**-**
Multinationale		
Responsable de zone	**1**	**1**
Nombre d'entretien	**7**	

Informatique	**DISAT**	
Période des entretiens	**2006-2007**	**2008-2009**
Partenaire local		
Directeur général	**1**	**1**
Directeur développement	**1**	**1**
Directeur consulting	**1**	**-**
Multinationale		
Responsable de zone	**1**	**1**
Nombre d'entretien	**7**	

Produit d'hygiène	**SANAT**	
Période des entretiens	**2006-2007**	**2008-2009**
Partenaire local		
Directeur production	**1**	**1**
Directeur financier	**1**	**-**
Directeur ressource humaine	**1**	**1**
Multinationale		
Responsable de zone	**1**	**1**
Nombre d'entretien	**7**	

Produit d'Entretien	**HANAT**	
Période des entretiens	**2006-2007**	**2008-2009**
Partenaire local		
Directeur General	**1**	**1**
Directeur marketing	**1**	**-**
Directeur gestion logistique	**1**	**-**
Directeur recherche et développement	**1**	
Multinationale		
Responsable de zone	**1**	**1**
Directeur marketing	**1**	**-**
Nombre d'entretien	**9**	

Au total nous avons réalisé 64 entretiens dans les conditions précédemment décrites, toutefois pour des raisons de validité interne nous en avons exploités 53 pour les 8 cas d'alliances retenu. Notre échantillon en termes de répondants n'est pas aussi équilibré que nous l'avons souhaité. Il y a une surreprésentation des cadres tunisiens (35 entretiens au total) et pour les cadres des multinationales (18 entretiens au total). Notre modèle de départ envisageait une représentation équilibrée entre les cadres des deux parties or les contraintes liées au terrain, à l'indisponibilité des répondants et à la politique de fonctionnement des multinationales nous ont induit à ce déséquilibre. Le nombre des entretiens effectué pour l'ensemble des cas est variable (entre 4 et 9 entretiens) et non homogène. Nous avons fait en sorte d'équilibrer le nombre d'entretiens entre les cas. Pendant la phase de collecte de donnés, nous avons rencontré beaucoup de difficultés. Le profil et la position hiérarchique des répondants a constitué une contrainte supplémentaire pour la planification des rendez vous d'entretien, les cadres étaient très souvent indisponibles (réunions ou déplacement à l'étranger). Il était souvent question d'annulation ou de report de rendez vous à titre d'exemple, nous avons obtenu l'accord d'un répondant pour un entretien à l'étranger. Apres trois heures de voyage, arrivant en bas de l'immeuble, la personne ne répondait pas au téléphone. Nous avons eu comme excuse qu'une réunion d'urgence a retenu le répondant.

3.2. Analyse de la documentation

Dans notre travail de recherche et bien que les entretiens aient été la principale source de collecte de données, nous avons eu recours à l'analyse de la documentation comme deuxième source pour reconstruire et valider les informations communiquées. Nous avons pu consulter plusieurs types de documents, dont certains étaient confidentiels (contrats), nous avons eu juste un droit de regard ponctuel et sur place. Les autres documents s'inscrivent plutôt dans une optique de présentation des entreprises, de leurs champs d'activité et de leur expansion géographique. Ces documents représentaient, non seulement, une source complémentaire pour valider et enrichir certaines informations mais également de comprendre le contexte de chaque cas d'alliance à travers les caractéristiques spécifiques des alliés ainsi que leurs politiques.

D'après wacheux (1996, p 205), pour s'assurer de la validité interne il faut « *multiplier les collecte des mêmes faits par plusieurs sources* ». D'après cet auteur pour une triangulation

crédible, il faut exploiter la source de l'analyse documentaire en plus des entretiens répétés car ceux-ci ne permettent qu'une « triangulation partielle ». L'analyse documentaire permet de réduire les biais.

3.3. La triangulation des données

La triangulation des données se fait à travers la vérification de la validité des données recueillies. Miles et Huberman (2003, p 480) estiment que la triangulation « *est censée confirmer un résultat en montrant que des mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout du moins ne le contredisent pas* ».

Nous avons procédé à la triangulation de deux manières, nous avons dans un premier temps suivi les recommandations de Wacheux (1996) en multipliant, dans le cadre de l'étude de cas multi-sites, la collecte des mêmes faits par plusieurs sources et nous avons interrogé les mêmes personnes à plusieurs reprises étalées dans le temps.

Nous avons croisé entre les deux modes les plus incontournables à savoir les entretiens et l'analyse documentaires puisque nous nous intéressons aux alliés, à l'organisation de l'activité de l'alliance et aux comportements des partenaires au sein de cette relation.

Ainsi, nous pouvons conclure que la validité interne de notre travail de recherche a était assurée par la multiplication des sources de collecte de données.
Tout au long de cette section, nous avons justifié nos choix méthodologiques et expliqué notre démarche de recueil de données. Nous présentons dans ce qui suit le protocole de traitement de données.

SECTION III : ANALYSE ET TRAITEMENT DE DONNEES

Durant la période de l'étude empirique, la transcription des données était systématique puisqu'il était impératif de constituer un schéma provisoire et faire une analyse première du déroulement de tous les cas d'alliances retenu.
Une organisation pertinente s'est donc imposée pour coder les données et avancer dans la compréhension de la dynamique du phénomène des alliances asymétriques. Pour mener à bien le processus de collecte de données, nous avons établi plusieurs dossiers :

- Un dossier pour chaque cas d'alliance constituant une source pour l'analyse intra-cas à la fin du processus de collecte de données. Il regroupe l'ensemble des entretiens réalisés, les documents internes fourni par chaque partenaire ainsi que les documents externes que nous avons repéré et jugé source d'information complémentaire.
- Un dossier par entreprise qui regroupe les caractéristiques propres de chaque partenaire sur le plan activité, effectif, extension géographique, etc. Dans ce dossier, nous avons consigné toutes les informations utiles pour connaitre les spécificités de chaque allié en termes de capacités et ressources, de positionnement local et international, de politique stratégique, etc.
- Un dossier sous la forme d'un agenda de recherche qui regroupe les dates des entretiens réalisés, encours et futurs, les coordonnées des partenaires, les profils des personnes interviewées et à interviewer. Une fiche de synthèse mentionnant les impressions sur chaque entretien réalisé, les points à développer, à relancer ou à approfondir lors des prochains entretiens conformément aux recommandations de Miles et Huberman, (2003).
- Un dictionnaire de thèmes construit et affiné au fur et à mesure de l'avancement de notre travail de recherche grâce aux allers-retours effectués entre la littérature et le terrain.

Conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003), nous présentons dans leurs moindres détails toutes les étapes de notre analyse de données. Cette démarche est également adoptée pour réduire les biais associés à notre subjectivité et pour confirmer la scientificité de notre travail de recherche.

1. Analyse des entretiens

Il est important de rappeler que nous avons procédé en deux étapes dans le processus de collecte des données, nous avons également rencontré la difficulté liée à la réticence manifestée par les répondants face à la technique d'enregistrement.

Pour remédier à cette contrainte, nous avons adopté une technique de collecte de donnée homogène pour tous les entretiens réalisés, à savoir la prise de note détaillée. Nous avons par la suite validé ce que nous avons écrit par tous les répondants pour pallier aux limites inhérents à cette technique. Compte tenu de notre démarche hybride et de collecte de données

basée sur deux étapes, le processus de codification s'est entamé d'une façon partielle dans le canevas de la recherche et s'est enrichie progressivement durant la phase de collecte de données jusqu'à atteindre la forme finale pendant la phase d'analyse de données.

La codification est la première étape de l'analyse du contenu. Elle repose selon Allard-Poesi et al (2007, p 493) sur *« le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours révèle les centres d'intérêt, les préoccupation des auteurs du discours. Le texte est ordonné et découpé en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage »*.

Miles et Huberman (2003) soulignent l'importance du codage dans la phase de l'analyse de données. Allard-Poesi et al (2007, p 498) précisent que le processus de codage *« consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unité d'analyse (mots, phrases, thèmes,…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche »*. Le codage sert alors à classer et exploiter les données jugées utiles et nécessaires dans le processus de l'élaboration des résultats. Dans ce sens, Miles et Huberman (2003), associent les codes à des étiquettes servant de significations pour les informations collectées au cours du processus de collecte de données. Les codes peuvent être alors descriptifs, interprétatifs ou explicatifs et renvoyer à un thème. Compte tenu des objectifs et de la problématique de notre recherche, nous avons procédé à l'élaboration des codes par arborescence. Trois grandes familles de code ont été définies, la première est relative aux spécificités de la relation dyadique compte tenu de l'asymétrie des caractéristiques et des apports sources de pouvoir et de dépendance, la deuxième est relative aux changements qui ont eu lieu sur le plan organisationnel et stratégique compte tenu de la réduction ou l'accroissement du niveau d'asymétrie, de la balance de la dépendance ainsi que du pouvoir de négociation, la troisième famille est relative à toutes les évolutions organisationnelles, stratégiques, relationnelles et leurs impacts sur le résultat et la survie de la relation de l'alliance.

L'objectif de notre recherche, a été déterminant dans le choix de la méthode d'analyse. Nous avons, ainsi, procédé à une analyse de contenu thématique. Cette dernière se fait à travers un mot, une partie de phrase, une phrase entière, un paragraphe faisant partie et formant même thème, une unité de sens (Allard-Poesi, 2007).

Compte tenu de l'importance du codage et du nombre d'entretiens retenu, nous avons consacré une période de temps assez conséquente. L'analyse des données par le biais du logiciel Nvivo 7 a été considérablement facilitée puisque l'accès aux verbatim et aux extraits d'entretien se référant au même code est plus rapide. Ce gain de temps est reconnu par Miles et Huberman (2003, p 89) « *le temps d'analyse assisté par ordinateur peut réduire le temps, supprimer beaucoup de taches fastidieuses, rendre les procédures plus systématiques et explicites, assurer un travail plus exhaustif et détaillé* ».

Pour satisfaire les exigences de validité interne, nous avons suivi les recommandations de Miles et Huberman (2003) en procédant, pendant tout le processus de recherche, au traitement, à la vérification et à l'affinement fréquents de nos codes. A la fin de notre travail de recherche, la vérification du codage était faite de deux façons. Nous avons effectué par un codage intra-codeur en recodant tous les entretiens après la fin de l'étape du premier codage. Un taux de fiabilité de 97% a été obtenu. Aussi, un double codage inter-codeur a été effectué, ceci en faisant recoder 10% de nos entretiens par un autre chercheur en sciences de gestion. Un taux de fiabilité de 86% a été obtenu. Miles et Huberman (2003) estiment que le codage multiple contrôle la fiabilité et avancent que le taux de fiabilité entre les codeurs ne dépasse pas le 70%.

L'analyse de contenu se divise en deux grandes catégories, l'analyse lexicale et l'analyse thématique. Cette dernière est la plus utilisée dans les recherches sur les organisations. L'analyse thématique permet d'apprécier l'importance des thèmes relevés dans les discours (Allard-Poesi et al, 2007).

Notre objectif de recherche est de décrire, de comprendre et d'expliquer la dynamique des relations dyadiques asymétriques dans un contexte d'asymétrie, de pouvoir et de dépendance. L'objet n'est pas de quantifier ces spécificités mais plutôt de décrire les comportements des alliés en fonction de celles-ci, de repérer les changements au cours du temps, de comprendre la nature de la dynamique de la relation et d'expliquer les résultats de la stabilité ou de l'instabilité.

L'analyse qualitative met en lumière l'importance de certains thèmes dans les discours et « *suggère des explications aux comportements des auteurs des discours analysés ou à leurs*

stratégies » (Allard-Poesi et al, 2007, p 493). Une corrélation est établie alors entre les préoccupations des acteurs, des alliances et les comportements organisationnels.
Il est important de noter que nous avons procédé au même codage pour l'ensemble des cas étudiés. Nous allons dans ce qui suit présenter l'élaboration du dictionnaire de thèmes.

2. Construction du dictionnaire des thèmes

Le dictionnaire des thèmes a été construit au début du processus de recherche à partir des questions de recherche et du recueil des données lors de la première série d'entretiens. Notre démarche basée sur des allers-retours entre la théorie et le terrain nous a permis de modifier et d'améliorer le dictionnaire des thèmes de départ au fur et à mesure de notre avancement sur le terrain. Wacheux (1996, p 233) considère que *« le dictionnaire des thèmes se construit au fur et à mesure de la présence sur le terrain, dès les premiers entretiens les plus significatifs, c'est un instrument systématique et puissant pour réduire les données »*. Nous avons ainsi identifié l'ensemble des thèmes de manière à refléter les questions de recherche (Miles et Huberman, 2003). Conformément à nos objectifs de recherche, nous avons veillé à établir une structure de code cohérente dans le but :

- De confronter et de comparer les propos des personnes interviewées pour chaque thème et pour chaque cas d'alliance.
- Confronter la perception des acteurs d'un même partenaire et confronter les perceptions des deux partenaires d'un même cas d'alliance.
- Bénéficier d'une perception interentreprises et intra-entreprise d'un même cas d'alliance essentiellement en ce qui concerne, les apports unilatéraux et bilatéraux, le niveau d'asymétrie et son évolution, la balance du pouvoir de négociation et de la dépendance, le résultat et l'appréciation des gains issues de la relation de l'alliance.

La gestion de ces codes et la confrontation des appréciations, des répondants en particulier et des deux partenaires en général, a été facilitée par l'utilisation du logiciel Nvivo7. Nous avons veillé aussi à respecter les exigences de l'utilisation des mêmes outils d'analyse pour la réalisation d'une recherche par étude de cas multi-sites qui a pour optique la comparaison des cas (Miles et Huberman, 2003 ; Yin 1994).

Nous nous intéressons dans le cadre de ce travail de recherche à la dynamique des alliances dyadiques dans un contexte d'asymétrie, de pouvoir et de dépendance. Les questions que nous nous sommes posées s'articulent autours de notre dictionnaire de thèmes :

- Comment se fait le choix de construire une alliance stratégique ?
- Quelle est la nature de l'asymétrie entre les partenaires ?
- Comment évolue le niveau d'asymétrie au cours du déroulement de l'activité de l'alliance ?
- Comment évolue la balance du pouvoir de négociation et de la dépendance entre les partenaires ?
- Quel impact ont ces évolutions sur le résultat de l'alliance, sur les comportements des partenaires et sur la survie de la relation ?

A la lumière de nos interrogations, nous présentons dans ce qui suit une justification et une explication des codes que nous avons utilisés.

- Le choix de construire une alliance :

Nous avons cherché à identifier les raisons à l'origine de la décision de conclure une alliance stratégique. A partir de ces raisons, nous souhaitons identifier les sources de pouvoir et de dépendance relevées dans la littérature notamment l'urgence de l'alliance, l'importance stratégique, l'aspect vital et les ressources recherchées. Yan et Gray (1994) identifient des sources liées au contexte et d'autres liées aux ressources de nature tangible et intangible. Le niveau du pouvoir d'un partenaire correspond au niveau de la dépendance de l'autre. L'objectif est de déterminer les conditions initiales du démarrage de la relation de l'alliance. Ces conditions servent de base pour comprendre la structure de gouvernance, de contrôle, organisationnelle et managériale mise en place par les deux partenaires pour le fonctionnement de l'activité de l'alliance. La dominance lors des négociations et la prise de décision concernant un mode organisationnel plutôt qu'un autre dépendent fortement des positions de forces, du niveau de pouvoir et de dépendance de chaque partenaire.

- La nature de l'asymétrie entre les partenaires :

La littérature a démontré l'existence de plusieurs sources, formes et natures d'asymétries, nous pouvons en citer les rythmes d'investissement (Inkpen et Beamish, 1997), les capacités et les ressources engagées, la taille, le niveau de développement, le niveau d'expérience dans les alliances (Mouline, 2005 ; Harrigan, 1985), la zone géographique et l'origine des partenaires (Harrigan, 1985 ; Makino et Beamish, 1998), les capacités d'absorption et d'apprentissage et les structures organisationnelles et de propriété (Inkpen et Beamish, 1997).

Certaines asymétries sont figées, d'autres sont dynamiques et peuvent subir des changements au cours du temps.

L'identification de la nature et du degré d'asymétrie entre les partenaires au moment du démarrage de l'alliance est source d'information relative à la nature des apports et des besoins de chaque allié. Compte tenu du fait que toute asymétrie est source de pouvoir ou de dépendance, nous pouvons, ainsi, grâce à ces informations relever les asymétries qui sont à l'origine du développement du niveau de pouvoir et de dépendance des partenaires. Dés lors, une vision globale et claire apparait concernant le contexte dans lequel va évoluer la relation d'alliance.

- L'évolution du niveau d'asymétrie :

Le niveau d'asymétrie peut se réduire ou se développer au cours du temps. En effet, rappelons le, il existe des asymétries figées notamment la zone géographique ou certaines ressources intangibles comme la réputation et des asymétries dynamiques susceptibles d'évoluer au cours du temps notamment la taille, le niveau de développement des partenaires, le niveau d'expérience dans les alliances, les compétences et le savoir faire touchant les niveaux opérationnels et managériaux de l'organisation et le niveau de performance des partenaires.
Le repérage des asymétries dynamiques ayant un impact direct sur le déroulement de l'activité nous permet de suivre leurs évolutions soit vers la hausse soit vers la baisse, d'identifier les sources qui ont causé cette variation et d'établir des liens avec les résultats obtenus.

D'un autre coté, la littérature a démontré que la réduction de l'asymétrie peut être source de conflits et d'instabilité pour l'alliance puisque l'asymétrie peut être source du pouvoir ou de la dépendance des deux partenaires. La réduction de l'asymétrie, peut par conséquent, être à l'origine du changement dans la balance initiale du pouvoir et de dépendance.
Ainsi, l'identification des changements susceptibles d'affecter le niveau d'asymétrie initial peut nous permettre de visualiser en partie les causes des changements dans la balance initiale du pouvoir de négociation et de la dépendance des alliés.

- L'évolution de la balance du pouvoir et de la dépendance :

La balance du pouvoir de négociation et de la dépendance change d'allure en présence de facteurs exogènes et endogènes à l'alliance (Tinlot et Mothe, 2005). La variation du niveau du pouvoir de négociation peut être causée par des variables liées soit au contexte soit aux ressources engagées dans la relation d'alliance (Yan et Gray, 1994). La variation du niveau d'asymétrie représente une deuxième source d'information complémentaire pour mesurer

l'évolution du pouvoir et de la dépendance des deux partenaires au cours du déroulement de l'activité de l'alliance. Les changements qui peuvent toucher la balance initiale du pouvoir et de la dépendance des deux partenaires pendant le cycle de vie de l'alliance sont issus soit de la variation des asymétries au cours du temps soit des facteurs endogènes et exogènes à l'alliance.

Nous avons cherché à identifier à travers l'exploitation de plusieurs sources l'évolution du pouvoir et de la dépendance des partenaires au cours du cycle de vie de l'alliance pour comprendre la nature des interactions entre les acteurs compte tenu de leurs positions de force. L'évolution des asymétries, du pouvoir et de la dépendance ainsi que les interactions entre les partenaires représentent l'élément moteur de la dynamique d'une alliance asymétrique.

- Impact des différentes évolutions sur le résultat, les comportements des partenaires et la survie de l'alliance :

Apres avoir identifié, les différentes évolutions relatives aux éléments moteur de la dynamique de l'activité de l'alliance, nous souhaitons établir des relations avec les résultats obtenus. L'appréciation de la nature des ressources et des gains unilatéraux et bilatéraux par les deux partenaires peut converger ou diverger. L'objectif est de déterminer le fondement de l'appréciation qui motive la convergence des partenaires.

Nous souhaitons donc établir les liens entre l'évolution de l'asymétrie, les résultats obtenus et la réalisation des objectifs individuels et communs. La littérature a démontré qu'une appréciation négative de la nature des apports de la part des partenaires peut réduire les chances de survie de l'alliance (Doz et Hamel, 2002). La variation du niveau d'asymétrie initial est source du changement de la balance initiale du pouvoir de négociation et de la dépendance. L'augmentation du pouvoir de négociation d'un partenaire suite à la réduction de niveau de dépendance peut l'inciter à adopter un comportement peu coopératif voire, opportuniste. Les comportements des partenaires peuvent ainsi être affectés de deux manières, soit par une insatisfaction liée aux résultats et au non réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques, soit à la réduction de sa dépendance et à l'augmentation de son pouvoir de négociation. La divergence et la convergence des partenaires peuvent impacter les chances du développement, de la survie et de la longévité de l'alliance

Structure du dictionnaire des thèmes :

1- Choix de l'alliance :

1.1- Importance stratégique.
1.2- Urgence et vitalité.
1.3- Ressources recherchées.

2- Nature de L'asymétrie :
2.1- Ressources tangibles et intangibles
2.2- Zone géographique et origine des partenaires
2.3- Taille et niveau de développement des partenaires
2.4- Influence de la performance dans l'alliance

3- Evolution de l'asymétrie :
3.1- Réduction
3.2- Augmentation

4- Evolution de la balance du pouvoir de négociation et de la dépendance :
4.1- Variables endogènes
4.2- Variables exogènes

5- Les différents impacts des évolutions de l'asymétrie et du pouvoir de négociation :
5.1- Résultat :
5.1.1- Réussite
5.1.2- Echec
5.1.3- Réussite et développement

5.2- Comportement des partenaires :
5.2.1- Appréciation/ dés appréciation
5.2.2- Convergence
5.2.3- Divergence

5.3- Survie **:**
5.3.1- Stabilité
5.3.2- Instabilité
5.3.2.1- Instabilité passagère
5.3.2.2- Instabilité continue (Dissolution - Rachat).

Nous avons procédé à une catégorisation après la définition des codes. Une catégorisation est définie par (Allard-Poesi et al, 2003, p 455) comme « *un regroupement d'unités d'analyse. Touts les unités d'analyse appartenant à une mêmes catégorie sont supposées avoir des significations proches, soit avoir des caractéristiques de formes communes* ».
Nous avons analysé toutes les données récoltées. L'utilisation du logiciel Nvivo7 nous a beaucoup aidés puisqu'il permet un accès rapide aux verbatim. Nous avons tenté, après l'analyse des codes, de trouver des relations et d'établir des liens entre les phénomènes observés conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003).

3. Traitement des données issues de l'analyse de contenu

L'objectif de cette deuxième phase est d'approfondir l'analyse en se basant sur les étapes clés du cycle de vie de d'alliance. Notre démarche d'analyse a était faite en deux étapes.

Dans une première étape nous avons analysé les résultats de la première vague d'entretiens. L'objectif est de tenir compte du contexte d'asymétrie, de pouvoir de négociation et de dépendance lors de l'émergence de l'alliance, de déterminer les conditions initiales et de suivre son opérationnalisation compte tenu de ces spécificités. Nous avons ensuite analysé la deuxième vague d'entretiens afin d'approfondir l'appréhension, d'identifier les changements issues des variables exogènes et endogènes et d'expliquer les différentes interactions et comportements adoptés par les partenaires, l'évolution de l'alliance compte tenu des changements produits et leurs impacts sur sa stabilité, sa survie et son développement. L'objectif est d'établir des liens entre l'évolution, les comportements des alliées et les conséquences sur la durabilité de l'alliance asymétrique. Nous avons procédé de la même manière pour l'analyse des données relatives aux huit cas d'alliances dans les différents secteurs. Nous avons ainsi intégré les spécificités de chaque secteur dans l'analyse intra-cas.
Apres l'analyse intra-cas, nous avons réalisé une analyse inter-cas pour comparer et appréhender les similitudes et les différences observées entre les huit cas d'alliances.

3.1. Analyse intra-cas

Il est fort recommandé de bien comprendre la dynamique de chaque cas avant de passer à l'analyse inter-cas (Miles et Huberman, 2003). Compte tenu de nos questions de recherche, notre analyse intra-cas d'est basée sur trois étapes :

- Analyse de la phase d'émergence et de la formation de l'alliance (contexte de l'alliance, le niveau d'asymétrie, de pouvoir de négociation, de dépendance et le mode organisationnel).
- Analyse de la phase de déroulement de l'alliance (évolutions et changements produits).
- Analyse des conséquences de l'alliance (résultats, comportements des partenaires, stabilité ou instabilité et voie de développement).

La matrice et le diagramme chronologiques (Miles et Huberman, 2003) constituent les outils qui permettent de rendre compte du déroulement des alliances asymétriques. Les différentes étapes d'analyse intra-cas ont étaient réalisées pour les huit cas d'alliances de cette recherche. Nous présentons dans ce qui suit les étapes que nous avons défini pour analyser la dynamique des relations dyadiques asymétriques. Nous visons par cette méthode de traitement de données un double objectif : décrire et analyser le déroulement de l'alliance.

- **Phase de l'émergence de l'alliance :**

Cette étape résume l'ensemble des données relatives :

- Au cas d'alliance dans lequel s'est déroulée l'étude, statut de l'alliance (Sous licence, joint venture), le secteur d'activité et les activités réalisées (Type de produit ou de service).
- Aux entreprises partenaires acteurs du cas d'alliance, leurs positionnements sur le marché local et les marchés internationaux, les ressources possédées, le chiffre d'affaire et l'effectif. Ces informations présentent un premier élément du contexte et des caractéristiques des entreprises étudiées.
- Au contexte de l'alliance, nous présentons plus spécifiquement le cas d'alliance étudié en tenant compte de son objet et des objectifs visés par les partenaires, son organisation formelle et contractuelle, le niveau d'asymétrie et des apports ainsi que le mode organisationnel.

Il s'agit de définir les conditions et le contexte de démarrage de la relation de l'alliance et la nature des besoins et des motivations des deux partenaires. Il est important de souligner

l'importance du contexte dans la mise en place de notre recherche d'où l'intérêt de procéder par étude de cas. Si nous nous focalisons uniquement sur le comportement des partenaires sans se préoccuper du contexte, nous arrivons à une approche « dépouillée du contexte » et nous risquons de mal interpréter la signification des événements (Miles et Huberman, 2003, p 161).

- Le niveau d'asymétrie :

L'analyse théorique a permis d'identifier les sources d'asymétrie entre les partenaires (la taille, le niveau de développement des partenaires, la zone géographique et l'origine des partenaires, le niveau d'expérience dans les alliances, les capacités et les ressources engagées, et l'influence de la performance dans l'alliance).
Nous avons mesuré ces sources par les caractéristiques propres de chaque partenaire et nous les avons validées par tous les répondants lors des entretiens. La nature et l'ampleur de l'asymétrie nous a permit de mesurer à la fois le déséquilibre entre les partenaires, et d'une manière partielle le pouvoir de négociation de chaque partenaire.

- La nature des apports :

Les ressources sont de nature tangible et intangible. L'identification de la nature des ressources apportées par chaque partie représente une riche source d'information puisqu'elle nous permet de mesurer l'asymétrie relative aux contributions et le pouvoir de négociation qui en découle. L'engagement par les ressources révèle implicitement les intentions stratégiques de chaque partenaire par rapport à l'activité de l'alliance.

- Le niveau du pouvoir de négociation :

L'analyse théorique a permit d'identifier les sources du pouvoir de négociation en se basant sur le contexte (alternative disponible, l'importance stratégique et urgence de l'alliance) et sur les ressources apportées (tangibles et intangibles). Le croisement entre la nature de l'asymétrie et des apports nous permet de définir le niveau du pouvoir de négociation des partenaires.

- Le mode organisationnel :

La définition des composantes du contexte de l'alliance (nature de l'asymétrie et des apports, le niveau du pouvoir et de la dépendance des partenaires et le statut de l'alliance) explique le mode organisationnel mit en place par les partenaires pour le déroulement de l'activité de l'alliance. Le mode de fonctionnement est régi par des procédures et règles formelles dicté par celui qui domine lors de la prise de décision. La répartition des taches et l'organisation opérationnelle et stratégique sont faites en vue de réaliser les objectifs de l'activité de l'alliance et reflètent les différentes interactions entre les partenaires.

Le mode de gouvernance et de contrôle mis en place par les alliés issus de leurs négociations retrace clairement la nature des échanges et le déroulement de l'activité de l'alliance sur le plan opérationnel et stratégique. Il éclaire les fondements omniprésents de toute entreprise notamment l'autorité hiérarchique, la répartition et la division du travail.

L'autorité hiérarchique exercée par l'une des partie peut être expliquée d'une part, par les facteurs liés au contexte (apports, dépendance, pouvoir de négociation) source de dominance et d'autre part, par l'importance et l'utilité des ressources engagées pour le bon déroulement de l'activité. L'autorité hiérarchique peut également être justifiée par la répartition asymétrique des participations dans le capital ou par la détention des ressources clés.

- **Phase du déroulement de l'alliance :**

Cette étape résume l'ensemble des données relatives aux différentes interactions entre les acteurs, aux changements produits, et à l'évolution de la relation de l'alliance compte tenu des caractéristiques des partenaires, des conditions initiales et du mode organisationnel mis en place. Une description détaillée du déroulement de l'activité (sur tous les plans opérationnels et stratégiques), des mécanismes de contrôle, et de la structure de gouvernance adoptée par les alliés. Il s'agit également de relever les difficultés et les problèmes rencontrés par les deux partenaires une fois que les taches sont réparties et les mécanismes de contrôle installés. Il est important durant cette étape d'explorer l'outil des matrices selon les recommandations de Miles et Huberman (2003). Ces auteurs considèrent que *« les matrices sont plus appropriées lorsque l'accent est mis sur les variables »* (Miles et Huberman, 2003, p 425). Nous avons ainsi établi plusieurs matrices par cas d'alliance (ensemble des répondants) et par thème.

- Evolution de l'asymétrie :

La prise en considération de l'évolution des variables d'asymétrie peut servir de base pour expliquer les changements produits, les comportements adoptés par les partenaires, le résultat et l'évolution de l'alliance en établissant des liens entre ces différents paramètres. Il existe, comme précisé précédemment, des asymétries figées d'autres plutôt dynamiques.

Le changement de la taille et du niveau de développement des partenaires sont mesurés par la nature des activités développés en dehors et ou grâce à l'alliance (nouvelles activités, nouvelles gammes et lignes de produits etc.). Ce développement peut consolider la position du partenaire en question sur le marché, augmenter sa marge de manœuvre par la réduction de sa dépendance à l'activité de l'alliance. Plus la participation de l'activité de l'alliance est importante dans le portefeuille des activités du partenaire, plus la participation du produit est considérable dans le chiffre d'affaire ou dans le portefeuille produit, plus importante est la dépendance du partenaire en question. La diversification par le développement de nouvelle activité ou ligne de produit va contribuer à la réduction de cette dépendance et à l'augmentation de la marge de manœuvre. La variation de la dépendance vers la baisse peut réduire l'importance stratégique de l'alliance aux yeux du partenaire concerné.

L'importance des capacités et des ressources engagées dans l'alliance est source de pouvoir et de dépendance. Le déséquilibre dans les apports en termes de ressources tangibles et intangibles peut changer grâce à l'apprentissage et à l'internalisation des connaissances et savoir faire, indisponibles avant l'alliance. L'apprentissage est une source considérable pour la variation du niveau d'asymétrie initial mesuré par les ressources intangibles et l'influence de la performance dans l'alliance. Plus l'entreprise parvient à réduire son niveau d'asymétrie technique, organisationnel et managérial plus importante sera sa contribution dans le développement et la croissance de l'activité de l'alliance. La réduction des asymétries opérationnelles peut favoriser un climat se synergies des forces et des compétences mais également un climat de conflit causé par la variation de la balance initial du pouvoir et de la dépendance entre les partenaires. L'évolution du niveau d'asymétrie explique partiellement les changements produits dans la balance du pouvoir et de la dépendance des partenaires.

- L'évolution du pouvoir de négociation :

L'analyse de la théorie a permit d'identifier les sources de l'évolution du pouvoir de négociation au cours du cycle de vie de l'alliance notamment l'apprentissage (appropriation unilatérale des compétences et le déséquilibre dans l'appropriation des apprentissages conjoints), les facteurs endogènes (structuration initiale de l'alliance et position dans un réseau relationnel), les facteurs exogènes (modification de la concurrence, modification de la technologie), les facteurs relatifs aux partenaires (modification de la performance, choix stratégique et concurrentiels), la manifestation de comportements opportunistes (asymétries d'information et partage de la quasi-rente) et les facteurs lié à l'environnement externe de l'alliance (changement des lois industrielles, changements dans l'industrie). La mesure de l'évolution du pouvoir de négociation et de la dépendance peut fournir une meilleure compréhension concernant les comportements adoptés par les partenaires, la nature des échanges et des interactions.

- L'apprentissage :

L'identification du processus d'apprentissage tant sur le plan du transfert des connaissances et savoir faire que sur le plan de leur absorption, peut servir de base pour définir la nature des échanges entre les partenaires (transparence, rétention et fluidité des informations, opportunisme) d'une part, et de comprendre les changements produits au niveau du pouvoir de négociation et de la dépendance, des comportements des partenaires et des résultats obtenus ainsi que les conséquences qui en découlent.

L'analyse théorique nous a conduits à intégrer l'apprentissage d'une façon systématique en vue d'analyser en profondeur et d'expliquer l'évolution touchant la quasi-totalité des aspects de l'alliance. Certains auteurs soulignent l'importance des capacités d'apprentissage et d'absorption comme élément moteur pour la création des synergies sources d'avantage concurrentiel d'une part et des conflits issus des incapacités et aux soucis d'absorption des connaissances et savoir faire de l'un des partenaires. D'autres considèrent que l'apprentissage organisationnel et les capacités d'absorption représentent une source majeure du pouvoir de négociation et de l'instabilité des alliances asymétriques car les partenaires manifestent une volonté permanente d'accroitre leur pouvoir de négociation par leurs capacités d'apprentissage et d'absorption unilaterale des connaissances non disponibles avant l'alliance au risque de réduire l'attrait stratégique de l'alliance.

L'apprentissage organisationnel représente une base pour analyser et expliquer en profondeur la nature des échanges en termes de ressources intangibles, la variation de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance et leurs impacts sur la réalisation des objectifs communs et individuels.

- La structure de gouvernance et les mécanismes de contrôle :

La structure de gouvernance et les mécanismes de contrôle mis en place par les partenaires reflètent l'aspect organisationnel et stratégique de l'activité de l'alliance d'une part et les rapports régissant les différents échanges et interactions entre les partenaires d'autre part.

Une structure de gouvernance asymétrique peut être qualifiée de source de pouvoir asymétrique entre les partenaires. Ces derniers peuvent justifier la dominance dans la prise de décision par la participation majoritaire dans le capital.

Les mécanismes de contrôle mis en place par les partenaires reflètent leur intention de prendre les précautions nécessaires concernant le respect des procédures et règles de fonctionnement internes et externes à l'activité de l'alliance. Cette précaution contribue à la réalisation des objectifs communs et individuels. L'instauration des outils sophistiqués de suivi à l'ensemble des services de l'organisation est source de collaboration efficace et de création de valeur. Plusieurs mécanismes de contrôle ont était identifié par l'analyse et de la littérature et qui varient en fonction de la structure de l'alliance, de l'objet et des objectifs de l'alliance.
Les mécanismes de contrôle confèrent du pouvoir de négociation pour le partenaire qui s'en charge. La structure de gouvernance et les mécanismes de contrôle sont issus des négociations entre les partenaires compte tenu de leurs rapports de force, et représentent des sources supplémentaires pour l'analyse et l'explication des comportements des partenaires au sein de l'alliance.

- Les difficultés rencontrées :

Identifier les difficultés rencontrées par les partenaires au cours du déroulement de l'activité de l'alliance nous permet dans un premier temps de définir leurs natures opérationnelles ou

stratégiques, leurs origines et causes, et d'établir des liens avec l'aspect de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance.

Nous chercherons dans un deuxième temps, d'identifier les mécanismes et les solutions adoptées par les deux partenaires pour surpasser ces difficultés et arranger aux mieux le fonctionnement de l'organisation. Cet aspect reflète indirectement la nature des comportements adoptés par les partenaires (coopératif ou opportuniste) et l'intérêt qu'ils manifestent pour le bon déroulement de l'activité.

L'établissement des matrices pour chaque aspect, nous a permit de visualiser les différentes variations par rapport aux conditions initiales du démarrage de la relation de l'alliance asymétrique. Nous avons analysé pour chaque source d'évolution l'ensemble des verbatim qui se rapportent à l'aspect. Des synthèses ont étaient faites au fur et à mesure de l'analyse avec une confirmation systématique des résultats obtenus au cadre théorique mobilisé.

Nous avons également établi une matrice des problèmes et leurs effets sur le déroulement de l'activité de l'alliance. L'objet de cette matrice est d'identifier la nature et les origines des difficultés rencontrées pour pouvoir retracer les changements qui se sont produits au cours du déroulement de l'alliance. Apres avoir analysé les différents aspects séparément (évolution de l'asymétrie, du pouvoir de négociation, de la dépendance et des capacités d'apprentissage), nous avons tenté d'établir des liens entre eux pour une meilleure appréhension de la dynamique des relations dyadiques asymétriques.
Pour chaque cas d'alliance, nous avons repris tous les éléments étudiés en mettant en lumière les caractéristiques du contexte. Eisenhardt (1989) insiste sur l'importance d'une description détaillée du cas étudié. D'après cet auteur, le chercheur doit s'accoutumer avec les cas étudiés pour faciliter la comparaison inter-cas.

- **Phase de la conséquence de l'alliance :**

Cette étape résume l'ensemble des données relatives aux résultats de l'alliance au niveau opérationnel et stratégique, à l'appréciation de la nature des contributions et des rétributions par les partenaires et les répercussions de ces derniers sur la survie et le développement de la relation de l'alliance.

- Les résultats de l'alliance :

L'analyse des résultats de l'alliance sur le plan opérationnel se base sur le niveau d'organisation et de coordination entre les différents services dans le but de créer de la valeur ajouté par une meilleure rentabilité et compétitivité.

L'analyse des résultats de l'alliance sur le plan stratégique se base sur le niveau de développement du produit ou service sur le marché local et les marches internationaux en termes de part de marché, positionnement et taux de pénétration. Sur le niveau de développement des activités par une diversification (extension de la gamme, développement de nouveaux produits et développement de l'activité sur de nouveaux marchés).

La variation des conditions initiales notamment sur le plan de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance peut influencer les conditions d'évolution et de la croissance de l'alliance. L'analyse de la théorie nous a permit de relever que pour certains auteurs, le changement des conditions initiales peut être source d'instabilité de l'alliance asymétrique. D'autres avancent que le changement qui affecte les conditions initiales peut accentuer le niveau de complémentarité et de synergie de l'alliance et par conséquent augmente ses chances de survie.

- L'appréciation des contributions et des rétributions :

L'analyse théorique démontre qu'une appréciation négative de la nature des apports par l'un des partenaires peut réduire les chances de survie de l'alliance. Dans la même optique, une désappréciation des gains justifiée par une perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions constitue une source d'instabilité et une menace pour la survie de l'alliance.

- Stabilité et instabilité de l'alliance :

Nous avons établi des liens de causalité pour visualiser les aspects fondamentaux des relations d'alliances (résultat, convergence stratégique, appréciation des apports et des gains, les interdépendances), leurs interrelations et leurs impacts sur le développement et la survie de l'alliance. Il s'agit de fournir une explication profonde et fine des atouts de la stabilité, des causes de l'instabilité et des solutions pour assurer la durabilité de la relation d'alliance.

Nous avons faits des synthèses dans lesquelles nous avons formulé nos conclusions en nous basant sur le cadre théorique mobilisé.

Apres avoir effectué une analyse séparée des différents aspects et leurs évolutions pendant tous le cycle de vie de l'alliance (asymétrie, pouvoir, dépendance, apprentissage, difficultés), nous avons essayé d'établir des liens pour expliquer la dynamique et le résultat de chaque cas d'alliance. Nous avons ensuite établi une matrice pour chaque cas d'alliance regroupant tous les aspects étudiés en soulignant les particularités liées à chaque contexte. Une description détaillée des cas étudié revêt une importance cruciale (Eisenhardt, 1989). D'après cet auteur, la familiarisation du chercheur avec les cas rend plus facile la comparaison inter-cas.

3.2. Analyse inter-cas

Nous avons établi une matrice qui reprend tous les aspects étudiés pour les huit cas d'alliances en dégageant les différences et les similitudes (Eisenhardt, 1989). L'accent est mit sur les facteurs qui sont susceptibles d'expliquer les caractéristiques propres de la dynamique et le résultat de chaque cas. La comparaison est faite sur la base de l'impact de chaque aspect étudié sur la stabilité ou l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques.

Des synthèses et des analyses ont été faites pour expliquer et interpréter les différences constatées. Les résultats obtenus étaient systématiquement comparés aux résultats des recherches antérieurs.

Nous avons présenté dans ce chapitre notre positionnement épistémologique, notre mode méthodologique et notre protocole de collecte et de traitement de données. Notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche interprétativiste justifiée par la nature de la réalité étudiée, la relation entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Compte tenu de notre objectif de recherche, notre voie de recherche est l'exploration hybride et une démarche qui peut être qualifiée d'abductive.

Notre choix méthodologique est en concordance avec notre positionnement épistémologique, nous avons ainsi adopté la démarche qualitative. Nous avons procédé par étude de cas multi sites. Les huit cas d'alliances étudiés différent par la nature de la fonction et le secteur d'activité. Nous avons pu avoir accès à plusieurs sources de données notamment les entretiens (53 exploités) et des documents internes.

Pour le traitement des données, nous avons eu recours au codage thématique sur l'ensemble des entretiens de notre échantillon en nous basons sur un dictionnaire des thèmes. Nous avons, pour la fiabilité et la validité des résultats, pris des précautions aussi bien pendant le processus de collecte que d'analyse de données. Nous avons vérifié systématiquement notre codage, par un double codage intra et inter-codeur sur l'ensemble des entretiens. Un taux de fiabilité de 86% a était obtenu. Pour la validité et la fiabilité des données recueillis nous avons procédé par triangulation en croisant les sources multiples auxquelles nous avons eu accès.

Pour une acceptation externe de la recherche, nous avons saisi les opportunités de présentation accordée dans le cadre des séminaires de recherche du Larequoi, pour présenter notre travail et les résultats qui en découlent. Wacheux souligne l'importance cruciale de l'acceptation externe « *accordée par des experts, la communauté scientifique au moment de la communication des résultats* » (1996, p 84).

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Les alliances stratégiques sont devenues une stratégie vitale pour plusieurs entreprises afin d'acquérir des avantages compétitifs par l'accès à de nouveaux marchés, les économies d'échelle, et les compétences construites à travers les collaborations (Dyer et Singh, 1998 ; Gulati et al, 2000).

Les alliances stratégiques sont propices à l'apprentissage organisationnel, parce que la connaissance incorporée de point de vue organisationnel ne peut pas être facilement internalisée et échangée par les transactions du marché (Doz, 1996 ; Inkpen, 1998). Il s'avère que plusieurs bénéfices stratégiques peuvent être acquis rapidement, aux moindres coûts, avec une grande flexibilité et avec un minimum de risque à travers les alliances stratégiques (Dyer et Singh, 1998).

Plusieurs entreprises concluent alors des alliances pour réduire les risques associés à la pénétration de nouveaux marchés, à la production de nouveaux produits et aux processus d'innovation. Ces accords interorganisationnels accélèrent le rythme des innovations, réduisent les contraintes budgétaires et facilitent l'accès aux ressources non disponibles.

Ces multiples et différents avantages issus des alliances stratégiques ont accéléré leurs développements et croissances depuis les années 80 en raison de la recherche des bénéfices stratégiques par les entreprises dans un contexte de l'ouverture des marchés à la mondialisation des échanges économiques et financiers.

Ce constat a suscité au cours des dernières années un intérêt profond et croissant chez les chercheurs en management stratégique pour étudier les alliances stratégiques (Chtourou et Laviolette, 2005). Une littérature très abondante traitant les alliances stratégiques s'est orientée plutôt vers l'aspect des conditions et des motivations de la formation (Harrigan, 1995 ; Massimo et Colombo, 2003), ou vers la mise en place et la gouvernance de cette forme interorganisationnelle (Guarrette et Dussauge, 1997 ; Yan et Gray, 1994 et Osborn et Baughn, 1990).

En revanche, peu de travaux et de chercheurs se sont intéressés à la question de l'équilibre des rapports entre les partenaires, d'une alliance stratégique, compte tenu de leurs actifs en termes de ressources et de positions concurrentielles (Chtourou et Laviolette, 2005). Or le

déséquilibre est source de conflits et d'actions opportunistes ce qui contredit formellement le principe de survie et de stabilité des alliances stratégiques.

Les plus récents travaux de recherches traitant l'émergence de cet aspect nouveau des alliances (Chen et Chen, 2002 ; Lee et al, 2003 ; Donada et Nogatchewsky, 2005 ; Tinlot et Mothe, 2005 ; Chrystostome et al, 2005 ; O'Dwyer et O'Flynn, 2005 ; Mouline, 2005) ont parfaitement mis en lumière l'idée selon laquelle quelques soient les spécificités relatives à la nature, au type de gouvernance, à l'implication managériale et aux mécanisme de contrôle, les alliances stratégiques s'avèrent être toujours asymétriques.

Les alliances sont qualifiées d'asymétriques quand le niveau de symétrie est faible (Chtourou et Laviolette, 2005). Les fortes différences en termes de portefeuille de ressources et d'activités, d'extension géographique et de positions concurrentielles permettent de les définir ainsi. Les alliances stratégiques conclues entre les petites et grandes entreprises bénéficient de la qualification asymétrique. De même tombent sous cette qualification, les rapprochements entre partenaires appartenant d'une part aux pays industrialisés et d'autre part des pays moins développés (Chtourou et Laviolette, 2005).

En théorie, l'asymétrie s'avère être source d'ambiguïtés (Chtourou et Laviolette, 2005), de risques et d'opportunisme. Ces trois aspects rendent invalide toute alliance stratégique puisqu'ils sont aux antipodes des conditions essentielles de sa réussite et sa survie. L'existence d'une controverse théorique traitant les alliances stratégiques asymétriques prouve la nécessité de creuser d'avantage afin de mieux comprendre le phénomène de cette forme inter-organisationnelle particulière et d'enrichir la littérature.

D'autant plus que sur le plan pratique, du point de vue de la multinationale, des interrogations surviennent comment accepte-t-elle de conclure ce type d'alliance déséquilibrée alors que le principe d'une alliance réussie est de lier deux partenaires complémentaires et équilibrés en terme de compétences, d'expertise, de ressources et de positionnement. En général, il est admis d'une part que pour pouvoir converger et réussir, il faut disposer d'une culture similaire, d'une taille similaire et d'une expérience similaire (niveau organisationnel, managérial, financier et technique) (Harrigan, 1987). D'autres parts, il est également admis que le partenaire possédant des ressources de valeur est plus vulnérable à l'appropriation comparé au partenaire possédant des ressources ayant moins de valeur (Kumar, 2007).

De même, si nous nous plaçons dans les mêmes conditions du coté de la petite entreprise locale nos interrogations sont orientées vers comment parvient-elle à s'engager dans ce type d'alliance déséquilibrée ? L'asymétrie est synonyme de contexte de dépendance et de pouvoir (Yan et Gray, 1994). Le déséquilibre favorise les conflits et les actions opportunistes (Fréchet, 2003). Dans ces conditions, en cas de conflit, compte tenu de la fragilité de la petite entreprise la bataille peut être perdue d'avance. L'enjeu semble être de taille. Delarue et Simon (2005) ont démontré dans leurs travaux que les petites entreprises engagées dans une alliance asymétrique doivent supporter un grand nombre de risque à savoir les risques de dépendance, de comportements opportunistes et non coopératifs, de conflits d'intérêts et d'incompréhension. D'après ces auteurs les petites entreprises peuvent être totalement dominées par un partenaire opportuniste qui tirera tous les bénéfices en sa faveur.

Pourtant, en pratique nombreuses sont les alliances stratégiques formées entre des entreprises multinationales et des petites entreprises locales en dépit des multiples asymétries en termes d'apport, d'actifs, de taille organisationnelle et de ressources tangibles et intangibles.

Aussi bien le taux d'échec élevé des alliances stratégique Das et Teng (2000) avancent un taux d'échec de 70% et Dyer et al (2001), de 50%, que les conditions de déséquilibre approfondi nous semblent intrigantes au point de soulever plusieurs questions : quelles sont les modalités et les motivations de la formation de telles alliances ? Comment les partenaires coopèrent-ils sous les conditions d'asymétrie et dans un contexte de pouvoir et de dépendance?

Notre problématique vise à comprendre la nature de l'évolution des alliances asymétriques. Plus précisément il s'agit de répondre à la question Comment les alliances asymétriques évoluent-elles? Est-ce vers une réduction, un accroissement ou une stabilisation de l'asymétrie ? Et par là sera-t-elle durable ou conduira t'elle à l'échec?

Notre travail de recherche entend apporter une piste de réflexion à toutes ces interrogations. Pour répondre à ces questions, nous nous sommes intéressés aux cas d'alliances stratégiques asymétriques dans plusieurs secteurs d'activités entre des entreprises multinationales et des entreprises locales tunisiennes.

Ce choix est consolidé d'une part par l'émergence d'un très grand nombre d'alliances stratégiques conclues entre les entreprises du Nord et les entreprises tunisiennes après la

signature de nombreux accords préférentiels avec l'Union Européenne. La Tunisie est devenue depuis1995 membre de l'OMC. D'autres part par la possibilité de visualiser clairement l'asymétrie aussi bien au niveau des caractéristiques (zone géographique, pays d'appartenance, extension géographique) qu'au niveau des apports (ressources tangibles et intangibles).

Dans le prolongement des travaux antérieurs, nous nous proposons dans le cadre de cette thèse d'appréhender la dynamique des alliances stratégiques asymétriques et d'identifier les principaux facteurs susceptibles de maximiser leurs chances de survie et de longévité. Notre étude a porté sur l'étude des huit cas d'alliances asymétriques qui se distinguent par les caractéristiques propres liées au secteur d'activité.

DEUXIEME PARTIE

RESULTATS

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Les alliances stratégiques se sont imposées comme un outil stratégique indispensable au fonctionnement des entreprises dans un environnement concurrentiel réactif, intense et incertain (Doz et Hamel, 2000). Bien que la littérature sur les alliances stratégiques soit abondante, la compréhension concernant la complexité de leur gestion et les raisons de leur succès ou échec reste limitée. A plus forte raison, le déséquilibre en termes de ressources et caractéristiques peut rendre plus complexe la gestion des alliances stratégiques compte tenu des risques élevés des actions opportunistes.

Les alliances stratégiques asymétriques ont suscité d'abord des interrogations concernant leurs intérêts dans la réalisation des objectifs opérationnelles et stratégiques des entreprises des deux parties. En effet, elles sont considérées comme un contexte donnant lieu à une course d'apprentissage organisationnel et à une volonté croissante des partenaires pour gagner du pouvoir (Doz, 1996 et Hamel, 1991). Elles sont qualifiées comme étant par nature instables. Mais ce résultat a été contesté par d'autres travaux de recherche qui plaident en faveur de l'asymétrie comme source de stabilité.

Après avoir examiné les résultats des recherches qui se sont intéressées aux alliances stratégiques en général, et aux alliances asymétriques en particulier, et exposé la méthodologie adoptée, nous nous proposons dans cette partie d'analyser et de discuter les résultats de notre recherche.

Notre problématique vise à comprendre la nature de l'évolution des alliances asymétriques. Plus précisément il s'agit de répondre à la question Comment les alliances asymétriques évoluent-elles? Est-ce vers une réduction, un accroissement ou une stabilisation de l'asymétrie ?et par là sera-t-elle durable ou conduira t'elle à l'échec?

Cette partie est consacrée au traitement de ces questions. Nous allons dans un premier chapitre présenter la dynamique et le résultat de chacun des huit cas d'alliances asymétriques. Puis dans un deuxième chapitre, nous présentons un modèle de la dynamique des alliances asymétriques construit à partir de l'analyse comparative des cas.
Le déséquilibre entre la première et la deuxième partie de ce travail de recherche est lié à la complexité du phénomène étudié. En effet, chaque cas d'alliance mérite une analyse profonde

des actions spécifiques et du jeu de pouvoir spécifique. Nous risquerons de passer à coté des éléments importants si nous limitons l'analyse inter-cas à une analyse superficielle.

CHAPITRE IV :

DYNAMIQUE DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objectif de comprendre et d'expliquer la dynamique des alliances stratégiques asymétriques. Nous présentons chacun des huit cas d'alliances compte tenu de la spécificité relative au secteur d'activité en soulignant à chaque fois les aspects du cadre d'analyse. La présentation des cas suit une structure chronologique des principaux événements qui ont caractérisé le déroulement de la relation d'alliance.
Pour chaque cas, nous présentons les trois principales étapes du cycle de vie de l'alliance à savoir :

- Analyse de la phase d'émergence et de la formation de l'alliance (contexte de l'alliance, le niveau d'asymétrie, de pouvoir de négociation, de dépendance et le mode organisationnel).
- Analyse de la phase de déroulement de l'alliance (évolutions et changements produits).
- Analyse des conséquences de l'alliance (résultats, comportements des partenaires, stabilité ou instabilité et voie de développement).

Nous avons ensuite, pour chaque cas, formulé des conclusions par rapport aux différents concepts étudiés en les confrontant aux résultats des recherches antérieurs. A partir des résultats obtenus nous établissons un rapprochement inscrit soit dans une dimension confirmatoire des résultats antérieurs, soit dans une dimension renvoyant à des situations nouvelles.

1. Premier cas : SANAT

Cas de l'alliance	
Il s'agit d'une d'alliance sous la forme de joint venture avec création d'une filiale commune détenue minoritairement par la multinationale (49%) et majoritairement par l'entreprise tunisienne (51%) dans le secteur de l'hygiène féminine et bébé.	
Entreprise Tunisienne T[1]	**La Multinationale S[2]**
C'est une entreprise leader sur le marché tunisien. Elle est dans le domaine depuis les années 70 et dispose de deux unités de production. Elle a des réseaux de distribution très performants.	C'est un groupe international présent dans plusieurs pays du monde. Il est leader du Tena, occupe le 3ieme rang mondial dans le papier et le 4ieme rang dans les couches bébés.

<u>Etape I Formation de l'alliance : Contexte et mode organisationnel</u>

1.1. Contexte de l'alliance

En 1995, après une expérience de contrat de sous licence réussie, les deux partenaires par choix stratégique ont décidé d'un commun accord de poursuivre la relation sous la forme d'un contrat de joint venture avec la participation majoritaire du partenaire local dans le capital « *l'évolution du contrat de sous licence vers une joint venture est faite d'un comment accord* », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Nous avons conclu notre contrat de joint venture en se basant sur le mariage de raison : l'un ne peut pas vivre sans l'autre* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Dans une optique stratégique, les partenaires ont exploité l'option de la joint venture qui exige un engagement mutuel, pour réaliser leurs objectifs individuels et communs, unir leurs forces sur un marché potentiel et porteur et vaincre la concurrence locale et internationale. La multinationale cherche à répondre à l'objectif de l'extension géographique sur une zone fertile « *notre perspective est le développement sur le Maghreb* », confirme le responsable de zone de la multinationale. Le partenaire local cherche à consolider son positionnement et sa compétitivité sur le marché local et se prémunir, via un partenaire solide et de renommé

[1] T : Correspond au nom que nous avons donné à l'entreprise local pour répondre à leurs exigences de confidentialité.

[2] S : Correspond au nom que nous avons donné à la multinationale pour répondre à leurs exigences de confidentialité.

internationale, contre l'arrivée de la concurrence internationale « *la joint venture pour le directeur général est une source d'alignement international* », confirme le directeur technique du partenaire local. Depuis la signature de l'accord du GATT[3] avec la Tunisie, les entreprises locales sont faces à la menace de la pénétration du marché par les multinationales.

1.1.1. Niveau d'asymétrie et des apports entre les partenaires

La détermination du niveau d'asymétrie et des apports mutuels des partenaires nous permettra de connaitre les conditions initiales du démarrage de l'alliance.

- Le niveau d'asymétrie entre les partenaires :

	L'entreprise tunisienne	**La multinationale**
Taille	PME	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Important
L'importance stratégique	Stratégique	Opportunité de développement
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché saturé

Tableau 8 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas SANAT

Nous pouvons constater à la lumière des données du tableau que le niveau d'asymétrie entre les partenaires est très élevé précisément en ce qui concerne la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, le niveau d'expérience dans les alliances, le niveau de développement et la zone géographique.

Sur le plan des ressources engagées, il existe un gap important entre les partenaires. Les chiffres d'affaire relatifs à ces derniers sont incontestablement incomparables « *son chiffre d'affaire est presque égale au budget de la Tunisie* », confirme le directeur technique du partenaire local.

[3] GATT Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce.

La multinationale a dans son actif des ressources de nature tangible et intangible très importantes, un nom de marque de renommée internationale, une bonne réputation, une expérience et expertise technique et technologique de haut niveau. La multinationale fabrique ses produits selon les normes et standards internationaux et suit efficacement le rythme des innovations « *notre partenaire possède un nom de marque de renommé internationale. Il est doté d'une grande expérience et expertise dans la conception du produit et les innovations* », confirme le directeur financier du partenaire local. « *Nous avons construit un nom de marque de grande notoriété, fiable et crédible en termes de qualité. Nous avons une expertise et une bonne expérience dans les coopérations internationales d'où la logique multiculturelle* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan technique et technologique, la multinationale a un savoir faire et des compétences considérables avec des ressources technologiques riches, sophistiquées et à la pointe « *De point de vue technologique, notre partenaire a un parc technologique très performant, suit et s'adapte en permanence aux dernières innovations* », précise le directeur financier du partenaire local.

Sur le plan du développement international, la multinationale est présente sur plusieurs marchés et occupe des rangs importants dans ses domaines d'activités « *S est un groupe international, leader du Tena, troisième mondial du papier, quatrième mondial des couches bébés* », précise le directeur financier du partenaire local. « *Nous avons une présence mondiale très importante et nous sommes de grande taille* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Bien que les deux partenaires aient des caractéristiques asymétriques, le partenaire local dispose d'importantes ressources comparées à ce qui existe sur le marché local. Il a une bonne réputation et occupe une bonne position concurrentielle sur le marché « *notre partenaire a un riche historique dans le domaine, une notoriété, une assise solide, un fort positionnement de la marque sur le marché* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La zone géographique d'appartenance figurant comme une variable asymétrique offre à la multinationale l'opportunité de développement sur un marché potentiel dans un pays stable *« la zone géographique est très rentable, la Tunisie a une stabilité politique et économique avec une ouverture du marché sur l'extérieur »*, confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *notre perspective est le développement sur le Maghreb* ».

Le croisement entre ces caractéristiques différentes et diverses, hormis l'aspect asymétrique, offrent aux deux entreprises, par le biais de cette relation de joint venture, la possibilité de se renforcer et de produire un effet de synergie important. Ces conditions permettent aux alliés de dominer la concurrence présente et potentielle et de saisir les opportunités de développement et de croissance. La recherche de ces atouts stratégiques et opérationnels est à l'origine du choix de la relation de l'alliance stratégique entre les deux entreprises.

- Apport des partenaires :

Les apports	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Ressources engagées	- Un bon positionnement sur le marché potentiel - Des capacités financières importantes - Un patrimoine et un parc technologiques importants - Des ressources commerciales et de distribution	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir faire très importantes dans le domaine : méthodes et processus de fabrication, et le contrôle qualité. - Un nom de marque et une réputation de haut niveau - Un relationnel performant.

Tableau 9: Les apports des partenaires du cas SANAT

Les apports des partenaires dans le cadre de cette alliance peuvent être qualifiés de ressources tangibles et intangibles s'inscrivant essentiellement dans une démarche de complémentarité. Les contributions de la multinationale sont diverses et variées. Elles regroupent l'aspect tangible et intangible des ressources. La multinationale a participé par un grand niveau d'expertise et de savoir faire au niveau de la conception et la fabrication des produit conformément aux normes et standards internationaux.

Elle a intégré au sein de l'entreprise des outils et des méthodes managériaux, inexistants avant la joint venture. Ces outils, touchent principalement l'aspect financier et technique, et visent à

améliorer l'analyse des indicateurs financiers, le rendement et la productivité « *depuis 1995, nous avons plus de rigueur et d'anticipation, la qualité des reportings et l'analyse des chiffres sont nettement mieux. Nous avons acquis des moyens d'analyse, de contrôle, un suivi de rentabilité et un système d'information plus performant. Une meilleure orientation des indicateurs financiers* », confirme le directeur financier du partenaire local.

Sur le plan technique, la multinationale a contribué par un grand savoir faire, une expérience et expertise conforme au mode de fonctionnement international. Elle a guidé le choix de son partenaire en ce qui concerne l'achat des machines et leur emplacement dans l'usine pour assurer une meilleure productivité et rentabilité « *l'apport de S a touché plusieurs volets de l'entreprise. Principalement au niveau technique par le savoir faire, les méthodes et procédures de production plus rigoureuses qui ont permis une meilleure productivité avec une réduction des taux de déchets* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local en précisant « *depuis nous avons un beau site de production (3000 m2). L'usine la plus moderne et la plus sophistiquée de l'Afrique avec un grand dépôt de matière première* ».

Sur le plan des innovations, la multinationale offre au partenaire local la possibilité d'actualiser les informations et les connaissances techniques d'une façon continue et permanant par le biais des réunions d'affaire internationales « *la disponibilité des informations sur ce qui se passe dans le monde via les « business meeting » avec la possibilité de bénéficier de l'expérience des autres pays. Le grain de sel est spécifique à l'innovation du produit puisque le partenaire est obligé de partager avec nous toutes les informations relatives au produit* », confirme le directeur ressource humaine.

Sur le plan relationnel, le partenaire local profite de sa collaboration avec la multinationale pour bénéficier des réseaux relationnels source de réduction des couts lors des approvisionnements technologique et en matière première. La multinationale regroupe les commandes de tous les sites de production qu'elle a dans le monde pour bénéficier d'un fort pouvoir de négociation auprès des fournisseurs en termes de prix, de la qualité, de délais de livraison, et de paiement « *notre partenaire collecte les commandes de tous ses sites, présente une commande importante en termes de quantité et gagne du pouvoir de négociation concernant les prix d'achat auprès des fournisseurs* », confirme le directeur technique du partenaire local en ajoutant « *les délais non respecté et les retards de paiement ne sont pas*

pris en considération par les fournisseurs car nous appartenons a S, nous pouvons dire que nous bénéficions de cette tolérance grâce à notre partenaire ».

Le nom de la marque de la multinationale offre au partenaire local un grand avantage sur le plan marché et sur le plan relationnel « nous travaillons avec un groupe internationale, nous utilisons une marque de renommée internationale comme argument de vente », précise le directeur financier du partenaire local. « *Le nom de la marque représente pour nous une vitrine pour être écouté par les fournisseurs et les réparateurs* », confirme le directeur technique du partenaire local.

La multinationale a fait bénéficier son partenaire local d'un savoir faire et expertise à la quasi-totalité de la chaine de valeur de l'activité innovation, production, marketing, commercial et humaine « *un contrat basé sur le savoir faire technique, financier, et commercial : un apport total, global et complet* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.
Le partenaire local a participé par des apports significatifs de nature tangible et intangibles mais qui restent potentiellement incomparables aux apports de la multinationale.

Sur le plan des connaissances relatives à la culture et aux habitudes de consommation local, le partenaire local maitrise bien les besoins et attentes du marché et contribue efficacement dans la conception et la mise en place des produits adéquats « *sur le marché tunisien et du Maghreb, notre partenaire dispose d'excellentes connaissances et apporte des changements aux produit* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *concernant le plan du développement sur le Maghreb, notre partenaire joue un rôle très important, il nous présente des solutions qui sont mal anticipées par notre entreprise. Les habitudes de distribution en Europe sont différentes de celles du Maghreb : exemple le marché traditionnel* ».

Sur le plan concurrentiel, le partenaire local dispose d'une bonne réputation et d'un positionnement de leader sur le marché local. Ces deux atouts représentent un atout pour la création d'un avantage concurrentiel et compétitif sur un marché potentiel « *le partenaire tire beaucoup de profit en s'alliant avec une entreprise leader sur un marché porteur, quasi vierge et servant de base pour desservir d'autres marchés* », précise le directeur financier du partenaire local.

Sur le plan des ressources commerciales, le partenaire local dispose d'un réseau de distribution très performant « *nous apportons à notre partenaire un réseau de distribution très solide »,* précise le directeur ressource humaine du partenaire local.

Sur le plan des ressources humaines, les cadres et les employés du partenaire local sont qualifiés, impliqués avec un fort sentiment d'appartenance « *notre équipe est experte et compétente, nos cadres ont une mobilité au sein du siège et le taux de turn over est faible* », précise le directeur technique du partenaire local. « *La ressource humaine est compétente et qualifiée aussi bien au siège qu'a l'usine »,* confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *c'est une entreprise type, il y a une bonne culture avec un faible taux de rotation ».*

Dans l'ensemble les contributions du partenaire local sont reconnues par la multinationale comme un appui solide pour le bon déroulement de l'activité « *notre partenaire est leader sur le marché, solide et dynamique, a une bonne notoriété et réputation, un bon niveau et bonne qualité de production, un historique valorisant, une structure qui assure le développement, la pérennité et la réussite »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

En dépit du niveau d'asymétrie remarquable dans les caractéristiques et les apports des deux partenaires, il est clair et inéluctable que les contributions diverses et variées engagées, dans le cadre de la joint venture, s'inscrivent dans une démarche de complémentarité symbiotique. Il y a instauration d'effet de synergie source de création de valeur et d'avantage concurrentiel.

1.2. Mode organisationnel

Le rôle de la multinationale dans cette alliance stratégique est d'instaurer les outils et les méthodes de fonctionnement et de production selon les normes et les standards internationaux. Elle appui considérablement le partenaire local en termes de savoir faire, de compétences et d'expertise notamment dans le domaine financier et technique. Le rôle du partenaire local est d'assurer le bon déroulement de la production en exploitant les ressources techniques, technologiques et humaines conformément aux conseils et recommandations de la multinationale. D'ailleurs le partenaire local ne dispose d'aucune marge de manœuvre sur le plan conception et production de la marque de la multinationale *« au niveau de la marque, nous n'avons aucune marge de manœuvre, aucune dimension visuelle ou spécifique ne peut*

être touchée sans que le partenaire ne soit mis au courant », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Pour adapter le produit de la marque aux spécificités locales conformément aux besoins du marché, le partenaire local doit présenter des justifications fondées des différents changements proposés à la multinationale « *par rapport au produit, l'adaptation au produit est impérative, il est testé par les consommateurs et les changements préconisés doivent être prouvé par (A+B) »,* précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Il y a simplement une déclinaison de notre modèle du produit avec une spécification et modélisation du plan de développement avec la compatibilité locale »,* confirme le responsable de zone de la multinationale. Le partenaire local a par contre plus de marge de manœuvre au niveau marketing et commercial « *notre marge de manœuvre est basée sur les politiques marketings et commerciales du produit »,* confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Le partenaire local est amené à payer des royalties pour la multinationale sur le chiffre d'affaire de sa propre marque de produit « *notre partenaire nous fait payer des royalties sur le chiffre d'affaire de notre produit car d'après lui il concurrence les produits de la marque* », précise le directeur technique du partenaire local « *notre partenaire paye des royalties sur le chiffre d'affaire »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les sites de production du partenaire local servent de plateforme de production pour l'export à l'étranger « *la Tunisie représente l'un des meilleurs sites de production, une base d'exportation pour l'Algérie, l'Afrique et la Libye* », précise le directeur technique du partenaire local. « *Notre groupe a quatre plateformes, une plateforme en Tunisie qui s'occupe de l'Afrique du Nord* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La multinationale a exigé dans le contrat, la non exportation des produits du partenaire local vers l'Europe « *le contrat est majoritairement en faveur de notre partenaire, nous n'avons pas le droit de l'export en Europe* », précise le directeur technique du partenaire local. « *le contrat stipulait la couverture du grand Maghreb, de l'Afrique de l'Ouest et le Liban mais pas le droit de vendre sur l'Europe »,* confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Au niveau organisationnel, les deux partenaires ont mis en place un conseil d'administration composé du directeur général du partenaire local et de son vis-à-vis le responsable de zone de

la multinationale. Pour les directeurs relatifs au service marketing, financier et technique, chaque directeur du partenaire local a son vis-à-vis chez la multinationale. La prise de décision de fait conjointement par les deux partenaires « *le conseil d'administration est composé du directeur général de T et de son vis à vis le vice président de la zone. Chaque directeur (financier, marketing et technique) local a son vis-à-vis étranger. La décision est prise, en général, par les deux parties T Tunisie et S »*, précise le directeur ressource humaine du partenaire local.

Sur le plan marketing, le partenaire local a son vis-à-vis direct. Il ya des échanges fréquents concernant les améliorations à faire aux produits, le lancement, les emballages et les spécificités techniques « *en marketing nous avons un contact direct pour l'amélioration produit, le lancement et les accompagnements. Chaque année, nous lançons de nouveaux produits, de nouvelles gammes, de nouveaux packagings avec de nouvelles spécificités techniques »*, confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Sur le plan technique et recherche et développement, il y a des échanges rapides d'informations et de nouvelles connaissances pour remédier aux problèmes de lenteur administrative « *en recherche et développement, nous avons aussi des contacts directs dans le but de faire circuler l'information le plus rapidement possible et réduire le temps d'attente souvent trop long et contraignant* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Sur le plan financier, des réunions sont programmées trimestriellement pour fixer les budgets, d'analyser l'évolution du chiffre d'affaire et de présenter les achats en machines envisageables « *nous avons quatre meeting par an, un conseil d'administration se déroule autour de la réalisation du budget, la présentation du chiffre d'affaire et des différents achats envisageables »*, confirme le directeur financier du partenaire local. Il y a également des échanges fréquents pour l'analyse des indicateurs financiers et des objectifs « *au niveau financier, nous avons des contactes et des reporting hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels »*, précise le directeur ressource humaine du partenaire local. Il y a aussi des échanges hebdomadaires, mensuels et trimestriels pour les suivis concernant les objectifs régionaux et globaux concernant les ventes, la production et la rentabilité « *il y a aussi des rapports (sur les ventes, la production et la rentabilité) envoyés hebdomadairement,*

mensuellement et trimestriellement pour avoir une vision globale et de la région », précise le directeur ressource humaine du partenaire local.

Des réunions d'affaires sont fixées trois fois par an, dans le but de présenter à toute l'équipe (marketing, financière, et de production) le budget, les objectifs, l'état des lieux, les résultats et les projets d'extension « *il y a aussi des « business meeting » à l'ordre de trois fois par an, durant lesquelles se fait une présentation des objectifs, de l'état des lieux, des résultats et des projets d'extension à toute l'équipe (marketing, financière et de production) »,* précise le directeur ressource humaine du partenaire local.

Les mécanismes de contrôle mis en place par la multinationale sont multiples et variés. Elle fait un suivi pointu au niveau financier, technique et qualité *« nous contrôlons au niveau de la conception et nous suivons au niveau de la production »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Au niveau qualité, il ya une association entre les partenaires et des visites répétées par les collaborateurs de la multinationale pour s'assurer à travers des certifications sur la qualité de la matière première, la technicité de production, le produit et l'approche brevet « *nous avons des visites répétées, T s'associe avec S dans une politique qualité : certification iso qui joue le rôle de support dans le projet de développement produit. Le support est focalisé essentiellement sur le produit, la matière première et la technique de production »,* précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Le contrôle de la qualité du produit se fait de la même manière, nous mettons une certification des procédures et de la qualité Iso 9001 version 2000 sur tous nos sites »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Au niveau financier, la multinationale exige un reporting mensuel des chiffres et un droit de regard sur la situation financière de l'activité de joint venture « *le processus de contrôle se base essentiellement sur l'aspect financier, compte tenu de nos contribution technique et en approvisionnement, nous exigeons un reporting financier établi mensuellement. Nous intervenons en cas de problème en se basant sur des données chiffrées. Nous avons un droit de regard sur la situation financière de l'entité »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

La multinationale a décidé de centraliser l'achat des matières premières. Cette décision converge avec la volonté de réaliser deux objectifs inter- reliés la qualité et la rentabilité. Sur le plan de la rentabilité, plus les quantités commandées sont importantes, plus fort sera le pouvoir de négociation de la multinationale concernant le prix de vente proposé par les fournisseurs. Ces derniers accorderont plus d'avantage en termes de prix, de délais de livraison et de paiement aux clients solides. Plus les couts sont bas, plus la rentabilité est de plus haut niveau « *nous bénéficions beaucoup en termes de couts bas par rapport à l'achat de matière première* », précise le directeur financier du partenaire local. « *Le prix de la matière première représente 65% du prix de revient de la couche, plus les couts sont bas mieux c'est* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *notre partenaire bénéficie des avantages d'achats chez nos propres fournisseurs (quantité, prix et délais)* ».

Sur le plan la qualité, la multinationale se charge de choisir les fournisseurs de matière première pour certifier, valider et s'assurer de la qualité de ses produits. Sur le plan des approvisionnements, le partenaire local n'a aucune marge de manœuvre *« au fait en amont, l'achat de matière première par notre partenaire se fait après certification et vérification de la qualité. Nous consacrons un département réservé à la gestion des ces aspects. L'achat de matière première par notre partenaire ne se fait qu'après notre approbation »*, confirme le responsable de zone de la multinationale.

Dans ce mode d'organisation, la multinationale veille à préserver la qualité de ses produits pour ne pas altérer son image de marque et sa notoriété. Elle établie un croisement entre le contrôle accentué et le suivi pointu pour être sur que le partenaire local applique toutes les instructions et les recommandations de l'étape de la matière première à l'étape de commercialisation. La multinationale veille à ce que son produit soit fabriqué selon les normes et standards internationaux pour maintenir une image homogène partout dans le monde. Par ailleurs il y a une vraie négociation entre les partenaires. Chacun doit présenter une justification fondée pour défendre sa vision « *les composantes du Bord ont des parts égales dans la prise de décision* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le pouvoir de négociation de la multinationale est mesuré par l'importance de ses contributions en termes de ressources tangibles et essentiellement intangibles *« nous dépensons de l'innovation, de la recherche et développement, de la conception et du*

développement produit », confirme le directeur technique du partenaire local. Le nom de la marque joue, en effet, un rôle important dans le bon développement de l'activité mais également dans le pouvoir de négociation de la multinationale « *son pouvoir de négociation est largement supérieur au notre, il se base essentiellement sur le fait que nous travaillons avec sa marque* », confirme le directeur technique du partenaire local.

Le pouvoir de négociation du partenaire local est mesuré par sa participation dans le capital, par la possibilité du développement qu'il offre à la multinationale sur une zone potentiellement porteuse.

Etape II : Déroulement et développement de l'alliance

En dépit de ce déséquilibre qui touche plusieurs volets en rapport direct ou indirect avec l'alliance, le fonctionnement interne et l'évolution de cette relation ont pu se faire dans des conditions satisfaisantes. Les partenaires de part et d'autre ont pu mutuellement et progressivement bénéficier des avantages procurés par cette union, par la combinaison des ressources et des compétences, et à travers l'entente sur les intérêts communs.

La relation de joint-venture démarre sur des bases asymétriques. Au niveau de la gouvernance, la participation minoritaire dans le capital par la multinationale ne l'empêche pas d'adopter un comportement de dominance, de dicter et d'apporter beaucoup de changements techniques, technologiques et organisationnels « *l'imposition se fait au niveau de la sécurité industrielle et au site de production notamment pour les conditions de travail et la sécurité en cas d'incendie. Nous imposons notre avis au niveau du reporting financier qui doit se faire suivant les critères et les modèles approuvés par le groupe. Nous apportons aussi une sécurité et une pérennité au niveau des affaires et du marché »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le déroulement de l'activité durant les cinq premières années était caractérisé par le croisement entre une forte dominance et une faible connaissance des caractéristiques locales par la multinationale.

Sur le plan des approvisionnements en matière première, c'est la multinationale qui fait le choix définitif des fournisseurs « *les fournisseurs sont toujours agréé par les suédois* », confirme le directeur technique du partenaire local.

Sur le plan produit, la multinationale interdit toute modification du concept de base de la marque sans son approbation. Il est évident que les habitudes de consommation ne sont pas toutes identiques. Il est impératif pour les entreprises internationale de s'adapter aux besoins et aux attentes de chaque marché. La multinationale impose son avis en ce qui concerne la conception et le développement des produits sans tenir compte des spécificités du marché local « *le partenaire a présenté et imposé la fabrication d'un produit qui a été bien positionné à l'échelle mondiale et apprécié par les consommatrices étrangères. Nous avons dit non par rapport au choix de la matière première et à la spécificité du produit, nous savons d'emblée que ce produit n'était pas conforme à la demande de la consommatrice tunisienne*», précise le directeur ressource humaine. « *Les pratiques d'utilisation (jour et nuit) sont spécifiques au marché tunisien, une culture propre, la maman fait confiance au produit épais non au produit fin tellement sollicité dans les marchés européens* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La mise en place des produits développés par la multinationale sur le marché tunisien a eu un retour négatif et a causé des pertes financières très importantes « *la mise sur le marché de ce produit s'est soldé par un échec en plus des pertes financières relatives aux couts élevés de production* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Sur le plan marketing, la multinationale voulait suivre le mode de fonctionnement européen pour la promotion des produits or il s'avère que les effets de la répartition des publicités entre la télé et les affiches ne sont pas les mêmes sur les marchés. L'attrait et la culture de consommation de ces derniers, exige une répartition adaptée entre les moyens de publicité mis en place « *la culture tunisienne est très différente des autres cultures malgré la proximité géographique avec les pays européens. En Tunisie, par pudeur, il y a interdiction de passer des publicités à la télé pour les produits d'hygiène féminine. La répartition se fait à 40% à la télé et 60% par affiches. Cette répartition est aux antipodes des coutumes étrangères* », explique le directeur ressource humaine en précisant « *pour les produits d'hygiène bébé, en France c'est le bébé qui est mit en avant dans les publicités, alors qu'en Tunisie c'est la maman qui est mise en avant* ». « *Entre les marchés nous avons constaté des différences dans*

les approches, donc il est nécessaire de commenter et d'intégrer dans la politique commercial l'expertise et l'assistance local », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan technologique, la multinationale imposé également son choix de machine au partenaire local malgré ses arguments et ses justifications. Pour des objectifs de rentabilité et de réduction de cout, la multinationale imposait toujours au partenaire local des anciennes machines « *T Tunisie, a une maitrise technologique mais l'achat des machines n'est pas rationnel. Notre partenaire veut toujours nous donner les machines d'occasion qui se trouvent dans d'autres sites* », précise le directeur technique du partenaire en ajoutant « *en 2000, encore une fois pour l'achat de machine, le partenaire a proposé plutôt deux machines d'occasion au lieu d'une nouvelle. Il a fallut faire une étude technico-économique par rapport à l'impact de la récupération des deux ancienne machines et le bénéfice de l'achat d'une nouvelle. Le partenaire a accepté l'achat de la machine neuve mais sans la Ouate*[4]*. Malgré les explications et les démonstration, le partenaire a imposé son choix* ». « *Le choix industriel se fait à 80% par nous et à 20% par notre partenaire, exemple pour l'achat d'une machine nous imposons des fournisseurs italiens que nous connaissons, nous rejetons le choix du partenaire en dépit de l'efficacité de la machine »*, confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *notre politique se basait sur la mise en place des machines secondes mains, nous pouvons rester opérationnel tout en limitant les couts d'investissements »*.

Ce comportement de dominance a eu des répercussions négatives sur deux principaux volets.
Sur le plan concurrentiel et compétitif, le principal concurrent local a pu assurer une meilleure compétitivité et un meilleur positionnement grâce a un parc technologique plus performant et plus sophistiqué « *le concurrent local a pu en cinq ans nous dépasser car son parc technologique est plus performant que le notre, la qualité de son produit sur certaines spécificités est meilleure »*, confirme le directeur technique du partenaire local.

Sur le plan relationnel, le partenaire local perçoit l'attitude de la multinationale comme un comportement opportuniste et de sous estimation « *ce résultat est du à l'esprit de dominance et de sous estimation adopté par le partenaire. Un esprit de colonisation tout court »*, précise

[4] Matière absorbante

le directeur technique du partenaire local. « *Ce comportement a causé une mauvaise réaction, la frustration du partenaire et une limitation de la croissance»,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les relations informelles qui se sont développées entre les directeurs généraux des deux entreprises ont paradoxalement contribué négativement dans la prise de décision concernant les investissements technologiques « *l'esprit de dominance est omniprésent, parallèlement notre directeur générale cherche la marque malgré nos arguments. Le directeur général tunisien appui solidement le partenaire dans toutes les discussions et négociation »,* précise le directeur technique du partenaire local. « *La relation entre les propriétaires, c'est une relation de homme à homme. La faiblesse de ce comportement est l'absence d'une autorité capable de nous mettre sur la bonne voie »,* confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *A plusieurs reprises nous avons fait des choix qui n'étaient forcément pas les bons, ou il pouvait proposer des idées meilleurs ».*

Compte tenu des résultats constatés, la multinationale a accepté d'acheter la machine avec la Ouate pour remédier aux dégâts causés par les choix non adéquats qu'elle avait imposé au partenaire local « *En 2006, en conséquence des résultats, le partenaire a finalement décidé d'acheter la machine avec la Ouate*[5] *avec la nécessité de modifier toutes les machines sans la Ouate »,* confirme le directeur technique du partenaire local.

Le retard dans la prise de décision concernant l'achat d'un matériel technologique susceptible de donner de la valeur aux produits en termes de qualité a offert l'opportunité de développement au concurrent local. Ce dernier, est parvenu à gagner de nouvelles parts de marchés en consolidant son positionnement par la mise en place d'un produit répondant adéquatement aux besoins et aux attentes des clients « *le concurrent local a profité de cette faille, a acheté la machine et a lancé une nouvelle forme de serviette avec laquelle il a gagné une bonne part de marché 50% »,* confirme le directeur technique du partenaire local.

En dépit du contexte caractérisé par la réunion d'un rapport de force, de comportement opportuniste, et de sous estimation, les deux partenaires ont pu atteindre un résultat positif mais non optimal « *le résultat pouvait être meilleur si le partenaire n'avait pas adopté un*

[5] opcit

comportement de dominance et un esprit de colonisation, comme quoi nous appartenons au tiers monde et par voie de conséquence nous devons exécuter les ordres », précise le directeur financier du partenaire local. « *Au début, nous avons sous estimé le partenaire et le marché, nous avons considéré que la plateforme de production était facile. Notre idée se basait essentiellement sur l'exploitation des anciennes machines, de seconde main, le partenaire a subit notre choix concernant l'ajustement du parc technologique malgré qu'il n'était pas le plus approprié* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le non aboutissement du résultat optimal est aussi causé par la faible réactivité sur le marché causé par les lenteurs administratives « *une lenteur dans les actions qui réduit forcement notre réactivité sur le marché* », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Par contre nous avons quelques faiblesses qui découlent de notre grande taille. Nous avons une réactivité très réduite, l'aspect structurel et organisationnel est très compliqué et nécessite plusieurs interlocuteurs* » confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *le concurrent local possède plutôt un parc technologique sophistiqué et homogène, une grande flexibilité et une rapidité de prise de décision. Notre structure et organisation du travail est moins flexible en plus de la lourdeur administrative et décisionnelle* ».

Au regard des résultats obtenus et du potentiel de développement, la multinationale a réagi positivement en laissant la place de l'esprit de domination au comportement coopératif avec un meilleur engagement et implication « *aujourd'hui c'est grâce aux chiffres que l'avis des cadres est pris en considération et le comportement de dominance a diminué* », précise le directeur technique du partenaire local. « *Nous avons voulu imposer notre avis sur les façons de faire et de procéder par rapport aux produits, au marketing, à la qualité. Nous nous sommes rendu compte de nos erreurs, nous avons révisé avec l'aide de notre partenaire nos actions et nous les avons adopté au marché local* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *nous avons changé la structuration initiale de l'alliance, nous ne sommes plus dans la position du donneur d'ordre mais plutôt du négociateur* ».

Hormis les difficultés causées tant par la logique de dominance que par la méconnaissance des spécificités du marché local. Les partenaires sont parvenus à mettre en place des contributions complémentaires source de création de valeur et d'avantage concurrentiel « *les apports respectifs et communs sont, la croissance de la part de marché, le développement des*

lignes de production d'une ligne vers quatre lignes. Une croissance du marché local et de l'export avec des profits significatifs », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La multinationale a participé considérablement dans la réduction des couts par la politique de centralisation des fournisseurs de matière première et du matériel technologique « *nous avons une stratégie de développement technique qui s'appui sur des partenaires fournisseurs privilégiés* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Il bénéficie des couts d'achat de matière première très bas et des délais de paiement très longs* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Il a eu une amélioration importante au niveau du parc technologique et du site de production source de meilleur rendement et par conséquent d'une meilleure rentabilité « *nous bénéficions d'une bonne gestion technique basée principalement sur la disposition des machines, un meilleur rendement et une meilleure rentabilité »*, précise le directeur technique du partenaire local. « *Une bonne assistance financière, un bon choix du matériel et des technologies, résultat de la productivité, de réduction des déchets et de réduction des couts »*, confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *un site de production modèle avec des connaissances et une organisation de production modèle* ».

Il y a eu également une amélioration gestion technique conformément aux normes et standards internationaux « *nous profitons de l'expertise, de l'expérience étrangères, de toute la dimension scientifique reliée à la gestion technique* », précise le directeur technique du partenaire local. « *Pour notre partenaire, une meilleure vision du produit avec un développement industriel basé sur une orientation technologique, le nom de la marque, la traduction des compétences et de l'expérience* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan de la ressource humaine, la multinationale offre à la ressource humaine des occasions pour visiter des sites de production à l'échelle internationale source d'inspiration, d'actualisation et de mise à niveau des connaissances et de pratique de la langue anglaise « *Cette alliance nous permets de visiter plusieurs usines de différentes nationalités. D'être à la page, de suivre les évolutions des processus de développement et de production selon les normes mondiales avec la pratique de la langue anglaise* », confirme le directeur financier du partenaire local en précisant « *au niveau personnel, l'apport de cette alliance est très*

important compte tenu du nombre de business meeting que nous effectuons avec des gens professionnels ».

La politique de la multinationale est de créer une certaine synergie entre les sites de production partout dans le monde et faire bénéficier les uns et les autres des expériences riches et mutuelles source de gain de temps et de création de valeur « *nous avons bénéficié de l'expérience des autres pays comme l'Inde et le Brésil. Nous bénéficions de la valeur ajoutée en termes technique, technologique et processus de fabrication* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

La richesse de l'alliance peut être également mesurée par l'importance et l'intensité des connaissances et savoir faire internaliser grâce à l'apprentissage organisationnel. Le partenaire local dispose des capacités d'apprentissage performantes qui ont contribué efficacement dans l'amélioration des compétences et du savoir faire. Ces derniers sont source d'avantage concurrentiel et compétitif, la conception et la fabrication des produits peuvent se faire selon les normes et standards internationaux avec une meilleure rentabilité. L'internalisation des meilleures techniques de production est source de réduction des déchets, de réduction des couts et d'augmentation des marges « *notre partenaire est dotée d'une bonne expérience et de l'expertise. Il a développé d'une façon très importante et considérable ses compétences, l'internalisation du savoir faire est bien approfondi* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Il y a visiblement dans le domaine de l'apprentissage organisationnel un croisement entre l'aspect unilatéral et bilatéral de l'absorption des connaissances clés, et indispensables, pour le développement et le bon déroulement de l'activité de la joint venture. Au niveau connaissances et savoir faire technique, technologique et financier, l'apprentissage est qualifié d'unilatéral. Le partenaire local a pu bénéficier unilatéralement de l'internalisation de ces atouts pour les exploiter aussi bien dans la conception et la fabrication de ses propres produits que dans celles des produits de la multinationale « *l'apprentissage était pour une grande partie des connaissances et du savoir faire unilatéral. Il ya eu appropriation et internalisation importantes et unilatérales du savoir faire technique et technologique* », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Au début de la relation, il ya eu un apprentissage unilatéral, notre partenaire a bénéficié de beaucoup de formations conformes aux normes*

internationales, avec des actions de développement sur place », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La multinationale a pu internaliser et mieux maitriser les connaissances clés relatives à la culture et aux habitudes de consommation locales « *nous avons pu bénéficier des connaissances locales dont ne disposons pas et nous n'avons jamais vu avant* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Notre partenaire a bénéficié des connaissances liées au marché local et à la culture de consommation* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

L'internalisation de part et d'autres des connaissances clés, pour le développement et l'opérationnalisation de l'activité, a pu établir un certain équilibre dans l'appropriation des compétences et du savoir faire « *certes il y a un déséquilibre dans l'appropriation des compétences et du savoir faire* », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Nous arrivés à une autre forme d'équilibre par l'apprentissage sur la réalité des marchés* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le niveau de réceptivité et d'absorption rapide des connaissances techniques, financières et organisationnelles clés a réduit considérablement le niveau d'asymétrie initiale du partenaire local et a donné naissance à un effet de synergie industrielle. Le croisement entre les capacités d'apprentissage et la complémentarité des ressources a fortement participé dans la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels. Ces atouts ont consolidé les liens entre les deux partenaires par l'appréciation mutuelle d'un équilibre entre les contributions et les rétributions de chaque partie « *L'apport de T s'est basé spécialement sur la pénétration d'un marché porteur et sur un réseau de distribution très performant. Cet apport a contribué à la réussite de la stratégie d'expansion régionale du groupe avec une meilleure compréhension locale* », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Nous bénéficions de beaucoup d'échange, les apports respectifs et communs sont source de croissance et de profit significatifs* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

L'assiette des contributions et des rétributions semble être apprécié par les deux parties « *le rapport est équilibré, nous sommes dans le positif avec la rentabilité de nos investissements. Nos contributions et nos rétributions sont mis dans un plateau d'équité* », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Nous sommes entrain d'exploiter la plateforme de*

production en Tunisie au mieux. Nous tirons de réels avantages, nous sommes dans une situation de gagnant-gagnant. Le solde entre les contributions et les rétributions est globalement positif », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les deux partenaires ont réussi à assurer aussi bien le développement de l'activité que leur propre développement individuel via la collaboration coopérative et la synergie des apports « *nous avons réalisé un résultat industriel très significatif, nous travaillons suivant des bases très solides. La Tunisie a une bonne disposition légale du travail et de sa durée. Sans notre partenaire nous n'aurions pas pu réaliser ces résultats »*, précise le responsable de zone de la multinationale. « *Notre partenaire s'est bien développé, il a aujourd'hui une taille plus importante, il a assuré une belle expansion géographique avec une présence dans 50 pays et un chiffre d'affaire de 11 milliards d'euro »*, confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

La complémentarité et la synergie des contributions ont considérablement amélioré le niveau de développement du partenaire local « *sans nous, notre partenaire n'aura pas pu réaliser ces chiffres localement. Il a amélioré sa situation, il est devenu l'acteur incontournable du marché avec un taux de 60% en volume des exports et 40% en volume local* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Le résultat de l'alliance est positif, nous avons bénéficié de l'expertise et du savoir faire d'une multinationale, c'est en partie grâce à elle, si nous réalisons aujourd'hui ces profits »*, confirme le directeur financier du partenaire local. « *C'est une machine très lente qui nous a tiré vers le haut »*, ajoute le directeur ressource humaine du partenaire local.

Au regard du niveau de développement et des résultats atteints, les deux partenaires se sont lancés dans une dimension de complémentarité et d'interdépendance accentuée pour pouvoir saisir les opportunités de développement et de croissance qui peuvent avoir lieu « *il existe a ce niveau une co-dépendance, puisque T a une connaissance parfaite du marché et de la culture du pays, et S a une connaissance mondiale des spécificités du produit. L'échange est mutuel »*, précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Le niveau de l'interdépendance est en évolution continue, le chiffre d'affaire est plus important et considérable »*, confirme le responsable de zone de la multinationale.

La joint venture et la plateforme de production tunisiennes ont acquis une importance considérable dans le portefeuille alliance et activité de la multinationale « *nous avons quatre joint venture, celle de la Tunisie a le volume le plus important, elle représente 40% du chiffre d'affaire »,* confirme le responsable de zone en ajoutant « *notre groupe a quatre plateformes, les plus grosses en termes de volume de production et de taille sont celle la Tunisie et de la Colombie ».*

L'évolution du pouvoir de négociation du partenaire local est mesurée par le croisement entre la réduction de l'asymétrique technique par l'apprentissage, l'augmentation de la performance et l'importance de la joint venture dans le portefeuille de la multinationale.

Sur le plan technique, le partenaire local a pu internaliser efficacement les ressources clés en termes de conception, de développement et de fabrication des produits « *aujourd'hui, nous avons acquis beaucoup de savoir faire, nous avons des compétences techniques qui nous permettent de maintenir le positionnement de notre produit et de concurrencer les produits d'importation. Notre équipe est bien mise en place et notre expérience peut devenir une menace »,* précise le directeur technique du partenaire local.

Au niveau de la performance, le partenaire est parvenu à améliorer la nature de ses contributions par une meilleure maitrise des outils de conception et de fabrication du produit « *comparé au début de la relation, nous avons amélioré considérablement nos compétences, savoir faire et par conséquent notre performance* », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *notre partenaire a forgé son expérience, son expertise technique et technologique en plus de ses propres atouts. Il a modifié sa performance »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le croisement entre ces deux variables augmente la crédibilité du partenaire local auprès des concurrents. Ces derniers représentent pour le partenaire local les alternatives de rechange disponibles et source de l'augmentation de son pouvoir de négociation « *Techniquement, nous avons les compétences nécessaires pour produire performant conformément aux normes mondiales. Ces qualités peuvent représenter des atouts aux yeux des concurrents de S* », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *L'évolution de la position de T accentue la dépendance »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

L'importance de la joint venture dans le portefeuille d'alliance de la multinationale, le pourcentage du chiffre d'affaire dans l'activité globale et l'importance du développement sur la zone semblent être les variables de mesure de la dépendance de la multinationale.

Le pouvoir de négociation de la multinationale est maintenu quasi-constant et se mesure par l'importance des ressources intangibles de la multinationale. Ces ressources constituent les variables de mesure du niveau de dépendance du partenaire local *« nous ne pouvons plus bénéficier, en cas de rupture, des centrales d'achats, et du nom de la marque* », confirme le directeur technique du partenaire local.

Etape III : Les conséquences de l'alliance

Le comportement adopté par les deux partenaires dans le cadre de cette alliance peut être qualifié de comportement coopératif qui a contribué considérablement dans la réussite, l'évolution et le développement de cette relation en dépit de l'existence de déséquilibres multiples et variés**.**

Durant cette relation, le partenaire local a pu améliorer et réduire sa dépendance technique grâce à un apprentissage efficace basé sur le croisement réussit entre le transfert des compétences et du savoir faire et les capacités rapides d'absorption et d'assimilation de nouvelles connaissances. Cette évolution a permis une meilleure productivité et rentabilité de l'activité. Le résultat de la progression et du développement de l'alliance est reparti équitablement entre les deux partenaires. Le croisement entre la réduction considérable du niveau de l'asymétrie initiale, l'évolution du niveau de dépendance et les apports complémentaires incite les deux partenaires à se focaliser sur de nouvelles opportunistes de développement stratégique « *nous avons eu des apports positifs, une évolution de la dépendance et une réduction considérable de l'asymétrie, cette situation nous permet de se focaliser sur des aspects plus stratégiques* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le niveau de dépendance du partenaire local se mesure par le besoin en termes d'innovation relative au processus de conception et de fabrication des produits « *aujourd'hui notre partenaire est capable de produire tout seul or les étapes du processus du produit sont en*

évolution permanente, à long terme il aura de plus en plus besoin de nous », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le niveau de dépendance de la multinationale se mesure par l'importance du potentiel de développement de la zone « *la dépendance de notre partenaire est liée à la zone, le marché du Maghreb est en croissance et non encore saturé* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Ce partenariat participe par une part respectable dans le business du groupe, dans l'évolution sur le marché en termes de valeurs, de qualité et de positionnement. Le marché est très volumineux, il ya des possibilités de croissance très intéressantes»,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le développement et la réussite de l'activité a développé une forte dépendance entre les partenaires « *aujourd'hui, nous avons développé une puissance financière, technologique et de savoir faire, le niveau de dépendance va vers une maturité conjointe, nous avons développé une dépendance mutuelle à partir du moment où notre activité s'est considérablement développée »*, confirme le directeur ressource humaine du partenaire local. Le croisement entre les potentiels de développement et le niveau de dépendances mutuelles a incité les deux partenaires à mettre en place une stratégie de développement à long terme « *nous mettons en place et en œuvre plus de moyens pour rendre le marché plus rentable et tirer plus de bénéfices. Nous avons une vision de long terme basée sur des relations durables* », précise le responsable de zone de la multinationale.

Malgré les différentes évolutions du pouvoir de négociation, les deux partenaires ont choisi de mettre en place un système de pouvoir de négociation équilibré basé sur une étude de faisabilité soutenant l'avis de l'un ou de l'autre « *au niveau du pouvoir de négociation, le poids de chacun de nous dans la discussion est équilibré. Nous avançons lors des négociations une étude de faisabilité par rapport a toute prise de décision. Nos rapport ont évolué positivement »*, précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Nous avons un certain niveau d'équilibre avec le suivi d'un modèle d'organisation et de production européen avec un pouvoir partagé »*, confirme le responsable de zone de la multinationale.
La joint venture n'est plus caractérisée par un climat basé sur la dominance et le comportement opportuniste mais plutôt par un climat de partage de décision et de collaboration efficace « *aujourd'hui, il y a pratiquement plus de comportement opportunité, nous collaborons ensemble et nous visons loin ensemble. Nos discussions et nos négociations*

ont atteint un niveau de maturité, nous exploitons efficacement les connaissances que nous avons sur le marché », précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Nous sommes inclus dans une logique de gagnant-gagnant, nous travaillons dans la transparence et la coopération coopérative pour bénéficier mutuellement des bénéfices. Un comportement opportuniste ne fait pas avancer les choses, bien au contraire, ca ralenti car la confiance entre les partenaires est la clé du développement et de la croissance dans une relation gagnante* », confirme le responsable de zone de la multinationale en expliquant« *aujourd'hui, nous changeons la casquette de l'ancienne version de la coopération, nous apportons une meilleure contribution au partenariat en dépassant le stade de la sous-estimation basé sur le non engagement financier, la non prise de risque et la rentabilisation des anciens investissements en étant plus gagnant ».*

Ce climat de confiance et de coopération a favorisé amplement la réalisation des objectifs mutuels à travers des résultats satisfaisants touchant aussi bien l'aspect financier que concurrentiel.

Sur le plan financier, le chiffre d'affaire a considérablement évolué « *notre chiffre d'affaire a été multiplié par six, c'est les chiffres qui prouvent le bon résultat de l'alliance* », confirme le directeur financier du partenaire local.

Sur le plan de la production, les capacités des partenaires sont devenues plus importantes. Cet atout permet une meilleure disponibilité du produit « *notre capacité de production a augmenté six fois »,* confirme le directeur financier du partenaire local.

Sur le plan concurrentiel, les résultats concernant le taux de pénétration, les taux d'export et la part de marché sont très satisfaisant. Les partenaires sont parvenus à améliorer la part de marché pour les deux gammes de produits, hygiène féminine et bébé « *entre 96 et 2000, le taux d'export a était multiplié par 40 et le local par 4. La part de marché est de 50% pour l'hygiène féminine et de 55% pour l'hygiène bébé. Notre taux de pénétration est de 50%, nous sommes leader et co-leader avec notre principal concurrent sur certaines régions* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Au regard de ces résultats intéressants, les deux partenaires ont manifesté une meilleure implication, ont mis en place une nouvelle organisation pour développer d'avantage le niveau

d'interdépendance et saisir les opportunités de développements et de croissance. La multinationale a manifesté un grand intérêt pour poursuivre et développer la joint venture en touchant de nouveaux marchés potentiels « *nous ne changeons pas une équipe qui gagne, le président de la multinationale s'est déplacé en personne pour la présentation du résultat du compte d'exploitation. La seule question qu'il nous a posé est ce que vous avez de la ressource humaine à la hauteur des investissements qui seront mis en place pour le développement du parc technologique, des ventes et du marketing »,* confirme le directeur ressource humaine du partenaire local. « *Le partenaire S est entrain de recherché des marchés d'expansion vierges et en croissance, le marché est en évolution 6% pour les couches bébés et 15% pour l'hygiène féminine »,* précise le directeur technique du partenaire local.

Au niveau de l'implication, la multinationale a engagé beaucoup d'investissements financiers, technologiques, et techniques « *quand l'évolution des choses est en faveur de notre activité, S s'est beaucoup investi, a impliqué des moyens en termes d'organisation, de solution, de transfert de savoir faire, d'apport de nouvelles machines. Elle a amélioré l'existant par la mise en place des nouveautés pour mieux répondre aux besoins et aux attentes du marché. Aujourd'hui, nous avons une autre vision, nous essayons de pérenniser cette réussite par l'amélioration de notre réactivité, nous devons suivre l'état de l'art* », confirme le responsable de zone de la multinationale en soulignant la nature de l'implication du partenaire local « *il demande toujours de forts soutiens en ce qui concerne le développement et la politique à long terme. Ce besoin se traduit par l'achat de nouvelles machines, une orientation produit et un support marketing* ».

Au niveau organisationnel, les deux partenaires ont mit en place une nouvelle organisation stratégique et opérationnelle pour assurer une meilleure focalisation sur l'activité et le développement mais aussi dans le but de réduire la lenteur administrative qui handicape le niveau de réactivité sur le marché. Les facteurs clé de succès du principal concurrent local est la forte réactivité par rapport à la prise de décision « *notre équipe a construit et dédié une organisation spéciale à cette coopération et a mit en place une structure qui dépend de ses activités, il y a une grande concurrence internationale et locale. Cette dernière est très active et réactive »,* confirme le responsable de zone de la multinationale en expliquant « *la position centrale dans les réseaux relationnels, une complémentarité triangulaire dans les relations. (Directeur de production de la zone, directeur production de T et le vis à via au Suède). Cette façon de faire a amélioré les choses, les relations et les liens. Les réponses sont devenues très*

pointues et complètes pour des demandes pointues, à chaque demande spécifique il y a une réponse spécifique ». Les partenaires ont apporté des modifications à l'organigramme pour bénéficier de plus réactivité avec une meilleure décentralisation opérationnelle « *au début, notre organigramme était verticale et surchargé, aujourd'hui, il est horizontale avec un allégement et une décentralisation* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local en précisant « *chaque année, nous changeons d'organigramme pour tendre vers une direction générale avec un comité de 6 personnes. Le but d'est d'avoir une meilleure réactivité, une prise de décision adéquate et rapide* ».

Au niveau fonctionnel, il ya eu beaucoup d'améliorations sur le plan stratégique et opérationnel en vue d'assurer une meilleure coordination, collaboration, et symbiose industrielle.

Sur le plan stratégique, les partenaires ont planifié plus de réunions pour analyser, discuter et mettre en place les moyens nécessaires pour le développement et l'extension géographique « *le fonctionnement est renforcé, nous avons plus de réunions stratégiques par rapport à l'Algérie, notre objectif est de pénétrer le marché ensemble en combinons nos atouts respectifs. Nous faisons des rencontres périodiques tous les trimestres pour la mise en place des projets stratégiques »*, confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Sur le plan opérationnel, es partenaires on mit en place des outils sophistiqués pour suivre et analyser tous les couts de l'étape de matière première à l'étape de mise en place du produit. L'analyse des couts se fait au niveau technique, technologique et humaine « *nous avons intégré techniquement de nouvelles spécificités et technicités en ce qui concerne le suivi et l'analyse de couts »* précise le directeur ressource humaine en expliquant « *nous utilisons des indicateurs de performance, au niveau technique (calcul du taux de déchets, le temps d'arrêt des machines, les unités produites et le taux de productivité par machines), au niveau du budget (contrôle budgétaire par direction). Nous utilisons des logiciels qui nous permettent de savoir chaque mois, sur les trois sites, les salaires et les primes que nous devons attribuer aux ressources humaines »*.

Sur le plan marché, les deux partenaires innovent et développent de nouveaux produits pour toucher une population plus large par la mise en place d'un produit répondant adéquatement aux besoins et attentes des clients « *développement des produits plus proches des marchés,*

être présents, innover, suivre, répondre aux attentes et besoins du marché. Nous voulons être réactifs pour le renouvèlement et le lancement de nouveaux produits », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le croisement entre le fort potentiel de développement sur la zone et la convergence et implication stratégiques des deux partenaires est source de réussite et de longévité de la joint venture « *la Tunisie est pour nous, notre plateforme de production pour le développement à l'étranger, c'est une force solide capable de stimuler le développement et la croissance. Notre champ d'activité reste régionale car nous ne pouvons pas arroser toute la planète, de la Tunisie nous vision le Maghreb* », précise le responsable de zone de la multinationale.

Le premier pas vers la réalisation des objectifs d'extension géographique, a était concrétisé par le développement de l'interdépendance des partenaires à travers la mise en place d'une nouvelle entité de production en Algérie identique à celle de la Tunisie « *aujourd'hui, nous nous sommes bien développé, nous avons fait une ouverture au mois d'Aout en Algérie. Les clauses du contrat sont très importantes, un territoire qui nous sert de soutien pour la grande émergence dans le grand Maghreb »*, précise le directeur ressource humaine du partenaire local. « Nous avons développé avec notre partenaire une plateforme en Algérie, c'est une société sœur de ce que nous avons en Tunisie avec des participations similaires », confirme le responsable de zone en précisant « *ce développement est pour nous signe de croissance pour nos activités dans le Maghreb. C'est une évolution positive et très rentable pour nous. Compte tenu de cette situation, il est nécessaire d'étendre notre implantation géographique* ». Pour la croissance des affaires et la réalisation des objectifs stratégiques, les partenaires ont mit en œuvre tous les moyens susceptibles de contribuer efficacement à la réalisation des résultats satisfaisants.

Au niveau des ressources, les deux partenaires exploitent des complémentarités internes et externes. Ils ont établi des liens riches et positifs entre les différentes joint ventures du monde « *nous avons établi des relations et des croisements entre les partenaires dans les différents endroits du monde (Colombie, Malaisie etc. ...) pour assurer une complémentarité positive et enrichissante en se servant les uns et les autres des expériences mutuelles* », confirme le responsable de zone de la multinationale. Les partenaires sont parvenus à dominer le marché « *avec notre alliance, nous avons dominé le marché »*, précise le responsable de zone de la multinationale. « *La structure de l'alliance a évolué, nous sommes plus soudés et plus*

engagés ensembles, nous avons dominé le marché, nous sommes leader et co-leader sur certaines régions », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

La joint venture a aujourd'hui 14 ans d'existence, les opportunités de développement et la convergence stratégique des deux partenaires prolongent la phase de croissance du cycle de vie de la relation « *nous ne sommes pas en phase de maturité, nous avons encore du chemin à faire, le cycle de croissance peut durer longtemps car nos objectifs de développement sur le Maghreb ne sont pas encore atteints* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Avec notre partenaire, nous sommes en phase de restructuration, nous savons ce que chacun attend de l'autre* », confirme le directeur ressource humaine du partenaire local.

Analysé du point de vue de la rationalité économique, ce cas d'alliance peut être qualifié de réussite. Les deux partenaires ont adopté un comportement coopératif qui ne s'inscrit ni plus ni moins que dans une démarche de raisonnement coût avantage relative à une activité procurant des bénéfices mutuels et variés aux alliés. L'implication et la convergence stratégique des deux partenaires ont augmenté les chances de la stabilité de la joint venture avec le développement et la croissance de l'activité. Ce résultat converge avec les travaux de Chen et Chen (2000) et de Doz et Hamel (2000) qui ont soutenu l'importance de l'implication et l'engagement des partenaires pour le bon déroulement et la survie de l'alliance.

L'interdépendance entre les partenaires a joué un rôle important dans le développement et la pérennité et la réussite de l'activité de la joint venture. Ce résultat converge avec les travaux de Chen et Chen (2000) et de Levine et White (1961) qui soulignent que la multidimensionnalité des liens entre les partenaires crée des interdépendances et des intérêts communs. Ces derniers renforcent les chances de la survie et de la longévité de la joint venture. La complémentarité et l'hétérogénéité des ressources et des contributions sont source de création de valeur et de réussite de la joint venture. Ce résultat soutien les constatations de Harrigan (1986) qui avance que la complémentarité des apports est importante pour la création d'un climat coopératif.

L'importance de la maitrise des connaissances locales par le partenaire local était source d'avantage concurrentiel générateur de profit. Ce résultat converge avec les constats de Beamish et Inkpen (1995) sur l'importance des contributions basées sur des connaissances locales dans le bon déroulement de l'activité. L'efficacité d'une entreprise se mesure par ses

capacités d'absorber et d'internaliser les connaissances et les compétences clés pour les exploiter à bon escient dans le développement de l'activité. Ce résultat converge avec les constats d'Aliouat et Taghzouti (2007). Grace à sa réceptivité, à ses capacités d'absorption et d'internalisation des connaissances clés et des compétences le partenaire local a répondu à un double objectif. Le premier est relatif à la réduction de son niveau d'asymétrie et de dépendance technique. Cet atout a été exploité, dans le cadre du deuxième objectif, pour renforcer les synergies entre les deux partenaires, saisir de nouvelles opportunités de développement et améliorer leurs compétitivités sur le marché. L'apprentissage est considéré par plusieurs travaux (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997 et Yan, 1998) comme étant une source procurant plusieurs avantages liés à la création de nouvelles conditions dans l'alliance et à l'amélioration de la position compétitive aussi bien à l'intérieure qu'à l'extérieur de l'alliance.

La réduction du niveau d'asymétrie peut être source d'avantage concurrentiel et de création de valeur basée sur la synergie des compétences et du savoir faire. Ces atouts restent incontestables pour le développement et la croissance de l'activité et par conséquent de la survie de la joint venture. Ce résultat converge avec les constats d'Alverez et Barney (2001) « *une alliance avec une grande entreprise offre à la petite une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir toute seule* ».

Le croisement entre la disponibilité et la complémentarité des ressources (Harrigan, 1986), les capacités d'apprentissage (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997, Yan, 1998 et d'Aliouat et Taghzouti (2007) et la maitrise des connaissances locales Beamish et Inkpen (1995), contribue efficacement dans l'obtention des résultats satisfaisants et assure la survie et la longévité de la joint venture. Le croisement entre la complémentarité des ressources (Harrigan, 1986), la maitrise des connaissances locales Beamish et Inkpen (1995), et l'interdépendance Chen et Chen (2000) et de Levine et White (1961) représente une base cruciale pour le développement et la croissance de l'activité.

L'appréciation de la nature et la valeur des apports et de l'équilibre entre les contributions et rétributions est source de comportement coopératif, de survie et de longévité de la joint venture. Ce constat converge avec les travaux de Doz et Hamel (2000). La multinationale s'est rendu compte que le comportement opportuniste et la dominance opérationnelle et stratégique peuvent nuire à la réalisation d'un niveau de croissance optimal en plus des

perturbations relationnelles. Ces constats convergent avec les travaux de Hardy et Phillips (1998) et Kogut (1989), qui avancent que les divergences des intérêts et l'adoption d'un comportement opportuniste entravent le bon déroulement de l'activité. Dans la même optique, Beamish et Banks (1987) préconisent les interconnexions entre le partage managérial, le besoin d'investissement à long terme et le comportement coopératif pour assurer la longévité de l'alliance, résister aux aléas de l'environnement et réduire les risques de perturbations.

L'évolution du pouvoir de négociation du partenaire local se mesure par les capacités d'apprentissage, l'absorption unilatérale des compétences, l'importance de la joint venture et le développement de sa performance dans l'alliance. Ces mêmes variables de mesure ont était exploitées dans les travaux de Tinlot et Mothe (2005). L'apprentissage organisationnel est considéré par Hamel (1991) et Thorelli (1986) comme source de l'augmentation du pouvoir de négociation des partenaires dans une relation d'alliance. L'évolution du pouvoir de négociation de la multinationale se mesure par la détention des ressources clés et par sa capacité de développer des interdépendances et de se rendre opérationnellement indispensable. Ce résultat converge avec plusieurs travaux.

Sur le plan des interdépendances, Tichy et Fombrun (1979), conseillent les organisations de se lancer dans des interdépendances ou elles sont opérationnellement indispensables pour développer leurs pouvoirs de négociation. Sur le plan des ressources, la multinationale contribue par des apports divers et variés. Les ressources intangibles, notamment le nom de la marque qui s'avère être la source du maintient du niveau de dépendance du partenaire local. Ce résultat converge avec les travaux de Yan et Gray (1994) qui souligne l'importance des ressources difficilement substituables dans le développement du pouvoir de négociation de celui qui les détient et de la dépendance de celui qui en a besoin. Dans la même optique, Fernandez, Montes et Vazquez (1999), soulignent l'importance des ressources intangibles dans un climat basé sur le croisement entre dépendance et pouvoir de négociation.

La nature des mécanismes de contrôle appliqué par la multinationale dans le cadre de cette alliance a été identifiée dans plusieurs travaux traitant de l'aspect fonctionnel des alliances stratégiques. Le contrôle à travers une présence fréquente des directeurs de la multinationale sur les sites a était décrit dans les travaux de Geringer et Hebert (1989) et Dang (1977). L'exercice asymétrique et dominant du contrôle par la multinationale a paradoxalement contribué à la réussite et à la stabilité de la joint venture. Ce résultat a été démontré par

plusieurs travaux qui ont avancé que l'exercice d'un contrôle dominant par l'un des partenaires dans une alliance améliore sa stabilité (Park et Ungson, 1997 ; Sun et Yunus, 1998 et Beamish, 1985).

En dépit du niveau d'asymétrie initial dans le cadre de cette joint venture, les partenaires sont parvenus à réaliser leurs objectifs stratégiques et opérationnels. Les résultats de la joint venture au niveau technique, technologique, financiers et commercial sont appréciés par les alliés. La réussite de l'activité peut se mesurer au niveau interne et externe de la relation. Les alliances asymétriques offrent un climat de complémentarité des ressources source de stabilité et de longévité. Ce résultat converge avec plusieurs travaux portant sur les alliances asymétriques. (Lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; kogut, 1989 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Park et Ungson, 1997, Sim et Yunus, 1998 ; et Yan, 1998) se sont accordés que l'asymétrie représente un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance stratégique. Dans la plupart de ces travaux, l'asymétrie est présentée comme un moyen crucial pour le développement durable de l'alliance. L'alliance stratégique se couronne de succès plus quand il ya une répartition asymétrique des parts dans le capital que lorsque la répartition est symétrique entre les partenaires.

Si nous croisons les travaux de Moschi (2003) concernant l'instabilité et la durée limitée des alliances stratégiques avec les travaux d'Harrigan (1987) traitant les conditions nécessaires pour une durée plus longue des alliances stratégiques nous obtenons le résultat que pour avoir une durée de plus que dix ans, il faut réunir trois conditions pour les partenaires, à savoir une culture similaire, une taille bien similaire et un niveau d'expérience similaire. Or nous constatons le contraire dans cette étude de cas. Elle ne réunie pas les trois conditions avancées par Harigan (1987) et dépasse pourtant la durée de vie fixé par Meschi (2003) pour que l'alliance soit qualifiée d'instable. Cette étude de cas remet donc en question la portée des travaux d'Harrigan (1987) et nous invite à formuler d'autres postulats pour apprécier la longévité d'une alliance stratégique : un degré d'asymétrie suffisant pour maintenir un niveau élevé de complémentarité entre les partenaires, un renforcement de l'interdépendance de manière à augmenter la perspective de gains mutuels, un mode de gouvernance asymétrique de manière à stabiliser la prise de décision en évitant les conflits d'autogestion.

2. Deuxième cas : HANAT

Cas de l'alliance Il s'agit d'une d'alliance sous la forme de joint venture dans le secteur des produits d'hygiène et détergeant avec une répartition dans le capital 51% pour la multinationale et 49% pour l'entreprise tunisienne.	
Entreprise Tunisienne A[6]	**La Multinationale H[7]**
C'est une entreprise qui a un positionnement de leader sur le marché local. Elle dispose d'une entité de production, d'un portefeuille produit, et des ressources commerciales riches.	C'est une entreprise leader mondial elle est présente dans 125 pays et opère dans trois secteurs différents (les détergents, les cosmétiques et colles adhésifs). Elle occupe le 3ime rang au monde en chimie, 4ieme en détergeant et 5ieme en cosmétique.

<u>Etape I Formation de l'alliance : Contexte et mode organisationnel</u>

1.1. Contexte de l'alliance

Entre 1995 et 1996, par choix stratégique l'entreprise tunisienne décide de chercher un partenaire étranger solide dans le même domaine d'activité pour se prémunir contre l'arrivée de la concurrence « *entre 95 et 96 le propriétaire et le la direction générale ont pensé à une dimension internationale d'où l'idée de partir chercher un partenaire étranger* », confirme le directeur générale du partenaire local.

La relation entre les deux partenaires a commencé par un contrat de sous licence basé sur la fabrication des produits de la multinationale puis s'est développée sous un contrat de joint venture avec une participation majoritaire de la multinationale dans le capital *« le premier contrat sous basait sur une production de sous licence du produit « Dixan », le premier janvier 1997 H est entrée dans le capital avec 51% et A avec 49% »*, précise le directeur général du partenaire local. La multinationale avait aussi l'intention de s'installer sur le marché tunisien « *H voulait s'installer sur le marché tunisien* », confirme le directeur générale du partenaire local.

[6] Correspond au nom que nous avons donné à l'entreprise local pour répondre à leurs exigences de confidentialité.
[7] Correspond au nom que nous avons donné à la multinationale pour répondre à leurs exigences de confidentialité.

1.1.1. Niveau d'asymétrie et des apports entre les partenaires

La détermination du niveau d'asymétrie et des apports mutuels des partenaires nous permettra de connaitre les conditions initiales dans lesquelles l'alliance a démarré.

- Le niveau d'asymétrie entre les partenaires :

	L'entreprise tunisienne	**La multinationale**
Taille	PME	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Importante
L'importance stratégique	Stratégique	Opportunité de développement
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché saturé

Tableau 10 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas HANAT

Nous pouvons constater à la lumière des données du tableau que le niveau d'asymétrie entre les partenaires est très élevé spécialement en ce qui concerne la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, le niveau de développement et la zone géographique.
Sur le plan des ressources engagées, il existe un gap important entre les partenaires. Les chiffres d'affaire relatifs à ces derniers sont incomparables « *le chiffre d'affaire de H est de 4milliards d'euros alors que le chiffre d'affaire de A est de 34 millions* », précise le directeur marketing de la multinationale.

Sur le plan du développement international, la multinationale est présente sur plusieurs marchés et occupe des rangs importants dans ses domaines d'activités « *H est une multinationale présente dans 125 pays et opère dans 3 secteurs différents, les détergents, les cosmétiques et les adhésifs* », confirme le directeur général du partenaire local. « *Il occupe le 5ème rang au monde en chimie, 4ieme rang en détergeant et le 5ieme en cosmétiques* », ajoute le directeur de la gestion logistique du partenaire local.

Sur le plan technique et savoir faire de production, la multinationale dispose de beaucoup d'atouts et fonctionne selon les normes internationales de production « *Il bénéfice d'une*

grande expérience et connaissance. Un fort niveau de savoir faire sur le plan marketing, conception, vente, contrôle de gestion et gestion de la ressource humaine », précise le directeur de la gestion logistique du partenaire local.

Toutefois, le partenaire local dispose d'importantes ressources comparées à ce qui existe sur le marché local. Il a une bonne réputation, occupe une bonne position concurrentielle sur le marché avec une importante part. Le partenaire local maitrise parfaitement les connaissances relatives aux habitudes comportementales et de consommation des clients *« notre partenaire a une bonne connaissance du marché avec une part de 50% »*, confirme le directeur marketing de la multinationale en ajoutant « *notre partenaire a une bon positionnement et une bonne réputation localement, il dispose aussi des connaissances clés relatives à la culture et au mode de consommation du marché* ».

Le partenaire local a de la ressource humaine qualifiée, occupe la position de leader, et a dans son actif un portefeuille produit riche « *Les produits de notre partenaire sont leader sur le marché local »*, précise le responsable de zone de la multinationale. « *Une connaissance du marché, un portefeuille produit de marque, des employés qui ont crée les résultats avec une grande usine pour fabriquer les produits »*, confirme le directeur marketing de la multinationale.

La zone géographique d'appartenance figurant comme une variable asymétrique offre à la multinationale l'opportunité de développement sur un marché potentiel dans un pays stable « *le pays est stable économiquement, politiquement et du point de vue de la demande* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le croisement entre ces caractéristiques différentes et diverses, hormis l'aspect asymétrique, offrent aux deux entreprises, par le biais de cette relation de joint venture, la possibilité de se renforcer et de produire un effet de synergie important. Ces conditions permettent aux alliés de dominer la concurrence présente et potentielle et de saisir les opportunités de développement et de croissance. La recherche de ces atouts stratégiques et opérationnels est à l'origine du choix de la relation de l'alliance stratégique entre les deux entreprises.

- Apport des partenaires :

Les apports	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Ressources engagées	- Un bon positionnement sur le marché potentiel - Des capacités financières importantes - Un patrimoine et un parc technologiques importants - Des ressources commerciales et de distribution - Un relationnel performant.	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir faire très importantes dans le domaine : méthodes et processus de fabrication, contrôle qualité, et promotion produit. - Un nom de marque et une réputation de haut niveau

Tableau 11 : Les apports des partenaires du cas HANAT

Les apports des partenaires dans le cadre de cette alliance peuvent être qualifiés de ressources tangibles et intangibles s'inscrivant essentiellement dans une démarche de complémentarité.
Les contributions de la multinationale sont diverses et variées. Elles regroupent l'aspect tangible et intangible des ressources. La multinationale a participé par une part considérable dans les investissements financiers pour le développement et la mise à niveau de tous les services liés à l'activité notamment l'usine de production, le service marketing et le service commercial « *notre partenaire a fait beaucoup d'investissements dans les différents services : le site de production, au niveau marketing (couts des agences et des medias), et au niveau commercial (achat de camion et de machine)* », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

La multinationale a fait bénéficier son partenaire local d'un savoir faire et expertise à la quasi-totalité de la chaine de valeur de l'activité innovation, production, marketing, commercial et humaine « *un grand savoir faire sur plusieurs plans, les recherche et développement, le marketing, et l'organisation de l'entreprise (contrôle de gestion, direction des ressources*

humaines et commerciales). Un savoir faire technique et managérial », précise le directeur marketing de la multinationale.

Au niveau marketing, *« sur le plan marketing, les apports sont considérables, une restructuration selon la vision de notre partenaire, conforme à la culture générale et globale d'une multinationale »*, confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

Au niveau technique, *« une optimisation des différents processus de fabrication en termes de qualité, de couts de fabrication et de normes de sécurités »*, confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

Au niveau de la ressource humaine, « *la ressource humaine bénéficie des formations en interne et externe dans le groupe via les différentes filiales dans le monde »*, confirme le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Sur le plan de la ressource humaine, nous avons beaucoup d'avantage, la formation, l'évaluation, les outils de travail et d'organisation »*, ajoute le directeur de gestion de la logistique du partenaire local.

Au niveau financier et portefeuille produits, la multinationale participe par des ressources considérables « *un capital financier, un portefeuille de marque des détergents et un portefeuille de marque cosmétiques* », confirme le directeur marketing de la multinationale.

La multinationale a donné le moyen à son partenaire local d'améliorer ses compétences techniques, managériales opérationnelles et stratégiques « *un meilleur Know how, des connaissances internationales sur le plan stratégique, une approche marché et opérationnelle, une forte gestion de la ressource humaine qui offre plus d'épanouissement et des opportunités permettant l'accroissement des connaissances et des compétences »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Le partenaire local a participé par des apports significatifs mais incomparables par rapport à ceux de la multinationale « *en 1997, il y avait un déséquilibré au niveau des apports, H un savoir faire général et A un portefeuille produit de marque, la connaissance du marché et des consommateurs en termes de besoin et attentes »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Les contributions du partenaire local se résument à des ressources humaines qualifiées, à des ressources financiers, à un portefeuille produit leader, les connaissances relatives au marché et à la culture de consommation, et la position dans un réseau relationnel. Au niveau des ressources financières, le partenaire local a alloué une somme importante pour la mise à niveau de l'entreprise au niveau technique et logistique « *le directeur tunisien a investit 13 milliards pour faire une mise à niveau sur le plan industriel et sur le plan logistique* », confirme le directeur gestion de la logistique du partenaire local.

Au niveau du marché, le partenaire local représente un appui solide pour la multinationale « *nous sommes l'intégrateur de la société dans l'environnement tunisien, nous fournissons l'accès aux connaissances relatives au mode de fonctionnement, de consommation et de commercialisation différent des autres pays* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local en ajoutant « *notre partenaire bénéficie d'une vision globale sur la culture tunisienne, sur le mode de vie des tunisiens (habitudes et attentes) et de support de mise en place des différents produits* ». Ces atouts forgent l'expérience de la multinationale sur la zone du Maghreb « *une expérience local et régionale : le Maroc et l'Algérie* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local.

Au niveau des réseaux relationnels locaux, le partenaire local insère la multinationale dans les ministères locaux notamment le ministère du commerce et de l'industrie « *nous assurons l'introduction de H dans tous les circuits administratifs (INORPI, ministère de l'industrie ; UTICA, le ministère du commerce)* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Notre partenaire manque de connaissances sur les réglementations et les lois du pays* », confirme le directeur général du partenaire local.

Au niveau concurrentiel, le partenaire local dispose d'une bonne position sur le marché local avec un portefeuille marque leader « *nous avons notre positionnement sur le marché avec une bonne part de marché* », précise le directeur gestion de la logistique. « *Une connaissance du marché avec un portefeuille de marque (Citrole, Nadhif et fino)* », confirme le directeur marketing de la multinationale.

La ressource humaine du partenaire local est qualifiée et dispose de bonnes compétence « *des employés qui ont sur créer les résultats* », confirme le directeur marketing de la multinationale. « *Nous avons notre positionnement sur le marché avec une bonne part de*

marché, nous disposons des outils de développement et de croissance financiers, ressource humaine et technique », ajoute le directeur gestion de la logistique.

Hormis leurs aspects asymétriques, les contributions des partenaires sont complémentaires et ont fortement contribué à la réalisation des résultats et des objectifs.

1.2. Mode organisationnel

La structure de l'entreprise est composée de quatre divisions, division détergeant, cosmétiques, et colles adhésifs. La stratégie se fait par division, par pays et par régions « *il existe une stratégie monde par rapport aux différentes divisions. Elle est communiquée aux différents responsables dans les différents pays et régions. Chaque stratégie est adaptée au pays, les modifications se font en fonction des nécessités et des besoins du marché exemple : pour le marché tunisien nous sommes leader donc la stratégie appliquée est différente de celle de la Syrie puisque nous sommes challengeur sur le marché syrien* », précise le directeur marketing de la multinationale. « *L'entreprise est gérée et organisée à la méthode internationale : une fixation des objectifs par pays et par région, un système de stratégie par activité* », confirme le directeur gestion de la logistique.

La gestion et l'opérationnalisation de l'activité de la joint venture se fait en corrélation avec les régions « *une coordination régionale avec une meilleure connaissance du marché, la même stratégie est mise avec une prise en compte tenu des spécificités du marché local* », confirme le directeur général du partenaire local. Le déroulement de l'activité se base sur un plan d'action avec une fixation des objectifs en termes de chiffre d'affaire par segments et par produits « *une orientation générale avec des objectifs en termes de chiffre d'affaire et de rentabilité* », confirme le directeur général du partenaire local.

L'équipe locale, ne dispose d'aucune marge de manœuvre une fois le plan d'action est fixé, doit suivre les instructions et assurer l'exécution « les équipes locales doivent suivre le plan d'action et assurer son exécution », confirme le directeur général du partenaire local.

Au niveau opérationnel et stratégique, tout est fixé par la multinationale d'après le responsable de zone de cette dernière *« Notre rôle est de mettre les principes internationaux globaux qui correspondent à la réalité de la classe locale* » en poursuivant « *limite d'un*

cadre prédéfini, les règles de fonctionnement, la comptabilité, le système fiscal, les règles de gestion : traitement social, prise de décision propre de toute l'organisation ». Le partenaire local a une marge de manœuvre très réduite « *la culture de l'entreprise et de son fonctionnement vient des principes de H* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local. « Il *n'y a pas de négociation au niveau des objectifs fixés* », confirme le directeur gestion de la logistique du partenaire local.

Sur le plan marketing, le développement et la promotion des produits se font d'une façon centralisée et en concordance avec la zone « *notre appartenance a la zone MENA (Middel, East North Africa), nous fait bénéficier d'une centralisation, des développements par régions et intra-régions* », précise le directeur marketing du partenaire local. « *Pour le marketing local, le lancement d'un produit se fait en accord avec la cellule recherche et développement. Cette dernière travaille sur la faisabilité technique du produit en collaboration avec la cellule recherche et développement Allemagne* », explique le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Sur le plan marketing, il faut suivre la façon internationale en la mettant en place localement pour assurer une qualité managériale et humaine* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Sur le plan marketing, nous dépendons de leurs potentiels et de l'ouverture sur le marché mondial* », confirme le directeur gestion de la logistique.

Sur le plan recherche et développement, le partenaire local collabore avec les équipes des autres pays notamment en Allemagne et en Egypte « *nous coopérons avec des cellules en Allemagne et en Egypte pour le développement, le lancement et le relancement d'un produit* », précise e directeur marketing du partenaire local. Le partenaire local ne dispose d'aucune marge de manœuvre sur le plan industriel, marketing, commercial et financier « *sur le plan marketing et commercial nous n'avons aucune marge de manœuvre, sur le plan investissement également* », confirme le directeur gestion de la logistique en ajoutant « *l'achat des équipements se fait et se décide en fonction de la rentabilité et du mode de paiement* ».

Sur le plan industriel, « *pour la production, aucune marge de manœuvre, car le produit doit être fabriqué selon les normes de qualité digne du nom de la marque* », précise le responsable de la multinationale. « *L'usine travaille en collaboration avec l'internationale dans le but d'optimiser la production et la qualité, chaque étape avant son exécution doit être validée et accordée par l'entreprise mère* », confirme le directeur recherche et développement

du partenaire local. « *Le développement du produit se fait en Allemagne et la production en Tunisie* », précise le directeur marketing du partenaire local.

Les approvisionnements en termes de matière première est géré par la multinational et se fait d'une façon centralisée « *les achats de la matière première sont groupés afin de réduire les couts vu les volumes commandés, la gestion des fournisseurs est homologuée, tout passe par la maison mère* », confirme le directeur gestion de la logistique. Pour la concrétisation de toutes les opérations et le mode de fonctionnement dicté par la multinationale il y a eu mise en place d'un système de gestion sophistiquée avec une installation des systèmes de reporting sur la quasi-totalité des services en rapport avec l'activité « *nous avons installé et instauré un système de gestion plus sophistiqué basé sur des procédures internes concernant la gestion, la croissance, les politiques de formation, la recherche et développement et l'amélioration logistique* », précise le responsable de zone de la multinationale en ajoutant « *il y a eu installation des systèmes de reporting, des systèmes commerciaux efficaces* » .

La multinationale applique un contrôle quasi-général sur toutes les opérations et tous les modes de fonctionnement. Elle fait un suivi détaillé de l'application de toutes les instructions et recommandations faite aux différents services via des audites *« le contrôle se fait à tous les niveaux, les salariés sont redevables de suivre les instructions et lignes de fonctionnement des équipes internationales »* précise le responsable de zone de la multinationale en ajoutant « *le cabinet d'audite permet de mesurer le respect du fonctionnement et le contrôle en amont et en aval* ».

Sur le plan des activités, des réunions régionales et internationales sont programmées périodiquement pour suivre le niveau d'évolution et les résultats obtenus « *des réunions régionales et internationales se font par activités, toutes les informations doivent être présentées y compris les résultats mensuels* », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

Sur le plan industriel, un suivi mensuel pointu se fait via des logiciels concernant les informations relatives à la production, aux capacités de production, aux couts de fabrications et aux normes de sécurités « *pour la production, les suivis se font d'une façon mensuelle via des logiciels pour toutes les données de production, de couts de fabrication et des normes de sécurité* », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

Sur le plan marketing, un suivi mensuel pointu se fait concernant les projets de lancement de produit réalisés et encours de réalisation. Le partenaire local est tenu de fournir tous les détails à la multinationale « *il existe des rapports mensuels sur toutes les activités relatives au lancement de produit, réalisées et encours de réalisation, notre partenaire doit être informé sur tous les détails* », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

Sur le plan financier, le suivi est également mensuel, la multinationale suit tous les mouvements financiers via un système de base de données centralisé et connecté à la maison mère « *tous les schémas financiers sont envoyés mensuellement. Nous avons une base de donné qui est connecté directement à H mère* », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Une justification de tous les investissements, calcul sur investissement. Ces derniers doivent être argumentés et justifiés* », ajoute le directeur gestion de la logistique du partenaire local.

Sur le plan qualité produit, la multinationale veille à préserver la qualité de son produit et son image de marque par l'application d'un contrôle qualité strict « *le contrôle de qualité est sévère avec un suivi des normes de travail allemandes via des visites permanentes et continues aux usines* », précise le directeur marketing du partenaire local. L'opérationnalisation de l'activité de la joint venture se fait sur la base d'un mode de fonctionnement et de suivi spécial multinationale. Cette dernière met en place des procédures et de système de contrôle très sophistiqués. Les mécanismes de contrôle de la multinationale sont dominants.

La gouvernance et la répartition asymétrique dans le capital a participé favorablement dans l'exercice du pouvoir de négociation et du contrôle par la multinationale. Cette dernière a instauré unilatéralement les règles, les procédures et les modes de fonctionnement pour pouvoir gérer l'activité de la joint venture selon les normes internationales. Par ce suivi accentué et approfondi, la multinationale veille à préserver et à protéger son image de marque et la qualité de ses produits.

L'autorité hiérarchique appliquée par la multinationale, issue de son niveau asymétrique du pouvoir de négociation, joue un double rôle dans la relation de joint venture entre les partenaires. L'autorité hiérarchique représente le moyen de protéger l'image de marque et la qualité des produits par l'exercice de toutes les instructions relatives à l'aspect industriel,

marketing, commercial et qualité par le partenaire local. Limiter ce dernier au simple rôle d'exécuteur va contribuer efficacement au maintien de son niveau de dépendance et à la réduction considérable de sa marge de manœuvre.

Hormis les contributions diverses et variées de part et d'autre, la répartition asymétrique dans le capital permet à la multinationale de bénéficier du rôle du donneur d'ordre et contraint le partenaire local au rôle de l'exécuteur d'ordre. Le partenaire local assure également la tache de plateforme de production visant à fabriquer les produits de la multinationale pour des marchés de l'Afrique comme le Mali et le Sénégal et s'aligner avec la stratégie de la division géographique du monde « *nous constituons une grande plateforme de production qui permet des exportations vers le Mali et le Sénégal et selon une division géographique du monde* » précise le directeur gestion de la logistique du partenaire local. Dans sa démarche, la multinationale teste la capacité d'absorption et le niveau de la demande sur les marchés potentiels à travers une optimisation des capacités de productions et des couts d'exportations.

Etape II : Déroulement et développement de l'alliance

Le démarrage de l'alliance était fait sur une base asymétrique quasi-générale touchant la gouvernance, la participation dans le capital, le niveau du pouvoir de négociation et de la dépendance, les mécanismes et l'application du contrôle, les ressources engagées et le niveau de savoir faire et des compétences clés « *au départ l'asymétrie était quasi-générale, sur le plan savoir faire et ressources, marketing, communication, technologie, ressource humaine et financiers* », précise le directeur générale du partenaire local. « *Il y a justement un grand déséquilibre sur tous les plans, entre nous et notre partenaire, compétences, expertise, connaissances, ressources et taille* », confirme le directeur marketing de la multinationale.

Cette étape était caractérisée aussi par une implication mutuelle et une convergence stratégique des deux partenaires concernant le développement de l'activité sur le marché tunisien et pour faire face aux principaux concurrents « *H était aussi intéressé par la pénétration du marché tunisien puisque son concurrent Unilever est présent* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local.

La multinationale a exigé une participation majoritaire dans le capital pour que les décisions organisationnelles, managériales et stratégiques lui reviennent en totalité « *l'organisation*

décisionnelle revient en totalité à H, cette condition était exigée au début de la signature du contrat avec une répartition de 51% et de 49% pour l'entreprise tunisienne », précise le directeur général du partenaire local.

La participation majoritaire dans le capital est une option stratégique suivie par la multinationale pour gouverner asymétriquement la relation par des mécanismes de contrôle dominants.

Après la signature du contrat de joint venture, la multinationale a apporté beaucoup de changements touchants tous les services de l'entreprise « *toute la gestion est faite par H, après la signature du contrat il ya eu une modification totale »*, confirme le directeur général du partenaire local. Il était impératif de procéder à une mise à niveau générale pour pouvoir fabriquer et commercialiser les produits de la marque selon les normes de production et de qualité internationales « *il ya eu une mise ne place d'un département marketing, commercial, de production, et d'une « supplain chaine » pour la livraison, la logistique et le transport* », précise le directeur marketing du partenaire local.

Certes le partenaire local était co-leader sur le marché tunisien mais le niveau de ses ressources technologiques, technique, marketing, commerciales et humaines n'était pas conforme au niveau recherché par la multinationale « *la structure et l'organisation de l'entreprise n'était pas au niveau international »*, précise le directeur marketing de la multinationale. Cette dernière a instauré un système de gestion très sophistiqué afin de pratiquer toutes les opérations selon le modèle des autres filiales et de contrôler l'exécution des instructions par des audites.

Sur le plan des technologies de production, le parc technologique du partenaire local était incomplet et pas à la pointe *« le matériel de production n'était pas mis à niveau, vieilli, pas complet, les moyens insuffisants pour assurer un bon niveau de production et de qualité du produit »*, confirme le directeur général du partenaire local. Dans ce domaine, la multinationale s'est chargée d'apporter les nouveaux processus de fabrication permettant d'optimiser les capacités de production « *sur le plan industriel et technique, notre partenaire nous a fourni les nouveaux procédés de production, les meilleures solutions et méthodes pour améliorer la productivité »*, confirme le directeur gestion de la logistique. La multinationale a également intégré les normes de sécurité pour le matériel et pour la ressource humaine qui le

manipule « *notre partenaire a assuré l'intégration de la sécurité pour les équipements et la ressource humaine* », précise le directeur gestion de la logistique.

Sur le plan marketing, commercial et ressource humaine, les capacités et les compétences du partenaire local n'étaient pas de haut niveau « *sur le plan de la vente, du marketing et de la gestion de la ressource humaine le niveau n'était pas au top* », précise le directeur général du partenaire local. La multinationale a intégré et a instauré la meilleure façon de faire pour assurer une bonne corrélation entre les différentes fonctions et aboutir à des résultats satisfaisants.

Au niveau marketing, la multinationale a mit en place des processus marketing, des méthodes de fonctionnement pour assurer la promotion des produits « *les processus marketing sont mis en place en vue d'assurer les bons produits et de promouvoir la marque* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *C'est la plus grande école de marketing en Tunisie, les meilleures techniques, manière de faire et le savoir faire* », confirme le directeur gestion de la logistique du partenaire local.

Au niveau commercial, la multinationale a procédé à l'installation des systèmes commerciaux avec des études de marchés et des tableaux de bord *« il y a eu installation des systèmes commerciaux efficaces »*, précise le responsable de zone de la multinationale. « *Sur le plan commercial, la mise en place de nouvelles approches avec des études de marchés, un suivi en permanence, mise en place d'un plan d'action avec des délais et des objectifs pour les vendeurs, des tableaux de bords pour l'analyse et l'évaluation des actions* », confirme le directeur gestion de la logistique du partenaire local.

Au niveau de la ressource humaine, la multinationale a procédé à la mise à niveau de la ressource humaine par le biais de deux moyens. Elle a mis en place une direction de ressource humaine puis lancé des campagnes de recrutement et des programmes de formations à tous les niveaux et pour les différentes gammes de produits « *il y a eu la mise en place des compagnes de recrutement et de formations »*, précise le directeur général du partenaire local. « *Au niveau de l'organisation humaine, le niveau des connaissance et des compétences était très différent. Il ya eu mise en place d'une direction de ressource humaine, de plusieurs programmes de formation et de mise à niveau avec une régionalisation des compétences et de l'expertise*

exemple à Dubai pour les produits cosmétiques et en Egypte pour les détergents », confirme le directeur marketing du partenaire local.

Durant les cinq premières années post signature du contrat de joint venture, la multinationale a limité son rôle à l'établissement d'un changement total avec l'instauration de nouvelles méthodes et outils de gestion pour mener l'activité selon les normes internationales « *nous avons mené une vitesse de croisière en un espace de cinq ans* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le pouvoir de négociation de la multinationale dans la relation de joint venture est très fort. Il peut être mesuré par plusieurs variables. Hormis l'autorité hiérarchique, liée à la participation majoritaire dans le capital, le pouvoir de négociation de la multinationale est renforcé par les compétences et le savoir faire techniques et technologiques, par l'importance stratégique de l'alliance aux yeux du partenaire local et par l'absence d'autres alternatives solides pour une autre relation d'alliance.

Sur le plan de l'autorité hiérarchique, la multinationale supervise tout, aucune décision d'ordre technique ou technologique, marketing, commercial, financier n'est prise par le partenaire local. Toutes les actions stratégiques et opérationnelles doivent être présentées et justifiées à la multinationale pour qu'elle prenne la décision adéquate à la situation « *A ne participe pas dans la prise de décision* », précise le directeur marketing de la multinationale. « *H détient le pouvoir de gestion à la direction générale* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan technique et technologique, les ressources et compétences du partenaire local étaient insuffisantes pour le développement et la production des produits de bonne qualité « *le matériel de production n'était pas mis à niveau et pas suffisants pour assurer un bon niveau de capacité de production et de qualité des produits* », confirme le directeur général du partenaire local en précisant « *les innovations étaient absentes, aucun focus n'était en place pour le produit, la marque et la communication* ».

Sur le plan des alternatives disponibles, le marché tunisien était partagé entre le partenaire local et Unilever qui était également en joint venture avec une autre entreprise locale *« à l'époque, H figurait parmi les plus sérieux dans les alternatives disponibles »*, confirme le

directeur recherche et développement du partenaire local. Ce choix restreint, renforce d'avantage le pouvoir de négociation de la multinationale.

La relation de joint venture quoique stratégique, elle ne revêt pas la même importance stratégique pour les deux partenaires. Elle représente pour la multinationale un moyen de développement et de présence sur un marché potentiel et de tenir tête au principal concurrent Unilever. Pour le partenaire local, la relation de joint venture offre la possibilité de prévention et protection contre la concurrence internationale « *l'alliance avec le partenaire tunisien n'est pas vitale par contre c'est un avantage positif, un intérêt stratégique réelle et sérieux. L'alliance pour le partenaire tunisien est clé, importante et vitale* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Nous sommes un leader sur le marché, nous avons eu peur de l'internationalisation du marché donc nous avons anticipé par la recherche d'un partenaire solide, oui l'alliance est vitale, elle nous permet de voir le future d'une manière plus optimiste »*, confirme le directeur gestion de la logistique.

La signature des accords du GATT[8] en Tunisie a accentué l'urgence pour les entreprises locales d'anticiper en s'alliant avec des partenaires solides afin de réduire les menaces concurrentielles des entreprises internationales, « *avec l'accord du GATT[9], la Tunisie a signé un libre échange et s'ouvre à l'internationale, sur le plan stratégique, l'arrivée des multinationales va écraser les entreprises locales d'où l'idée de coopérer avec un partenaire solide. Il y avait vraiment urgence d'anticiper les choses* », précise le directeur général du partenaire local.

Il existe également un écart considérable entre les niveaux de dépendance des partenaires dans le cadre de cette joint venture. La dépendance de l'un est liée à la nature stratégique et opérationnelle des apports et celle de l'autre est liée plutôt à l'importance et au potentiel du marché.

La dépendance du partenaire local à la multinationale est évaluée par le besoin en termes de savoir faire et compétences techniques, marketing et commerciaux. Le nom de la marque représente pour le partenaire local une nécessité cruciale et source de défense contre la menace des marques internationales « *le nom de la marque, la globalisation (économie*

[8] *Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce*
[9] opcit

d'échelle, regroupement des achats de matière première, synergie) et innovations », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local. Ce niveau de dépendance est accentué par le fort pouvoir de négociation de la multinationale et des mécanismes de contrôle mis en place. Le partenaire local ne dispose d'aucune marge de manœuvre opérationnelle et stratégique « *chaque étape avant son exécution doit être validée et accordée par la maison mère* », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local. Le suivi de la multinationale est très pointu et intentionnel pour avoir un droit de regard sur tout convergeant avec le statu du donneur d'ordre.

La dépendance de la multinationale est liée à la zone géographique à fort potentiel de développement et aux connaissances relatives à la culture de consommation locale « *nous représentons pour notre partenaire le moyen de l'expansion sur une zone géographique qui a un potentiel de développement et ou il n'était pas présent* », précise le directeur gestion de la logistique du partenaire local. Ce dernier met à la disposition de la multinationale un portefeuille de produits de marque leader sur le marché local avec une bonne part de marché « *nous avons la marque « Nadhif » bâtir une nouvelle marque ne pourra pas combattre les marques existantes sur le marché local*», confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

La part de marché et la participation du chiffre d'affaire de l'activité de la joint venture dans le chiffre d'affaire de la zone sont importantes « *le chiffre d'affaire de la Tunisie représente 7% du chiffre d'affaire de la Mena*[10]*, c'est un chiffre d'affaire profitable. La Tunisie a un impact sur la zone du Mena*[11] *avec une part de marché de 65%* », confirme le directeur marketing de la multinationale.

L'aspect incomparable des ressources financières et des chiffres d'affaire des deux partenaires semble être source de renforcement du pouvoir de négociation de la multinationale et de la dépendance du partenaire local « *La Tunisie ne participe pas dans la prise de décision, le chiffre d'affaire globale de H est de 4 milliard d'euros alors que le chiffre d'affaire de la Tunisie est de 34 millions. La Tunisie représente 1% dans le chiffre d'affaire global* », précise le directeur marketing de la multinationale.

[10] opcit
[11] opcit

Les mécanismes de contrôle mis en place par la multinationale contribuent efficacement au suivi et au développement de l'activité suivant une démarche internationale « *le contrôle permet, le contrôle, l'audite et la gestion* », précise le responsable de zone de la multinationale. Cette dernière a déployé des moyens de contrôle efficaces et généraux *« le contrôle était général et touche tous les services pratiquement »*, précise le directeur gestion de la logistique du partenaire local. « *Le contrôle se fait principalement par des reportings mensuels, trimestriels et annuels. L'audite se fait en moyenne deux fois par an sous trois formes : environnementales, générales et spéciales* », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

Le croisement entre le niveau de pouvoir de négociation, de dépendance et les mécanismes de contrôle mit en place dans le cadre de cette joint venture démontre clairement l'existence d'un climat de dominance de haut niveau. La multinationale domine inéluctablement la relation « *nous sommes tributaires au niveau de la marge de manœuvre, c'est l'esprit de colonisation qui domine : c'est une colonisation industrielle* », confirme le directeur de gestion de la logistique du partenaire local en précisant « *pour la négociation des fournisseurs, tout doit passer par les fournisseurs homologués par H* ».

Ce mode de fonctionnement n'était pas sans conséquence, la ressource humaine a manifesté un mouvement de résistance et a entravé la réalisation des résultats optimaux « *les gens sont très fideles à leur entreprise. L'achat d'une part majoritaire dans le capital a réduit la fidélité et a augmenté les tensions. La performance est largement inférieure aux capacités, par la non prise de décision les gens sont moins impliqués. Il ya une dégradation dans les sentiments d'implication et de motivations* », précise le directeur marketing de la multinationale en ajoutant « *la réduction de la marge de manœuvre décisionnelle a eu des répercussions négatives sur le rendement et les motivations des cadres* ». « *Une culture nouvelle qui a des règles bien définies, des méthodes de travail bien définies. Il y a eu au début beaucoup de problèmes d'adaptation de part et d'autres car les visions étaient différentes et le mode de fonctionnement était différent* », confirme le directeur recherche et développement du partenaire local.

Abstraction faite des rapports de force et de dominance, l'interdépendance entre les partenaires et la complémentarité de leurs contributions ont conjointement contribué

efficacement à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques communs et individuels.

La combinaison et la complémentarité des ressources diverses et variées des deux partenaires ont permit de bénéficier d'une synergie de haut niveau. La multinationale a focalisé ses apports sur le savoir faire et sur l'instauration des méthodes et outils de gestion très sophistiqués et efficaces source de rentabilité et de bonne qualité des produits *« nous bénéficions d'un apport en termes d'expérience, de couts de production (optimisation de la production pour avoir le minimum de couts) et de recherche et développement »*, précise le directeur gestion de la logistique. La nature des ressources apportée par la multinationale participe à la réalisation d'une meilleure productivité, commercialisation, qualité et par conséquent une meilleure rentabilité.

Le partenaire local maitrise les connaissances clés liées à la culture et aux habitudes de consommation du marché local. Il est leader avec une bonne part de marché « *notre partenaire a un bon positionnement et une bonne réputation localement, il dispose des connaissances clés relatives à la culture et au mode de consommation du marché »*, confirme le directeur marketing de la multinationale.

Le partenaire local offre un terrain favorable au développement de la marque, à la fabrication des produits selon les normes internationales dictées par la multinationale et à la réalisation des objectifs mutuels « *nous avons notre positionnement sur le marché avec une bonne part de marché, nous disposons des outils de développement et de croissance (financier, ressources humaines, technique), avec cette coopération nous pouvons converger vers la réalisation des objectifs mutuels »*, précise le directeur gestion de la logistique du partenaire local en soulignant l'importance de la complémentarité des contributions mutuelles. Il ya vraisemblablement en plus des apports mutuels, une forte corrélation et collaboration entre les services pour la mise en place d'un produit conforme aux besoins et attentes des clients et de haut niveau de qualité « *un apport en termes de savoir faire pour la formulation, le marketing après avoir fait une étude sur le marché, propose un produit et la cellule de recherche et développement rend opérationnelles les actions et les modifications »*, confirme le directeur gestion de la logistique du partenaire local.

Le croisement entre les capacités d'innovation, les aptitudes de fabrication, la disponibilité des informations clés relatives aux besoins du marché, et la collaboration efficace entre les services joue un rôle important dans le lancement d'un produit conforme aux attentes des clients.

La complémentarité des ressources des partenaires est aussi visible au niveau du développement et la commercialisation des produits. Le partenaire local offre le bon positionnement de la gamme des produits et la multinationale participe par le savoir faire. Cet atout est source d'amélioration de la qualité technique et commerciale « *Pour les produits « Nadhif » et « Fino » de notre partenaire qui sont leader sur le marché, nous avons fait une transformation totale grâce aux Mix internationale »*, confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *pour le développement des deux segments détergents et cosmétiques, le savoir faire de H est signification* ». « *Exemple pour la production, nous avons contribué à la qualité des produits et de la production. Nous avons su préparer la base pour assurer un grand succès. 50% des directeurs actuels, appartiennent à l'entreprise A, ont participé dans la réalisation des résultats actuels. Nous comptons sur la ressource humaine existantes mais nous améliorons leurs compétences avec des formations »*, précise le directeur marketing de la multinationale en soulignant l'importance de la complémentarité des ressources tangibles et intangibles. « *Une mise en place de nouvelles procédures de travail améliorant les compétences dans les détergents et liquides »*, confirme le directeur marketing du partenaire local.

La complémentarité des contributions est source de synergie « *une ouverture d'esprit avec des informations partagées, un savoir faire, des connaissances, et de l'expertise. Une synergie par région et entre les pays étrangers »*, confirme le directeur marketing du partenaire local.

La complémentarité des ressources est source d'apprentissage bilatérale « *le transfert des connaissances se fait dans les deux sens d'une façon mutuelle »*, confirme le directeur marketing du partenaire local.

Pour la multinationale le partenaire local est source de connaissances clés liées aux habitudes de consommation locale « *A a assuré l'apprentissage pour H en termes de caractéristiques du*

marché et des besoins et attentes des consommateurs », confirme le directeur marketing de la multinationale.

Le partenaire local bénéficie des apports en termes de savoir faire dans le domaine technique, industriel, marketing et commercial et des formations. Ces dernières ont permit à la ressource humaine du partenaire local de se forger une belle expérience et d'améliorer leurs compétences et savoir faire dans différents domaines « *nous avons acquis et internaliser de nouvelles compétences, un savoir faire et une expertise d'une entreprise très solide et de renommé internationale »*, confirme le directeur général du partenaire local. La ressource humaine de ce dernier a pu assister à des congrès internationaux et a des réunions internationales « *le savoir faire et les meetings internationaux (échange des expériences au niveau mondial) »*, confirme le directeur gestion de la logistique.

Sur le plan de la recherche et développement, « *nous avons internalisé beaucoup de connaissances relatives aux analyses, à la fiabilité technique du produit. Nous collaborons avec un grand laboratoire de recherche et développement en Allemagne* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local.

Le niveau d'asymétrie dans le domaine industriel, marketing et commercial a était considérablement réduit par le biais des formations réservées à la ressource humaine des différents services et des audites « *nous avons un centre académique (H Academy) pour les formations spécifiques, pour la recherche et développement et le marketing. Nous effectuons des formations partout »*, précise le directeur marketing de la multinationale.

La convergence stratégique des partenaires et la complémentarité des ressources ont contribué efficacement à l'amélioration du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise à tous les niveaux, de l'amélioration des compétences et savoir faire de la ressource humaine « *un savoir faire international avec des améliorations dans tous les domaines : la recherche et développement, le marketing et le commercial avec une équipe de ressource humaine performante et motivée, une marque leader et une part de marche de 65%»*, précise le directeur marketing de la multinationale. La réunion de toutes ces conditions a favorisé la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.

Au niveau fonctionnel et organisationnel « *au niveau fonctionnement nous avons beaucoup appris de notre partenaire, des outils de production et de gestion internationaux* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Les politiques de travail sont hiérarchisées, procédurales ou la pratique de la langue anglaise est très exigée* », ajoute le directeur marketing du partenaire local. « *Au niveau interne, nous fonctionnons aujourd'hui comme une vraie multinationale en termes de procédures de travail, des formations en continue sur place ou à l'étranger avec un vrai patrimoine de connaissance* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Au niveau technique « *l'usine est en collaboration avec des usines internationales, nous bénéficions de leurs expériences, de nouvelles idées avec une meilleure optimisation de la qualité de production et du produit* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Sur le plan technique, l'amélioration est très importante et très visible au niveau des capacités et la qualité de production, au niveau de la composition du patrimoine technologique et au niveau de la recherche et développement* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Au niveau marketing « *nos compétences et nos acquis avaient un niveau très faible voir quasi nul, aujourd'hui nous avons un département rattaché marketing (étude de marché, media) nous sommes conformes aux standards internationales (suivi d'un processus de l'étude du produit jusqu'au lancement en intégrant en permanence des techniques nouvelles, « brand review analyse », le mix produit, comparaison avec les produits concurrents, politique de lancement et de relancement)* », précise le directeur marketing du partenaire local. « *Nous avons beaucoup apporté sur le plan marketing, il ya 10 ans la Tunisie était un pays à frontière très fermée, avec des barrières à l'entrée très forte. Economie dominée par des groupes industriels familiaux qui maitrisent le marché local avec peu de concurrence* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Au niveau financier, « *sur le plan financier nous bénéficions d'une assistance internationale, avant la coopération nous étions dans l'anarchie, nous n'avions pas d'idée claire par rapport au profit, aux marges et aux investissements. Les membres de l'entreprise ne connaissaient pas le chiffre d'affaire, aujourd'hui nous avons une transparence totale* », précise le directeur marketing du partenaire local.

Au niveau des compétences et savoir faire de la ressource humaine *« la ressource humaine a pu bénéficier de beaucoup de formation et de mise à niveau selon les standards de fonctionnement internationaux »*, précise le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Nous assistons et nous participons à des conférences internationales* », confirme le directeur marketing du partenaire local.

La combinaison des ressources tangibles et intangibles a fortement contribué à la réalisation des objectifs financiers, compétitifs et stratégiques. L'instauration des nouveaux outils et méthodes de production et de commercialisation par la multinationale a donné naissance à une meilleure qualité des produits, à une meilleure productivité, compétitivité et rentabilité « *suite au transfert du savoir faire, il y a eu une grande amélioration des produits* » précise le directeur général du partenaire local. *« Par la mise en place des nouveaux outils et méthodes nous avons pu réduire les couts et devenir plus compétitif et plus rentable »*, confirme le directeur gestion de la logistique.

Les efforts déployés de part et d'autres ont abouti, en 10 ans, à l'amélioration de la compétitivité, à l'augmentation de la part de marché sur le marché local « *en dix ans, la part de marché a augmenté de 45% à 65%. Le chiffre d'affaire a doublé avec une meilleure rentabilité de l'entreprise »*, précise le directeur général du partenaire local.

Sur le marché local, les partenaires procèdent à un renforcement permanent de la marque et ont réussi à changer la perception du produit par les clients « *le consommateur réalise que son pays est capable de produire un produit de bonne qualité et fait plus confiance aux produits locaux »*, confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les résultats financiers obtenu ont motivé la décision de l'achat d'une nouvelle usine sur le territoire tunisien « *nous avons acquis l'usine de l'entreprise Jasminal*[12] *avec laquelle nous entrons dans de nouvelles catégories : les insecticides, les shampoings et le lait du corps »*, confirme le directeur marketing de la multinationale. Par cette manœuvre la multinationale a développé d'avantage le niveau de son interdépendance avec le partenaire local par l'élargissement du portefeuille produit et du portefeuille activité.

[12] Jasminal est le nom de l'entreprise tunisienne acquise dans le cadre de cette joint venture

Les résultats de cette joint venture semblent être satisfaisants pour les deux partenaires *« un résultat très positif, cette coopération a répondu à toutes nos attentes sur le plan de l'acquisition du savoir faire, de l'expérience et de ka formation de la ressource humaine »*, précise le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Oui, nous avons réussit à augmenter notre part de marché, notre chiffre d'affaire est en progression continue et la société est en bonne santé puisque la ressource humaine est motivée »*, confirme le directeur marketing de la multinationale en précisant « *sur le marché local, notre coopération est très bénéfique »*.

Les résultats de la relation de joint venture ont répondu aux objectifs stratégiques du partenaire local « sur le plan stratégique *nous avons pu limiter le risque et la menace de l'internationalisation du marché, nous sommes aujourd'hui le partenaire d'une multinationale de renommée internationale avec beaucoup d'expérience et expertise. C'est un partenaire solide pour la concurrence internationale »*, précise le directeur gestion de la logistique du partenaire local. « *Sur le plan stratégique, nous avons pu répondre à l'objectif de la protection et de la réduction de la menace des nouveaux entrants internationaux* », confirme le directeur général du partenaire local.

Le partenaire local a pu améliorer ses compétences et savoir faire en réduisant le niveau initial de l'asymétrie dans le domaine technique et technologique « *sur le plan technologique, production et recherche et développement, la coopération et la collaboration avec les laboratoires internationaux, nous a permit de produire un produit de très bonne qualité conforme aux standards et aux normes de production internationale »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Etape III : Les conséquences de l'alliance

La multinationale a contribué efficacement dans la réduction de l'asymétrie quasi-générale de son partenaire local. Par une réorganisation opérationnelle, managériale et stratégique, la multinationale a pu instaurer les méthodes et outils de gestion, de production et de commercialisation conformes aux normes internationales. Ce comportement n'est pas adopté, au hasard, et s'inscrit plutôt dans une démarche stratégique.

Le choix d'une alliance asymétrique par la multinationale converge avec ses objectifs stratégiques de la reprise à long terme de l'activité « *le déséquilibre entre nous et notre partenaire sur le marché constitue un atout de développement mais surtout un moyen pour que à long terme nous reprenons la totalité de l'activité* », confirme le directeur marketing de la multinationale. L'asymétrie semble être un moyen de sortie progressive pour la multinationale.

L'asymétrie technologique, managériale et de gouvernance du partenaire local offrent à la multinationale plus de marge de manœuvre pour développer son pouvoir de négociation et la dépendance de son partenaire. La dominance hiérarchique et décisionnelle contribue à l'amplification de l'écart et à l'affaiblissement du partenaire local. Cette trajectoire est prédéfinie par la multinationale pour reprendre progressivement l'activité et de bénéficier unilatéralement des profits. C'est pour cette raison d'ailleurs que l'asymétrie des contributions et l'importance des ressources engagées par la multinationale ne semble pas être source de problèmes et de mauvaise appréciation. La multinationale prépare stratégiquement et progressivement le terrain pour la reprise totale « *nous apportons un grand savoir faire avec un nom de marque à notre partenaire. Ces apports représentent un grand appui de développement et de croissance. Nous devons systématiquement reprendre et développer d'avantage à notre propre compte* », précise le directeur marketing de la multinationale. « *Après nos investissements considérables, nous n'avons pas envie de partir la priorité est d'acheter* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan de la ressource humaine la multinationale a croisé plusieurs moyens pour impliquer d'avantage les collaborateurs dans le développement et la croissance de l'activité, de développer leurs sentiments d'appartenance et de stimuler leurs motivations par un niveau de transparence élevé (objectif global, chiffre d'affaire, part de marché et profit). Faute de participation dans la prise de décision, mal perçue et source de résistance, la multinationale exploite la voie de l'implication opérationnelle. La multinationale a également mis en place un système de récompense financière par objectif « *le travail se base sur des objectifs : il y a fixation d'un objectif global au début de l'année orienté profit, chiffre d'affaire et part de marché. Fixation des objectifs individuels, avant nous avons eu le 13ieme mois maintenant les objectifs sont relatifs à la réalisation des résultats et les primes sont attribuées en conséquence, Exemple, pour le lancement d'un nouveau produit le développement se présente*

de A à Z (plan d'action, confection du produit, analyse de l'importance du lancement) », confirme le directeur marketing du partenaire local.

La multinationale a veillé à développer et actualiser le savoir faire et les compétences des collaborateurs d'une façon continue par la présence dans des séminaires fréquemment et par les formations de mise à niveau « *nous améliorons la performance en envoyant les collaborateurs toutes les semaines dans des séminaires. Les formations sont devenues de plus en plus fréquente avec des mises à niveau* », confirme le responsable de zone de la multinationale. Les efforts déployés par cette dernière sont inéluctablement source de reconnaissance par la ressource humaine et par conséquent d'implication et de motivation.

Le développement du niveau de l'interdépendance par le rachat de l'usine d'une entreprise locale est issu également d'une démarche stratégique, la multinationale a développé le portefeuille des produits et des activités avec le partenaire local en vue de comprendre le marché par rapport aux nouveaux produits et de reprendre par la suite la totalité de l'entreprise «*pour rentabilisé le capital, nous avons décidé de mettre en place d'autres projets industriels car l'acquisition totale de l'entreprise allait se faire à un moment ou à un autre* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le rachat de l'usine est exploité comme un outil de développement de la dépendance du partenaire local. Malgré les investissements bilatéraux, la multinationale prend l'affaire en main pour l'opérationnalisation de la nouvelle activité « *pour le rachat de Jasminal nous développons des dépendances énormes sur plusieurs plans notamment au niveau financier, marketing, approvisionnement et pour l'achat de matière première* », confirme le directeur marketing du partenaire local. Il est important de signaler l'existence de conflits et de divergence entre les partenaires tout au long de la relation de joint venture « *il ya eu des problèmes lié à des différences dans les mentalités et dans les façons de voir les choses : des systèmes différents, un système sfaxien face à un système Allemand en terme de procédure, de façon de travail* », confirme le directeur marketing du partenaire local.

Malgré que le cycle de vie de la joint venture n'ait pas atteint la phase de déclin et que bien au contraire il y a eu relancement de la phase de croissance par l'intégration d'une nouvelle activité et d'une nouvelle gamme de produit, les partenaires ont choisi d'un commun accord

de mettre fin à la relation. La multinationale a repris la totalité des parts dans le capital et a transformé l'entreprise en filiale.

Le rachat est source de satisfaction stratégique de la multinationale « *la dernière étape de notre aventure est en 2007-2008, nous avons racheté totalement l'entreprise avec une part de 100%* », précise le responsable de zone de la multinationale. Cette dernière a choisi de garder la même équipe de salariés, efficacement préparée, pour assurer une bonne adaptation locale « *99% des salariés sont des tunisiens pour une production sur le marché tunisien, c'est la solution la plus adaptée pour un groupe de multinationale « nous ne réinventons pas la roue », c'est pour le bénéfice du groupe avoir une meilleure adaptation locale, conforme aux attentes et besoins des consommateurs* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Apres la transformation de l'entreprise en filiale, la multinationale a changé de comportement et a réduit le niveau du contrôle « *au début de la relation la contrôle était général sur le plan marketing et commercial et investissement nous n'avions aucune marge de manœuvre. Aujourd'hui, notre marge de manœuvre est plus large sur tous les plans, nous avons une plateforme en Egypte avec un suivi basé sur les reporting, les idées sont partagées, validées d'une façon équitable* », précise le directeur gestion de la logistique. « *Pour les différentes innovations, elles consistent soit à proposer une conception du produit, soit à souscrire de nouvelles conceptions. Exemple au début de la coopération les formules des différents produits nous ont été dictée afin d'assurer l'exécution. Aujourd'hui, on nous propose les concepts des produits. Ce changement dans le comportement est à 100% en relation avec la répartition dans le capital* », confirme le directeur marketing du partenaire local.

Analysé du point de vue de la rationalité économique, ce cas d'alliance peut être qualifié de réussite. Les deux partenaires ont adopté un comportement coopératif qui ne s'inscrit ni plus ni moins que dans une démarche de raisonnement coût avantage relative à une activité procurant des bénéfices mutuels et variés aux alliés. Durant cette relation, le partenaire local a pu améliorer et réduire sa dépendance technique grâce à un apprentissage efficace basé sur le croisement réussit entre le transfert des compétences et du savoir faire et les capacités rapides d'absorption et d'assimilation de nouvelles connaissances. Cette évolution a permit une meilleure productivité et rentabilité de l'activité. Le résultat de la progression et du développement de l'alliance est reparti équitablement entre les deux partenaires. La

multinationale a pu internaliser les connaissances clés relatives au marché, à la culture et aux habitudes de consommation locale. Elle a des capacités d'adaptation considérables.

Ces capacités d'apprentissages et d'absorption ont permis à l'entreprise d'être plus efficace et efficiente. Ce constat converge avec les résultats d'Aliouat et Taghzouti (2007) qui pensent que l'efficacité d'une entreprise est étroitement associée à sa capacité et à son aptitude d'internaliser et acquérir des actifs en vue de les exploiter dans le cadre d'une nouvelle opportunité de développement. La maitrise des connaissances et des compétences clés de part et d'autre a aidé les partenaires à prendre la décision de se lancer dans un nouveau projet par le rachat d'une nouvelle usine pour la fabrication d'une nouvelle gamme de produits. Ce résultat converge avec les travaux de Beamish et Inkpen (1995), la contribution du partenaire local en termes de connaissances, relatives à la culture de consommation locale, était source d'avantage et de création de valeur ajoutée dans l'activité. La non maitrise des connaissances liée au marché local représente un handicap de rentabilité. Les connaissances locales sont définies, par ces auteurs, de valeur clé pour le bon déroulement de l'activité et la réussite de la joint venture. Selon ces mêmes auteurs, l'acquisition et l'internalisation de ces connaissances clés par la multinationale contribue dans l'évolution de la joint venture vers une filiale. Ce cas de joint venture illustre ces propos.

Nous pouvons constater à ce stade, que les capacités d'apprentissage et le niveau d'internalisation et d'absorption du partenaire local, quoiqu'ils soient incomparables à ceux de la multinationale de point de vue importance, restent paradoxalement sans effet sur l'évolution du pouvoir de négociation et la réduction de la dépendance dans la relation de joint venture. La multinationale a réussi, par le biais des choix stratégiques, à entraver cette évolution, à limiter et figer son impact par la participation majoritaire dans le capital. Ce comportement a était décrit par Mitchell, Dussauge et Garrette (2001), les adeptes des alliances complémentaires ont tendance à rechercher la protection contre les risques d'appropriation par la participation dans le capital sans tenir compte des couts engendrés par un tel investissement. Dans la même optique, Brousseau (2000) précise que la participation dans le capital stimule l'adoption d'un comportement coopératif source de stabilité et de survie de l'alliance. Par la participation majoritaire dans le capital, la multinationale a certes limité les risques d'appropriation unilatérale des connaissances et du savoir faire, mais sa principale intention était de dominé la relation par l'exercice d'un fort pouvoir de négociation et par l'installation des mécanismes de contrôle appropriés.

D'ailleurs la gouvernance asymétrique imposée par la multinationale était en partie renforcée par les conditions dans lesquelles a eu lieu la formation de la relation de joint venture. Cette dernière était vitale et d'une grande importance stratégique pour le partenaire local. Les accords signés par le gouvernement tunisien avec le GATT[13] pour le libre échange, constituaient une menace de poids pour les entreprises locales. Ces dernières étaient dans le besoins de ressources tangibles et intangibles pour se prémunir contre la concurrence internationale. L'entreprise A faisait partie de ces firmes et a cherché activement un partenaire solide pour limiter les dégâts de l'ouverture du marché local à l'internationale. Ces conditions étaient à l'origine de la mise en place d'une structure de gouvernance asymétrique. Ce constat converge avec les résultats de Lee, Chen et Kao (2003) qui précisent que dans les relations de joint venture entre une multinationale et un partenaire local, la formation d'une structure de gouvernance asymétrique dépend du contexte environnemental de la formation de la relation et des ressources apportés par la multinationale.

Le pouvoir de négociation de la multinationale peut être mesuré par plusieurs variables et converge avec le résultat de plusieurs travaux.

L'autorité hiérarchique de la multinationale lui offre la possibilité de se faire obéir concernant l'exécution des ordres et des instructions opérationnelles par le partenaire local. Ce dernier est un exécuteur d'ordre et la multinationale est un donneur d'ordre. L'autorité hiérarchique est source de pouvoir de négociation. Ce résultat converge avec Astley et Sachdeva (1984) qui définissent l'autorité hiérarchique comme source de pouvoir de négociation. Le comportement de la multinationale a été identifié dans les travaux de recherche de Chen et Chen (2000). Dans une relation d'alliance asymétrique, la multinationale dicte les termes du contrat à cause des besoins en ressources tangibles et intangibles manifesté par le partenaire local.

Le pouvoir de négociation de la multinationale peut être mesuré, comme le préconisent Thorelli (1986), Yan et Gray (1994) et Tinlot et Mothe (2005), par la taille du partenaire, l'importance stratégique, l'urgence de l'alliance, les alternatives disponibles, l'expertise opérationnelle et managériale, le support globale des services (technique et technologiques, marketing). Le pouvoir de négociation de la multinationale est décrit par Yan et Gray (1994). Il fait référence à l'ampleur de l'influence qu'a un partenaire sur un autre pour gouverner et

[13] opcit

appliquer les décisions relatives à l'atteinte des objectifs de l'alliance. Dans la même optique, le pouvoir de négociation est présenté par Dalh et Thorelli (1986), comme les capacités et l'aptitude de la multinationale à surmonter la résistance des collaborateurs afin de réaliser les objectifs et les résultats désirés.

Le niveau du pouvoir de négociation de la multinationale a été développé d'avantage par la croissance du niveau d'interdépendance suite au rachat de la nouvelle usine. Elle a pu amplifier le niveau de dépendance de son partenaire et accroitre le niveau de son utilité opérationnelle. Ce résultat converge avec les travaux de Tichy et Fombrun (1979), le partenaire développe le niveau de son pouvoir de négociation quand il se lance dans des interdépendances multiples qui le rendent opérationnellement primordial.
L'évolution du pouvoir de la multinationale peut être mesurée comme le préconisent Tinlot et Mothe (2005) par les capacités d'apprentissage et le changement dans la structuration initiale de l'alliance par le rachat d'une nouvelle usine.

Ce cas de joint venture illustre bien les constatations de Yan et Gray (1994) qui avancent que le partenaire qui dispose d'un haut niveau de pouvoir de négociation dans la joint venture, peut exploiter plusieurs options pour tirer un maximum de profit y compris l'option de mettre fin à la relation une fois ses objectifs stratégiques sont atteints. Ces résultats convergent avec les travaux de plusieurs auteurs. Hamel et al (1989) et Hamel (1991) avancent que certaines alliances sont nouées, sous une forme transitoire, pour réaliser les objectifs de l'appropriation des connaissances clés des partenaires. Dans la même optique Beamish (1985), souligne que l'internalisation des connaissances relatives au marché par la multinationale renforce l'intention de racheter toute l'entreprise par cette dernière. Kumar (2007), rejoint ces constatations, l'appropriation des connaissances clés par l'un des partenaires est source d'augmentation du pouvoir de négociation et de baisse de l'intérêt de l'alliance d'où l'idée du rachat. Dans ces conditions, l'intérêt de certaines joint ventures se limite à l'internalisation des connaissances clé non disponible avant l'alliance. Ce constat soutient ce que Harrigan (1987), appelle intérêt temporaire de l'alliance. L'intérêt de cette dernière décroit des que le stock de connaissance, non disponible avant l'alliance, devient moins riche et moins complémentaire.

La nature des mécanismes de contrôle appliqué par la multinationale dans le cadre de cette alliance a été identifiée dans plusieurs travaux traitant de l'aspect fonctionnel des alliances

stratégiques. La multinationale a géré la joint venture comme si c'était une filiale totalement et intégralement en sa possession. Ce type de contrôle fait partie de la typologie de Killing (1982,1983). Le contrôle appliqué par la multinationale est qualifié par Shann (1983) de contrôle formel puisqu'il est codifié par des règles, des procédures et des règlements. Ce type de contrôle a était observé dans l'étude de Dang (1977). Le contrôle exercé par la multinationale est plus fort dans la joint venture que dans les filiales. Il y a une présence plus fréquente des directeurs et managers expatrié pour contrôler le transfert et la maitrise des connaissances clés et le savoir faire. Dans la même optique, Yan et Gray (1994) définissent le contrôle comme le degré d'influencer les décisions opérationnelles, managériales et la structure de gouvernance. Ce cas de joint venture illustre les contrôles défini et qualifié par ces auteurs.

L'exercice asymétrique et dominant du contrôle par la multinationale a paradoxalement contribué à la réussite et à la stabilité de la joint venture. Ce résultat a été démontré par plusieurs travaux qui ont avancé que l'exercice d'un contrôle dominant par l'un des partenaires dans une alliance améliore sa stabilité (Park et Ungson, 1997 ; Sun et Yunus, 1998 et Beamish, 1985). Un niveau de gouvernance asymétrique associé à l'exercice d'un contrôle dominant par un partenaire peut donc être une source de réussite et de longévité de l'alliance. Le croisement entre une gouvernance asymétrique, un fort pouvoir de négociation, et un contrôle dominant

L'implication et la convergence stratégique des partenaires ont contribué favorablement à la réussite et à la stabilité de l'alliance. D'après Chen et Chen (2000), l'implication mutuelle des alliés est un élément moteur pour sa survie et sa réussite. Dans la même optique, Doz et Hamel (2000) soutiennent l'idée que pour la durabilité et le succès de l'alliance, il est impératif pour les partenaires de regarder dans la même direction stratégique. Le croisement de la complémentarité et l'hétérogénéité des apports avec l'appréciation des contributions démontre l'importance de ce climat pour le développement et la croissance de l'activité de l'alliance et converge avec les travaux de Harrigan (1986), de Doz et Hamel (2000) et de Fernandez, Montes, et Vazquez (1999). Le croisement entre la gouvernance asymétrique, le fort pouvoir de négociation, et le contrôle dominant constitue le moyen exploité par la multinationale pour dominer la relation et atteindre l'objectif de rachat et de reprise totale de l'entreprise. La démarche stratégique de la multinationale, pour créer le climat appelé « d'instabilité anticipée » par Cheriet (2009), est constituée de trois principales étapes.

La première étape se base sur la signature d'un contrat de sous licence avec un leader local pour tester le potentiel du marché et la qualité de fabrication. Le comportement de la multinationale dans ce type de contrat est caractérisé par une forte rétention de l'information avec un niveau quasi-nul d'investissement. Si le résultat et le niveau de développement de l'activité sont satisfaisants, la multinationale décidera de passer à l'étape suivante par une participation dans le capital « *quand notre partenaire a eu un retour positif par rapport à nos capacités et qualité de production, dans le cadre du contrat de sous licence, il a décidé de se développer d'avantage sur le marché tunisien* », précise le directeur recherche et développement du partenaire local. « *Le choix de cette option est faite en vue de tester la savoir faire et les compétences du partenaire* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *la stratégie est basée sur deux étapes, la première étape en sous licence et la deuxième, la création d'une entreprise ensemble* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La deuxième étape se base sur la signature de contrat de joint venture avec une participation majoritaire dans le capital. La multinationale adopte alors un comportement de dominance totale basé sur un fort pouvoir de négociation et un control quasi général. Elle joue le rôle du donneur d'ordre à tous les niveaux et considère que son partenaire local est l'exécuteur d'ordre. Ce comportement s'inscrit dans l'optique stratégique de maintient et du développement du niveau de dépendance du partenaire local.

La troisième étape se base sur la reprise totale de l'activité « *la trajectoire idéale est de se lancer dans une coopération de sous licence, puis de joint venture puis de récupération totale* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *l'histoire n'est jamais écrite à l'avance* ».

Ce constat converge avec les résultats de Moschi (2003). Il existe une forte interrelation entre les modalités se sortie et les motifs qui motivent la décision de la fin de la relation de joint venture. Le choix n'est pas fait au hasard, il est fait en fonction des opportunités. Le résultat de ce cas de joint venture rejoint les travaux de Cheriet et al (2008) portant sur 105 alliances asymétriques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée, ou 2/ 3 des cas d'instabilité étaient caractérisés par une reprise totale de l'activité et des parts du capital par le partenaire dominant. L'instabilité de cette relation de joint venture est anticipée et n'a rien a voir avec le fonctionnement et les résultats de l'alliance .Ce cas illustre bien la définition de l'instabilité

présentée par Moschi (2003), Kumar (2005) et Cheriet(2009). L'instabilité s'inscrit dans la démarche stratégique de la multinationale et converge avec sa politique générale. Dans ce cas Cheriet (2009) pense que l'instabilité passe du statut « neutre » à un outil stratégique.
La notion d'échec constatée dans le cadre de cette relation de joint venture est liée à un changement dans la structure du capital et à une modalité de sortie basée sur une acquisition. Ce résultat converge avec les travaux de Franko (1971) qui lie la notion d'échec au changement dans la structure du capital des partenaires. Il converge également avec les travaux de Kogut (1998, 1991), Park et Russo (1996), Yuwei (1998) et Hennart (1998) qui lient la notion d'échec à une modalité de sortie par acquisition.

La modalité de rupture constatée dans ce cas, est qualifiée par Franko (1971) « d'acquisition » ou « d'internalisation » de la co-entreprise. L'acquisition représente d'après Williamson (1975) la modalité de rupture par retour à la hiérarchie. La cession par le partenaire local de ses parts dans le capital rejoint les travaux de Kogut (1991) concernant la cession de l'activité. En effet l'acceptation de la cession par la partenaire local est motivée par deux aspects, la recherche de plus value et l'indisponibilité des ressources clés pour continuer l'opérationnalisation de l'activité en faisant cavalier seul « *les investisseurs privés avaient d'autres affaires et d'autres opportunités, la joint venture était une source profitable pour eux. Elle a assuré un retour sur l'investissement* », précise le responsable de zone de la multinationale. *« Le marché tunisien est divisé entre Unilever et H »*, confirme le directeur gestion de la logistique du partenaire local.

Ce dernier s'est complètement retiré de l'activité et a changé d'orientation car il ne dispose pas des ressources de différentes natures pour combattre les deux géants mondiaux. Il est plus judicieux de bénéficier de la plus value et d'investir dans d'autres projets plus rentables. Il est important de souligner que l'exercice d'un grand pouvoir de négociation et la dominance dans la prise de décision peut être source de démotivation et de désengagement du partenaire local. Sachant que ce dernier avant l'accord du GATT[14] et la signature du contrat de joint venture, gérait l'activité avec une grand autonomie et indépendance.

[14] opcit

3. Troisième cas : DANAT

Cas de l'alliance Il s'agit d'une d'alliance sous la forme de joint venture dans le secteur de l'agroalimentaires notamment les produits laitiers une répartition symétrique 50-50 du capital entre les partenaires	
Entreprise Tunisienne C[15]	**La Multinationale D**[16]
C'est une entreprise qui a un positionnement de leader sur le marché local. Elle dispose d'une entité de production, d'un portefeuille produit, et des ressources commerciales riches.	C'est une entreprise leader mondial elle a une large implantation géographique dans les continents du monde, en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Europe Occidentale, en Afrique et Moyen Orient. Elle occupe le premier rang au monde dans les produits laitiers.

<u>Etape I Formation de l'alliance : Contexte et mode organisationnel</u>

1. Contexte de l'alliance

Dans les années 90, la zone cible était la Tunisie, par choix stratégique la multinationale décide de chercher un partenaire local solide dans le même domaine d'activité pour répondre aux objectifs de développement sur un marché répondant aux critères de croissance économique *« La Tunisie fin 1990, elle répondait aux critères »*, précise le responsable de zone de la multinationale en poursuivant « *D est partie cherché C »*.

En 1997, le contrat de joint venture a était signé par les deux partenaires sous la forme de « co-branding » avec une participation symétrique dans le capital « *la date de démarrage était en janvier 1997 avec une participation de 50-50 dans le capital en Co-branding »,* confirme le directeur général du partenaire local. Le partenaire local a cherché à travers cette alliance de consolider son positionnement de leader sur le marché local dans un contexte d'ouverture économique « *pour protéger la notoriété de la marque C, dans un contexte d'ouverture économique, il faut consolider la position de l'entreprise, en absence de solution interne, par une solution externe »*, confirme le directeur général du partenaire local.

[15] Correspond au nom que nous avons donné à l'entreprise local pour répondre à leurs exigences de confidentialité.

[16] Correspond au nom que nous avons donné à la multinationale pour répondre à leurs exigences de confidentialité.

1.1. Niveau d'asymétrie et des apports entre les partenaires

La détermination du niveau d'asymétrie et des apports mutuels des partenaires nous permettra de connaitre les conditions initiales dans lesquelles l'alliance a démarré.

- Le niveau d'asymétrie entre les partenaires :

	L'entreprise tunisienne	**La multinationale**
Taille	PME	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Importante
L'importance stratégique	Stratégique	Opportunité de développement
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché saturé

Tableau 12 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas DANAT

Nous pouvons constater à la lumière des données du tableau que le niveau d'asymétrie entre les partenaires est très élevé. Les principales variables de mesure de l'asymétrie dans le cadre de cette joint venture sont la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, le niveau de développement et la zone géographique.

Sur le plan des capacités et ressources engagées dans l'activité, il existe un gap important entre les partenaires. La multinationale a un actif de ressources tangibles et intangibles très riche avec une position de leader mondial, « *c'est un leader mondial qui a un nom de marque de forte notoriété* », confirme le directeur général du partenaire local.

Sur le plan du développement international, la multinationale a une extension géographique très développée, elle est présente sur plusieurs marchés internationaux et occupe des rangs importants dans ses domaines d'activités « *notre partenaire est présent dans plusieurs pays, il est leader et occupe le premier rang mondial dans les produits laitiers* », confirme le directeur général du partenaire local.

Sur le plan technique, connaissances et savoir faire de production, la multinationale dispose de beaucoup de compétences, d'expertises, d'atouts. Elle fonctionne selon les normes et standards internationaux de production *« notre partenaire a une forte expérience et expertise dans le domaine »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Toutefois, le partenaire local dispose dans son actif d'importantes ressources et compétences comparées à ce qui existe sur le marché local. Il a une bonne réputation, occupe une bonne position concurrentielle sur le marché avec une importante part « *c'est un groupe qui a quatre sociétés sur le marché tunisien »*, précise le responsable de zone de la multinationale en poursuivant « *C est un leader sur le marché tunisien »*.

Sur le plan et technologique, le partenaire dispose de ressources considérables en termes de patrimoine technologique, d'expérience et d'expertise dans le domaine de la production des produits laitiers « *il a des compétences et une expertise considérables, une bonne qualité et un niveau de sécurité alimentaire très avancé »*, confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan commercial, le partenaire local croise les ressources clés à savoir une force de vente et un réseau de distribution très performants « *il a une force de vente et un bon réseau de distribution* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La zone géographique d'appartenance figurant comme une variable asymétrique offre à la multinationale l'opportunité de développement sur un marché potentiel dans un pays stable « *il y a des richesses dans le pays qui sont intéressantes, c'est un pays type, une grosse chance d'être leader* », confirme le responsable de zone de la multinationale. L'importance de la zone offre au partenaire local l'occasion favorable de développer et de consolider son positionnement et sa crédibilité face à l'arrivée de la concurrence internationale et l'ouverture des marchés.

Le croisement entre ces caractéristiques différentes et diverses, hormis l'aspect asymétrique, offrent aux deux entreprises, par le biais de cette relation de joint venture, la possibilité de se renforcer et de produire un effet de synergie important. Ces conditions permettent aux alliés de dominer la concurrence présente et potentielle et de saisir les opportunités de

développement et de croissance. La recherche de ces atouts stratégiques et opérationnels est à l'origine du choix de la relation de l'alliance stratégique entre les deux entreprises.

- Apport des partenaires :

Les apports	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Ressources engagées	- Un bon positionnement sur les marchés potentiels. - Un patrimoine et un parc technologiques importants - Une ressource humaine qualifiée - Un relationnel et un réseau de distribution performants.	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir faire très importantes dans le domaine des produits laitiers. - Un nom de marque et une réputation de haut niveau. - Des capacités financières importantes.

Tableau 13 : Les apports des partenaires du cas DANAT

Les apports mutuels des partenaires sont de natures tangibles et intangibles et s'inscrivent dans une démarche de complémentarité. Cette dernière, s'avère être d'un grand apport pour le développement et la croissance d'une activité commune.

Les contributions de la multinationale sont diverses et variées. Elles regroupent l'aspect tangible et intangible des ressources. La multinationale a participé par une part considérable dans les investissements financiers pour le développement et la mise à niveau de tous les services liés à l'activité notamment l'usine de production, le service marketing et le service commercial « *nous bénéficions d'un niveau d'investissement très importants, lourd en capital* », confirme le directeur général du partenaire local en ajoutant « *nous avons bénéficié de l'amélioration du patrimoine technologique* ».

Le positionnement concurrentiel et la réputation de la multinationale semblent apporter plus de crédibilité commerciale au partenaire local « *nous avons bénéficié du nom de la marque* », confirme le directeur général du partenaire local.

Sur le plan technique et technologique, la multinationale met à la disposition de son partenaire une mine de connaissances nécessaires touchant l'aspect financier et techniques de productions. Ces dernières sont nécessaires pour l'amélioration et l'actualisation des procédures de fabrication et de production conformes aux normes et standards internationaux « *notre partenaire est une banque de données accessibles en finance, en comptabilité et en technique de production* », confirme le directeur général du partenaire local.

Sur le plan opérationnel, la multinationale fournit au partenaire local les outils et méthodes de gestion très performants pour faciliter la collaboration entre les différents services et assurer une meilleure complémentarité et symbiose « *sur le plan managérial, les méthodes de gestion, les approches de travail, les approches en recherche et développement nous sont fourni par notre partenaire en permanence »,* confirme le directeur général du partenaire local. « *Le groupe C est très intelligent, à travers cette alliance il va pouvoir accéder à une cellule pratique »*, précise le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan portefeuille produit et innovation, le partenaire local bénéficie des innovations en permanence en les appliquant à chaque produit de la façon la plus appropriée possible « *pour tout produit nouveau, il y a des méthodes de travail appropriées* », précise le directeur général du partenaire local. « *D apporte de l'expertise et de l'innovation dans le portefeuille produit* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les contributions du partenaire local sont basées sur une combinaison de ressources tangibles et intangibles. Elles se résument à des ressources humaines qualifiées, à des ressources financiers, à un portefeuille produit leader, et aux connaissances relatives au marché et à la culture de consommation.

Le partenaire local occupe un bon positionnement sur le marché local tunisien et sur les marchés de la zone : « *C est un leader sur le marché tunisien »,* confirme le responsable de la zone de la multinationale.

Sur le plan organisationnel et opérationnel, les apports du partenaire local sont considérables et contribuent efficacement pour un bon démarrage et déroulement de l'activité de la joint venture « *les apports techniques et organisationnels (ressources financières, gestion de la ressource humaine, contrôle de gestion) de notre partenaires sont importants* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan expertise et expérience, le partenaire local contribue par un niveau respectable qui facilite le bon déroulement de l'activité « *le groupe C a des compétences et une expertise considérable une bonne qualité de produit et de production* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan commercial, les ressources du partenaire local vont participer à rendre le produit plus disponible sur le marché grâce à la force de vente et au réseau de distribution performant « *nous avons une marque de forte notoriété sur le marché avec une force de distribution* », précise le directeur général du partenaire local. « *C a des ressources et des structures de distribution très développées et considérables* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan de la ressource humaine, le partenaire local a des collaborateurs qualifiés et experts « *une ressource humaine jeune, expérimentée et bien préparée* », précise le directeur général du partenaire local.

Le partenaire local maitrise les connaissances relatives à la culture et aux habitudes de consommation locale. Il représente une source d'apprentissage efficace pour la multinationale « *il a une bonne connaissance sur les habitudes de consommation du marché, les besoins et les attentes des clients* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *il est source d'apprentissage utilisable, et praticable sur le marché* ».

Hormis l'aspect asymétrique, les apports et contributions des deux partenaires s'inscrivent dans une optique de complémentarité et symbiose. Cette dernière va contribuer considérablement dans le bon déroulement et la croissance de l'activité de la joint venture. Compte tenu de la potentialité de développement, la multinationale se concentre plus sur la rationalité des apports que sur son aspect asymétrique « *C bénéfice de beaucoup d'apport de*

son partenaire D basé sur la rationalisation », confirme le directeur général du partenaire local.

1.2. Mode organisationnel

Compte tenu de la participation symétrique dans le capital et du mode de gouvernance symétrique, les deux partenaires se lancent dans un mode organisationnel et managérial basé sur la cogestion, le co-contrôle et la co-gouvernance.

Pour démarrer l'activité les deux partenaires ont mit en place un conseil d'administration composé mutuellement des représentants de chaque partenaire « *nous avons mit en place un conseil d'administration, l'entité est autonome et gérée par un président directeur général tunisien et un président directeur général français »*, précise le directeur général du partenaire local.

La structure organisationnelle de l'activité est basée sur la collaboration de deux directeurs par service, chaque directeur tunisien a son vis-à-vis français, un représentant de chaque partenaire, « *nous avons installé un système de collaboration coopérative, un directeur financier (D) face à un directeur financier (C), un directeur production (D) face à un directeur production (C), un directeur marketing (D) face à un directeur marketing (C), c'est la meilleure façon de générer du profit* », explique le responsable de zone de la multinationale.

La composition du conseil d'administration et la planification de la structure organisationnelle ont étaient défini ainsi par les deux partenaires afin de consolider l'esprit de co-gestion efficace et efficient « *D intervient dans tous les services, il existe un support du partenaire à tous les niveaux du management, distribution, comptabilité, marketing et financier* », précise le directeur général du partenaire local. « *Notre partenaire gère le fonctionnement de la gestion des ressources humaines, la gestion de production, la gestion de communication tout en s'imprégnant de la culture D, Notre accord ne suit pas la logique de la partage des responsabilités et des taches ni par l'occupation de chacun par un domaine particulier* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *nous sommes dans la co-gestion par analogie à une histoire de mariage réussit »*.

Sur le plan technique et technologique, la gestion de l'usine se fait sur la base du modèle de fonctionnement de la multinationale conformément aux normes et standards de fabrication internationale « *de point de vue gestion, l'usine de production est gérée exactement comme toute usine appartenant à D* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *il ya aussi omniprésence des deux directeurs de production sur le site de production* ».

Sur le plan de la ressource humaine, les deux partenaires appliquent le management participatif, les collaborateurs sont impliqués dans les actions opérationnelles et la réalisation des objectifs « *nous pratiquons le management participatif, « up to day », il n'y a pas de délégation par objectif, nous pratiquons le management moderne, la ressource humaine participe dans la réalisation des objectifs de l'entreprise* », précise le directeur général du partenaire local.

Pour motiver et développer l'esprit d'adhésion et d'appartenance, les deux partenaires concilient entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs des collaborateurs et mettent en place un système de rémunération par objectifs « *il ya concordance entre les objectifs des employés et les objectifs de l'entreprise, il y a un suivi mensuel des budgets et des performances, nous faisons une évaluation et une rétribution du niveau de la performance. Nous accordons une bouse d'intéressement en fonction des objectifs réalisés* », confirme le directeur général du partenaire local.

Dans le cadre de cette joint venture, la formation de la ressource humaine est assurée par la multinationale qui alloue des budgets très importants pour actualiser et enrichir les compétences et le savoir faire des collaborateurs « *D investit énormément en formation dans toutes les disciplines, elle y consacre des budgets énormes* », précise le directeur général du partenaire local.

L'optique de la co-gestion par les deux partenaires était choisie dans le but d'assurer une convergence d'intérêts entre les alliés en réduisant au maximum les risques de lésions de part et d'autres qui peuvent nuire au fonctionnement et au bon déroulement de l'activité « *nous avons lutté pour s'orienter vers une vison de co-gestion en éliminant au maximum les conflits d'intérêts entre nous, et s'assurer en permanence de la convergence des intérêts et la réalisation des objectifs communs* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Pour le déroulement de l'activité sur des bases collaboratives efficaces, les deux partenaires ont informatisé toutes les procédures de gestion et de fonctionnement entre les services avec la mise en place d'un système de reporting pour assurer un suivi efficace pour l'évaluation des opérations et des objectifs « *nous optons pour la gestion moderne avec un système informatique intégré via des logiciels et des technologies pointus* », précise le directeur général du partenaire local en ajoutant « *nous avons aussi installé un système de reporting (Feed Back)* ». « *De point de vue gestion, il ya un système de reporting* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan stratégique, le conseil d'administration se fait deux fois par an pour la mise en place des plans d'action sur un délai de trois à quatre ans « *le conseil d'administration se fait deux fois par an, nous suivons un business plan sur un délai de 3à 4 ans, celui de 2009-2010 est claire* », précise le directeur général du partenaire local.

Pour la concrétisation et le suivi des objectifs stratégiques et des actions opérationnelles, les deux partenaires ont croisé entre les réunions fréquentes et le reporting mensuels « *nous mettons en place les stratégies relatives au territoire tunisien* », précise le directeur général du partenaire local en expliquant « *il existe des réunions périodiques et très fréquentes pour des discussions touchant à tous les niveaux de l'entreprise, du stratégique à l'opérationnel, et du général au particulier exemple la gestion de crise, le suivi de le gestion et du système d'information etc* ».

Les deux partenaires ont mit en place des mécanismes de contrôle performants combinant entre l'assistance et la présence fréquentes des directeurs de production sur les sites de production et les audites « *sur le plan technique, il ya omniprésence des deux directeurs de production sur le site de production, un système de reporting et des audites fréquents, nous avons un programme d'audite américain pour la sécurité alimentaires* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le marché, les deux partenaires adaptent les produits de la multinationale au niveau de la communication, des spécificités locales et aux besoins et attentes des clients « *Toutes les marques de D sont sur le marché, nous assurons une adaptation sur chaque marché de chaque pays avec une communication internationale* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Pour améliorer et consolider leur positionnement sur le marché, les deux partenaires se partagent les investissements engagés en termes d'innovation et de communication d'après le responsable de zone de la multinationale « *il y a beaucoup d'investissements faits et encours qui sont partagés équitablement entre nous et notre partenaires* ». « *Nous partageons les couts ensembles »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Hormis le système de co-gestion mis en place par les deux partenaires qui touche la quasi-totalité des services et des opérations, les apports asymétriques et complémentaires inscrivent les alliées dans une logique de répartition de taches implicite. La multinationale améliore les pratiques du management opérationnel, par l'apport d'un nom de marque crédible, de savoir-faire marketing, commercial et une compétence et expertise technologique. Elle s'appuie sur la position de leader, la connaissance du marché et de la distribution développée par le partenaire local.

En dépit de l'asymétrie des caractéristiques et des apports, les deux partenaires ont pu collaborer dans un climat complémentaire et symbiotique en assurant une synergie entre les services et les opérations. Les résultats de la joint venture sont satisfaisants par la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques.

Etape II : Déroulement et développement de l'alliance

En dépit de ce déséquilibre qui touche plusieurs volets en rapport direct ou indirect avec l'alliance, le fonctionnement interne et l'évolution de cette relation ont pu se faire dans des conditions satisfaisantes. Les partenaires de part et d'autre ont pu mutuellement et progressivement bénéficier des avantages procurés par cette union, par la combinaison des ressources et des compétences, par le comportement symbiotique et coopératif et à travers la convergence des intérêts. La relation de joint-venture démarre donc sur des bases asymétriques malgré que la participation des partenaires dans le capital soit symétrique.

La mise en place d'une structure de gouvernance symétrique et la logique de cogestion a était décidé par les partenaires suite à plusieurs négociations qui avaient pour but de réduire au maximum tout sentiment de lésion de part et d'autre et favoriser un contexte de convergence d'intérêts « *nous avons lutté pour s'orienter vers une version de cogestion et s'assurer sur la convergences des intérêts et la réalisation des objectifs communs* », confirme le responsable

de zone de la multinationale en précisant « *notre partenaire a vécu un acharnement au moment des négociations pour le co-branding* ».

La participation symétrique des deux partenaires dans le capital a donné naissance à un climat de participation égalitaire à tous les niveaux opérationnels et stratégiques. Dans ce contexte, les deux alliés s'inscrivent dans une logique de co-management stratégique et opérationnel, et de co-contrôle. La symétrie décisionnelle a facilité considérablement l'aspect opérationnel, organisationnel et stratégique et a accéléré le développement et la croissance de l'activité. Par la réduction des lenteurs administratives et décisionnelles, les deux partenaires ont pu développer un niveau de réactivité considérable source d'avantage concurrentiel sur le marché.

Le croisement entre les capacités d'apprentissage et la symétrie décisionnelle a joué un rôle crucial dans le bon déroulement de l'activité « *compte tenu de l'internalisation des compétences et l'acquisition d'un certain niveau d'expérience et d'expertise, nous avançons dans le travail sans attendre les décisions venant du partenaire. La ressource humaine avance rationnellement* », confirme le directeur général du partenaire local. Ce croisement constitue une force d'élimination des lenteurs administratives et de prise de décision et favorise aux partenaires les conditions qui permettent d'être plus réactif dans un contexte de concurrence internationale. La réactivité et la souplesse des entreprises constituent des facteurs clés de succès dans un contexte de forte concurrence.

La complémentarité et l'hétérogénéité des contributions ont participé favorablement à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels. Les deux partenaires se sont engagés dans l'optimisation des ressources engagées sans tenir compte de leurs aspects asymétriques « *il y a une combinaison des apports de part et d'autres dans cette alliance, D apporte de l'expertise et de l'innovation dans le portefeuille produit, et C a des ressources de distribution considérables qui viennent consolider la réussite* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Notre relation avec notre partenaire n'est pas basée sur « quoi appartient à qui ? », nous sommes devenues une entité entière, solide et nous sommes dans l'appartenance mutuelle* », confirme le directeur général du partenaire local.

Le pouvoir de négociation des deux partenaires dans le cadre de cette joint venture peut être mesuré par plusieurs variables notamment par l'importance stratégique de l'alliance et par

l'importance des ressources tangibles et intangibles. La structure du capital a donné naissance à un pouvoir de négociation équitable avec absence de rapport de forces « *le pouvoir de négociation est limité par la participation équitables dans le capital* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le niveau de dépendance entre les partenaires peut être mesuré principalement par l'importance des ressources opérationnelles tangibles et intangibles, par les réseaux relationnels locaux et par les connaissances liées aux habitudes de consommation locales « *au début, D dépendait de C en ce qui concerne, la culture locale, les procédures administratives, les spécificités du marché et le réseau de distribution. C dépendait de D en ce qui concerne, le marketing, la production, le processus et les recettes de production, et la qualité* », explique le responsable de zone de la multinationale.

Un contexte caractérisé par un pouvoir de négociation asymétriques, des dépendances unilatérales et des asymétries contraignantes peut favoriser considérablement les conditions de comportement opportuniste et de divergences d'intérêt.

La gouvernance symétrique, la co-gestion et le co-contrôle ont réduit considérablement l'ampleur et les effets négatifs des rapports de forces, des dépendances unilatérales, et des asymétries. La notion de partage et de co-management a donné naissance à un contexte caractérisé par un esprit de rationalisation, de transparence et de comportements coopératifs « *nous éliminons tout comportement opportuniste et nous soutenons tout comportement coopératif* », précise le directeur général du partenaire local.

Les capacités de réceptivité et d'absorption du partenaire local ont participé amplement à l'internalisation des connaissances, compétences et savoir faire d'une multinationale à un niveau quasi-générale « *l'internalisation des connaissances et des compétences sur le plan production et processus de fabrication, sur le plan marketing et sur le plan managérial, les méthodes de gestion et les approches de travail* », précise le directeur général du partenaire local. « *Il y a eu internalisation des compétences et du savoir faire* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les capacités de réceptivité et d'absorption de la multinationale ont contribué efficacement dans la maitrise et la compréhension des connaissances locales et des spécificités de

consommation sur le marché tunisien « *il y a eu une meilleure compréhension des mentalités, des gouts des consommateurs et de la culture* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les conditions de transparence et de collaboration mutuelle ont favorisé efficacement un terrain favorable à un apprentissage organisationnel de haut niveau. Le croisement entre l'internalisation des compétences et la maitrise des connaissances locales a regroupé toutes les chances de succès et de réussite. Grace à l'apprentissage organisationnel bilatéral, les deux partenaires ont renforcé le niveau de complémentarité de leurs forces et atouts par la création des synergies *« nous travaillons en progression continue, notre expérience et expertise dans le domaine est en progression au niveau de la ressource humaine, du marketing et production* », explique le directeur général du partenaire local.

La gouvernance symétrique, la co-gestion et le co-contrôle ont participé considérablement dans l'internalisation rapide et efficace des connaissances et du savoir faire clés de part et d'autres, source de création de valeur et de développement de l'interdépendance entre les partenaires « *il y a eu internalisation des compétences et du savoir faire, il ya eu une meilleure compréhension des mentalités, des gouts du consommateur, nous nous inscrivons dans une logique de cogestion* », confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *nous sommes plutôt dans la synergie que dans le processus de dépendance ».*

En dépit de la structure de gouvernance symétrique, du système de co-management et co-contrôle, la multinationale à réussit d'une façon progressive, délicate et implicite à intégrer et à dicter les nouvelles procédures de fonctionnement techniques, technologiques, organisationnels et culturels. L'idée de la multinationale était de faire fonctionner l'activité selon son propre model « *nous avons essayé d'atteindre un niveau d'équilibre en prétendant faire bouger les choses. Sous un angle implicite, nous avons changé les choses qui n'ont pas étaient changées. Nous avons géré l'évolution sans rupture brutale avec les anciennes habitudes de fonctionnement, jusqu'à ce que nous sommes parvenus à appliquer notre propre modèle de fonctionnement »,* explique le responsable de zone de la multinationale.

D'ailleurs il ya eu au cours du cycle de vie de la relation quelques difficultés liées à des problèmes d'adaptation de part et d'autres. Les différences culturelles, organisationnelles et fonctionnelles entre les alliés étaient sources d'insatisfaction « *au début il ya eu un problème*

d'adaptation au fonctionnement et à l'organisation spécifique de D », précise le responsable de zone de la multinationale.

Il est évident que les routines et les habitudes organisationnelles et fonctionnelles de chaque partenaire ne peuvent pas être délaissées du jour au lendemain. Le temps nécessaire pour une adaptation mutuelle peut ralentir considérablement l'enchainement des actions et des opérations. La notion de temps n'est toujours perçue de la même façon par les partenaires « *La conception et la notion de temps n'est pas perçue de la même manière en Europe et en Afrique* », constate le responsable de zone de la multinationale en expliquant « *C est liée à un partenaire étranger qui est différent des habitudes de son pays d'origine, les règles de fonctionnement et le mode de travail de notre partenaire sont largement différents des règles, des processus, des procédures et des habitudes de D* ».

La patience et la persévérance de la multinationale à imposer implicitement la meilleure façon de faire et à optimiser le temps ont réduit favorablement les contraintes de disfonctionnement opérationnelles et organisationnelles « *aujourd'hui, nous avons surpassé ces contraintes par le travail équilibré sans prétendre tout changer* », précise le responsable de zone de la multinationale.

L'implication et l'engagement mutuels des deux partenaires pour le développement, la croissance et la réussite de l'activité de la joint venture ont participé fortement dans la progression de la dépendance de l'aspect individuel unilatéral vers l'aspect mutuel bilatéral. Ce dernier dégage des effets positifs, consolide les liens entre les alliés et renforce leurs complémentarités et synergies.

Le développement du niveau d'interdépendance et de complémentarité entre les partenaires est à l'origine de la croissance de leur dépendance mutuelle, de la réussite mutuelle et du niveau de performance atteint « *la dépendance est mutuelle, il y a naissance de complémentarité qui a traduit une performance* », précise le directeur général du partenaire local. « *Le fonctionnement se base sur la collaboration coopérative entre la société local et la société D sur le territoire tunisien »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Quand l'activité de la joint venture réalise des résultats satisfaisants, les partenaires sont stimulés pour déployer des efforts supplémentaires afin de croitre et développer d'avantages

des gains et les profits « *nous sommes devenus un grand géant sur le marché tunisien, la maximisation du profit est le fruit d'une réalisation mutuelle sans aucune friction* », explique le directeur général du partenaire local.

L'implication et l'adhésion de la ressource humaine apporte une forte contribution dans la réalisation des objectifs de croissance et de profits. Les partenaires ont mit en place un système de rémunération sur objectifs source de stimulation et de motivation des collaborateurs « *nous accordons une bourse d'intéressement à la ressource humaine* », confirme le directeur général du partenaire local.

La symétrie de gouvernance et de mangement a renforcé les conditions de fertilité d'un terrain de succès et de réussite su un marché potentiel. Les deux partenaires sont parvenus à consolider leur position concurrentielle et compétitive sur un marché qui a un niveau démographique limité « *nous avons assuré la consolidation de la position de diversification et de croissance dans un contexte de changement culturel* », précise le directeur général du partenaire local. « Nous avons la plus importante part de marché de 70%, *un taux de profit aligné aux taux moyen dans le monde malgré le niveau démographique limité* », confirme le responsable de zone de la multinationale. D'ailleurs pour la multinationale les résultats de cette joint venture sont supérieurs aux résultats des autres joints venture du Maghreb *« pour la réalisation des objectifs de D, les réalisations tunisiennes sont supérieurs aux réalisations sur le marché algérien et marocain »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Etape III : Les conséquences de l'alliance

La multinationale a contribué efficacement dans la réduction de l'asymétrie quasi-générale de son partenaire local. Par une réorganisation opérationnelle, managériale et stratégique, la multinationale a pu instaurer les méthodes et outils de gestion, de production et de commercialisation conformes aux normes internationales.

Le croisement entre la symétrie de la structure de gouvernance, le co-mangement et le co-contrôle, a paradoxalement, atténué les effets négatifs de la réunion des rapports de force, de la dépendance individuelle et unilatérale, des apports asymétriques et a contribué efficacement dans la mise en place d'une organisation interdépendante entre les partenaires

source de succès et de réussite de l'alliance « *Notre entreprise est autonome, nous réalisons nos propres objectifs et visions* », confirme le directeur général du partenaire local.

La complémentarité des ressources, l'union des forces et l'adoption de comportement coopératif sont à l'origine de la réussite, de la performance et de la croissance de l'activité sur le marché « *c'est une relation de confiance qui nous permet d'aller le plus loin possible dans le développement et la croissance* », confirme le directeur général du partenaire local.

La variation du niveau initiale du pouvoir de négociation, de la dépendance, et des asymétries techniques et organisationnelles des partenaires peut être mesurée par l'internalisation des connaissances et des compétences clés. La réduction considérable des faiblesses techniques et managériales, source de changement de la balance initiale du pouvoir de négociation et de la dépendance, n'a pas joué le rôle de perturbatrice de la relation de joint venture. La réduction de l'écart technique et organisationnel entre les alliés a bien au contraire développé un climat de synergie et de complémentarité de haut niveau. La réunion de ces atouts était source de création de valeur, de création d'avantage concurrentiel et compétitif. L'absence de divergences d'intérêts et de conflits a aussi contribué dans le développement efficace du portefeuille produit et de l'activité « *C est un terrain fertile pour les gens de D, il n'y a pas eu de problèmes, l'accord est caractérisé par une entente efficace entre les deux professionnels* »,

La réussite de l'activité de la joint venture peut être mesurée par la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels. Les deux partenaires apprécient mutuellement la réalisation des gains financiers importants et la consolidation de leur positionnement par la dominance du marché « *L'entreprise C-D est un cas d'école sur le marché tunisien, c'est l'entreprise la plus performante qui dégage de 13% à 14% de résultat après impôt* », confirme le directeur général du partenaire local. Le succès de la relation est argumenté par l'aspect financier, concurrentiel et compétitif. L'apprentissage, l'implication et l'engagement de la ressource humaine peuvent être considérés comme les clés de la réussite de la joint venture qui se traduit par des résultats financiers et stratégiques.

Les deux partenaires ont développé un cadre propice pour stimuler et motiver la ressource humaine pour qu'elle optimise ses capacités d'investissement et d'implication « *le propriétaire de C tient compte les soucis sociaux, il traite bien ses salariés et développe des*

règles avec des objectifs de maximisation du profit en respectant sa ressource humaine », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Le personnel est super gâté, content et enthousiaste »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Les deux partenaires veillent à développer et actualiser le savoir faire et les compétences des collaborateurs d'une façon continue d'où la mise en place du projet de développement d'un centre de formation en Tunisie « *nous avons décidé de créer un centre de formation, D peut en profiter »*, précise le directeur général du partenaire local.

La symétrie dans ce cas de joint venture était source de réussite et de succès au niveau relationnel et opérationnel. Les deux partenaires, grâce la répartition symétrique des parts dans le capital, à l'implication et la prise de décision mutuelle, ont développé des liens relationnels très forts « *dans cette alliance, nous disposons de deux forces, la force local et la force de continuation D* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La convergence des intérêts, le comportement coopératif, la réussite et les voies de développement futures ont contribué considérablement au développement d'un niveau d'interdépendance satisfaisant « *nous consolidons notre croissance avec un bon choix stratégique, bien se positionner dans l'avenir avec des investissements dans le système d'information »*, confirme le directeur général du partenaire local en précisant « *les propriétaires sont motivés et s'inscrivent dans une logique de confiance et gagnant-gagnant »*.

Le contexte de collaboration et de réussite ont stimulé l'appréciation positive et réciproque de l'assiette des contributions et des rétributions des deux alliées « *nous sommes tous les deux gagnants »*, précise le directeur général du partenaire local. « *Le gain de travailler ensemble, il est supérieur au gain de travailler chacun seul de son coté, d'où la richesse de l'alliance* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

L'appréciation réciproque des gains a joué un rôle très important dans l'implication et l'engagement des partenaires. Le comportement convergent et coopératif a estompé les effets indésirables du changement de la balance du pouvoir de négociation, de la dépendance et des asymétries multiples et variées.

Analysé du point de vue de la rationalité économique, ce cas d'alliance peut être qualifié de réussite. Les deux partenaires ont adopté un comportement coopératif qui ne s'inscrit ni plus ni moins que dans une démarche de raisonnement coût avantage relative à une activité procurant des bénéfices mutuels et variés aux alliés.

En dépit des apports et contributions asymétriques, les partenaires semblent être satisfaits du niveau des rétributions mutuel et relatif procuré par l'alliance et adoptent en conséquence un comportement coopératif pour la réalisation des objectifs mutuels. Ce point converge avec les résultats théoriques concernant l'importance de l'appréciation de l'assiette des contributions et des rétributions par les partenaires pour la survie et le développement de l'alliance. L'appréciation des apports mutuels par les alliés est source de développement et de longévité (Doz et Hamel, 2000).La complémentarité des apports réduit le fossé perçu de l'asymétrie et incite les partenaires à adopter un comportement coopératif pour la réalisation des objectifs mutuels. D'ailleurs dans ses travaux, Harrigan (1986) a montré l'importance des apports réciproques et multiformes (volume d'affaires, compétences techniques ou commerciales, ressources financières, conseil et formation) pour la création d'un climat coopératif.

La maitrise des connaissances locales et la compréhension de la culture et des comportements de consommation contribuent efficacement dans la mise en place d'un portefeuille produit en concordance avec les attentes et les besoins des clients. Cette concordance est source de gain de part de marché et de dominance du marché. Ce résultat converge avec les travaux de Beamish et Inkpen (1995) qui insistent sur l'importance des connaissances locales pour le bon déroulement de l'activité.

Le croisement entre la disponibilité des ressources critiques (Yan et Gray 1994), la maitrise des connaissances locales (Beamish et Inkpen, 1995) et la complémentarité des ressources (Harigan, 1986), constitue une base solide pour le développement et la croissance de l'alliance. Les deux partenaires ont négocié une structure de gouvernance symétrique par une participation égalitaire dans le capital. Le poids du pouvoir de négociation du partenaire local, lors de la proposition de cette forme de gouvernance, était consolidé par la réunion des deux conditions clés, le contexte environnemental dans lequel la joint venture était formée et les ressources de nature tangibles et intangibles fourni. Le partenaire local est leader et dispose d'un réseau de distribution performant sur un marché visé par la multinationale. Cette dernière vise les marchés de la zone du Maghreb et de l'Afrique du Nord à cause de leurs

forts potentiels de développement et de croissance. Ce constat converge avec les travaux de Lee, Chen et Kao (2003) qui constatent que dans les alliances stratégiques asymétriques entre un partenaire local et une multinationale, la formation de la structure de gouvernance dépondra de la réunion de certaines conditions, le contexte dans lequel la joint venture est formée et les ressources fourni par les partenaires. Dans la même optique, l'approche du pouvoir de négociation avance que les propriétés ou le contrôle sont réparti en fonction du pouvoir de négociation des partenaires.

En dépit des caractéristiques et des contributions asymétriques, les deux partenaires ont décidé de mettre en place une structure de gouvernance symétrique basée sur une répartition équitable 50-50 dans le capital. Ce résultat converge avec les constatations de Cherbib et Assens (2008), qui avancent qu'une joint venture détenu à 50-50 laisse sous entendre des apports symétriques entre les alliés alors qu'elle révèle très souvent des contributions asymétriques.

L'implication et la convergence stratégiques des partenaires ont augmenté les chances de réussite et de longévité. Les deux partenaires ont fait mutuellement abstraction de l'asymétrie des contributions source de rapports de force et conflits d'intérêt. Ils ont uni leurs forces et aouts pour développer leur croissance sur le marché local. Ces résultats convergent avec les recommandations de Doz et Hamel (2000) et Chen et Chen (2000) sur la nécessité de trouver un terrain d'entente et de converger les démarches stratégiques pour augmenter les chances de réussite et de survie des alliances stratégiques.

La convergence d'intérêt, la complémentarité des ressources et opportunités de développement stimulent le développement des interdépendances entre les partenaires. Plus les alliées sont interdépendants dans les activités, plus riches seront les contributions et les résultats. La réussite et le succès augmentent les chances de longévité des alliances. Ce résultat converge avec les travaux de Chen et Chen (2000) qui incitent les partenaires de se lancer dans des interdépendances stratégiques et opérationnelles pour augmenter les chances de réussite, de survie et de longévité des alliances stratégiques.

D'ailleurs dans la même optique, Hardy et Philipps (1998) et Kogut (1989), préconisent l'adoption d'un comportement coopératif et une convergence d'intérêt pour maximiser les chances de réussite et développement de la relation d'alliance. Beamish et Banks (1987)

appuient ce raisonnement et recommandent l'établissement des interconnexions entre le partage managérial, le besoin d'investissement à long terme et le comportement coopératif pour assurer la longévité de l'alliance, résister aux aléas de l'environnement et réduire les risques de perturbations.

Les deux partenaires ont décidé de procéder conjointement au contrôle stratégique et opérationnel. Le contrôle à travers une présence fréquente des directeurs de la multinationale sur les sites a était décrit dans les travaux de Geringer et Hebert (1989) et Dang (1977). L'exercice symétrique et partagé du contrôle par les deux partenaires a contribué efficacement dans l'exercice des actions et des manœuvres opérationnelles et par conséquent à la réussite et à la stabilité de la joint venture. Ce résultat converge avec les résultats de Ramanatsoa, (1993) et démontre que contrairement à ce que plusieurs auteurs (Park et Ungson, 1997 ; Sun et Yunus, 1998 et Beamish, 1985) avancent l'exercice d'un contrôle symétrique et partagé par les deux partenaires dans une alliance peut améliorer sa stabilité.

L'efficacité d'une entreprise se mesure par ses capacités d'absorber et d'internaliser les connaissances et les compétences clés pour les exploiter à bon escient dans le développement de l'activité. Ce résultat converge avec les constats d'Aliouat et Taghzouti (2007). Grace à sa réceptivité, à ses capacités d'absorption et d'internalisation des connaissances clés et des compétences le partenaire local a répondu à un double objectif. Le premier est relatif à la réduction de son niveau d'asymétrie et de dépendance technique. Cet atout a été exploité, dans le cadre du deuxième objectif, pour renforcer les synergies entre les deux partenaires, saisir de nouvelles opportunités de développement et améliorer leurs compétitivités sur le marché. L'apprentissage est considéré par plusieurs travaux (Hamel, 1991 ; Inkpen et Be amish, 1997 et Yan, 1998) comme étant une source procurant plusieurs avantages liés à la création de nouvelles conditions dans l'alliance et à l'amélioration de la position compétitive aussi bien à l'intérieure qu'à l'extérieur de l'alliance.

La multinationale a aussi internalisé les connaissances liées à la culture et aux habitudes de consommation locale. Cette maitrise et compréhension des spécificités locales peuvent servir d'appui pour guider les démarches stratégiques de l'élargissement du portefeuille produit de la manière la plus optimale possible. Par la mise en place d'un produit conforme aux besoins et attentes des clients, les partenaires peuvent dominer le marché par l'accaparation des parts nouvelles. L'apprentissage bilatéral est source de réduction d'asymétrie mutuelle, de

développement d'un climat de synergie, de complémentarité, de création de valeur et d'avantage concurrentiel et compétitif. Ce résultat converge avec les travaux de Ring et Van de Ven (1994), qui constatent que dans les alliances stratégiques durables, les partenaires se lancent dans des cycles d'apprentissage mutuels en renforçant le niveau de confiance, d'adaptation et de flexibilité *« la confiance est consolidée par la réalisation des objectifs et les bons résultats, nous nous inscrivons dans une logique de gagnant-gagnant »*, confirme le directeur général du partenaire local.

D'ailleurs d'après Doz et Hamel (2000) se mesure par l'intensité de l'amélioration du savoir faire, des connaissances et des compétences dans l'application opérationnelle de l'activité de la joint venture. La rapidité d'apprentissage et d'absorption constitue une force redoutable pour l'amélioration des faiblesses et le bon déroulement et le développement de l'activité. En dépit du niveau d'asymétrie initial dans le cadre de cette joint venture, les partenaires sont parvenus à réaliser leurs objectifs stratégiques et opérationnels. Grace à l'efficacité du processus d'apprentissage, les résultats de la joint venture au niveau technique, technologique, financiers et commercial sont appréciés par les alliés. La réussite de l'activité peut se mesurer au niveau interne et externe de la relation.

Les alliances asymétriques offrent un climat de complémentarité des ressources source de stabilité et de longévité. Ce résultat converge avec plusieurs travaux portant sur les alliances asymétriques. (Lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; kogut, 1989 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Park et Ungson, 1997, Sim et Yunus, 1998 ; et Yan, 1998) se sont accordés que l'asymétrie représente un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance stratégique. Dans la plupart de ces travaux, l'asymétrie est présentée comme un moyen crucial pour le développement durable de l'alliance.

Le croisement entre la convergence d'intérêt (Hardy et Philipps, 1998 ; Kogut, 1989), la complémentarité des ressources (Harrigan, 1986) et la création d'interdépendance (Chen et Chen 2000 ; Levine et White, 1961), offre des conditions louables pour maintenir et développer le niveau de stabilité des alliances stratégiques asymétriques. Par contre ces mêmes auteurs recommandent pour la réussite des alliances stratégiques une répartition asymétrique dans le capital et un contrôle asymétrique et dominant par l'un des partenaires. Ce cas d'alliance prouve que la répartition symétrique des parts dans le capital, le co-management et le co-contrôle peuvent induire, en présence de comportement coopératif, au succès et à la réussite stratégique et opérationnelle de la relation de joint venture.

La réduction du niveau d'asymétrie peut être source d'avantage concurrentiel et de création de valeur basée sur la synergie des compétences et du savoir faire. Ces atouts restent incontestables pour le développement et la croissance de l'activité et par conséquent de la survie de la joint venture. Ce résultat converge avec les constats d'Alverez et Barney (2001) « une alliance avec une grande entreprise offre à la petite une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir toute seule »

Si nous croisons les travaux de Moschi (2003) concernant l'instabilité et la durée limitée des alliances strategiques avec les travaux d'Harrigan (1987) traitant les conditions nécessaires pour une durée plus longue des alliances stratégiques nous obtenons le résultat que pour avoir une durée de plus que dix ans, il faut réunir trois conditions pour les partenaires, à savoir une culture similaire, une taille bien similaire et un niveau d'expérience similaire. Or nous constatons le contraire dans cette étude de cas. Elle ne réunie pas les trois conditions avancées par Harigan (1987) et dépasse pourtant la durée de vie fixé par Meschi (2003) pour que l'alliance soit qualifiée d'instable. Cette étude de cas remet donc en question la portée des travaux d'Harrigan (1987) et nous invite à formuler d'autres postulats pour apprécier la longévité d'une alliance stratégique : un degré d'asymétrie suffisant pour maintenir un niveau élevé de complémentarité entre les partenaires, un renforcement de l'interdépendance de manière à augmenter la perspective de gains mutuels, un mode de gouvernance asymétrique de manière à stabiliser la prise de décision en évitant les conflits d'autogestion par exemple.

4. Quatrième cas : SIPAT

Cas de l'alliance	
Il s'agit d'une d'alliance sous la forme de joint venture avec création d'une filiale commune détenue minoritairement par une entreprise tunisienne (30%) et majoritairement par une multinationale (70%) dans le secteur pharmaceutique.	
Entreprise Tunisienne Y	**La Multinationale Z**
C'est une entreprise qui appartient à l'Etat et qualifiée de premier industriel. Elle dispose d'une entité de production de médicament depuis les années 70 avec un bon savoir faire et des équipements performants.	C'est une entreprise leader mondial et implanté dans plusieurs zones l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, en Asie, en Europe et au Moyen Orient. Elle occupe la position de premier groupe biopharmaceutique et de premier investisseur mondial en science de la vie.

<u>Etape I Formation de l'alliance : contexte et mode organisationnel</u>

1. Contexte de l'alliance

En 1998, par choix et urgence stratégique, la multinationale Z décide de s'allier à l'entreprise locale Y en Tunisie, suite à l'adoption de la loi de corrélation sur le marché des médicaments. Cette loi interdit l'importation en Tunisie de tout médicament qui a un générique fabriqué localement par une entreprise Tunisienne. Dans ce contexte juridique qui introduit des barrières à l'entrée du marché Tunisien, « *nous avons décidé de nous installer sur le marché local avec l'émergence des génériques* » confirme le pharmacien responsable de la multinationale. Cette loi a été promulguée par le ministère de la santé dans le but d'encourager la production de médicaments par des fabricants locaux « *Le Ministère de la Santé Publique, dans un souci de soutenir et d'encourager la production locale des médicaments d'une part, et d'assurer un approvisionnement régulier du pays en produits pharmaceutiques d'autre part, a mis en place un système de corrélation entre les importations effectuées par la pharmacie centrale de Tunisie*[17] *et la commercialisation des*

[17] La pharmacie centrale de Tunisie est la structure fondamentale du système d'approvisionnement. Elle a pour mission de s'approvisionner en médicaments, produits chimiques et pharmaceutiques, objets de pansements, instruments, accessoires et autres fournitures nécessaires à la médecine humaine et vétérinaire.

produits fabriqués localement[18]». Cette situation a poussé plusieurs multinationales à chercher une alliance avec une entreprise locale dans le but de conserver les parts de marché en Tunisie et de continuer à vendre leur produit. Telle est la raison de l'alliance entre l'entreprise Y[19] et Z[20].

1.1- Niveau d'asymétrie et des apports entre les partenaires :

La détermination du niveau d'asymétrie et des apports mutuels des partenaires nous permettra de connaitre les conditions initiales dans lesquelles l'alliance a démarré.

- Le niveau d'asymétrie entre les partenaires :

	L'entreprise tunisienne	**La multinationale**
Taille	PME	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Importante
L'importance stratégique	Opportunité de développement	Urgence stratégique
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché saturé

Tableau 14 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas SIPAT

Nous pouvons constater à la lumière des données du tableau que le niveau d'asymétrie entre les partenaires est très élevé spécialement en ce qui concerne la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, le niveau de développement et la zone géographique. En effet sur le plan des capacités et des ressources engagées, la multinationale dispose d'atout en

[18] Un extrait de la circulaire n 36 sur la corrélation entre les activités de production locale et d'importations des médicaments.
[19] Y correspond au nom que nous avons donné à l'entreprise local pour répondre à leurs exigences de confidentialité.
[20] Z correspond au nom que nous avons donné à la multinationale pour répondre à leurs exigences de confidentialité.

terme de capital incomparable à celui de son partenaire « *sur le plan technique, Z a un savoir faire de plus de 150 ans, des documents, des procédures et des techniques conformes aux normes et standards européens* » précise le pharmacien responsable de la multinationale. Sur le plan recherche et développement ainsi que l'étendue de la gamme de produit, la différence est également importante « *la gamme de produit est très large et le niveau de recherche et développement est très élevé entre nous et notre partenaire, c'est un leader mondial* » compare le directeur de production du partenaire local.

Toutefois, le partenaire local dispose d'importantes ressources comparées à ce qui existe sur le marché local « *Y appartient à l'Etat et constitue une garantie, d'autant plus que son parc technologique est le meilleur sur la place avec un laboratoire bien équipé* » précise le pharmacien responsable de la multinationale en rajoutant « *le niveau et les capacités d'investissement de l'Etat pour les équipements des laboratoires, les équipements de production et de fabrication sont incomparables aux capacités d'investissement d'une entreprise privée* ». Au niveau du développement, le partenaire local est leader sur le marché tunisien, par contre la multinationale est présente dans plusieurs zones géographiques avec un positionnement de leader « *nous sommes leader sur le marché en termes de nombre d'unité produite avec une part de marché de 10% , notre partenaire est une multinationale qui a plusieurs sites de productions partout dans le monde en Afriques, en Europe et aux Etats Unis* » confirme le directeur de production de l'entreprise locale.

La zone géographique d'appartenance figurant comme une variable asymétrique offre à la multinationale l'opportunité de développement sur un marché potentiel « *la Tunisie représente un marché potentiel en croissance, c'est un marché porteur en 2005 nous avons dépassé le seuil de la région en terme de croissance, le marché européen et américain sont en saturation (40%)* » Confirme le pharmacien responsable de la multinationale.

D'ailleurs, le croisement entre la potentialité de croissance et de développement sur le marché tunisien et la loi de corrélation est à l'origine de l'importance stratégique de l'alliance aux yeux de la multinationale « *c'est un accord basé sur l'organisation de chaque partie : la production des produits de notre partenaire sur le marché local est décidée suite à l'existence de produits similaires sous la forme de génériques* » précise le directeur de l'audit du partenaire local. Il est important de souligner que le niveau de l'asymétrie entre les partenaires

est basé sur plusieurs variables permettant de comprendre le décalage au commencement de l'alliance.

- Apport des partenaires :

Les apports	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Ressources engagées	- Un bon positionnement sur le marché potentiel - Des capacités financières importantes - Un patrimoine et un parc technologiques importants - Un relationnel performant.	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir faire très importantes dans le domaine : méthodes et processus de fabrication, contrôle qualité. - Un nom de marque et une réputation de haut niveau

Tableau 15 : Les apports des partenaires du cas SIPAT

Les apports des partenaires dans le cadre de cette alliance peuvent être qualifiés de ressources tangibles et intangibles s'inscrivant essentiellement dans une démarche de complémentarité.

Les contributions de la multinationale sont essentiellement basées sur une nature intangible des ressources. Ces dernières se focalisent plutôt sur les techniques et méthodes de production, sur un savoir faire en matière de contrôle et qualité produit, après production avec bien entendu le nom de la marque « *un apport technologique : processus de fabrication, techniques de contrôle, audit technique et financier, aide au choix pour les équipements, un apprentissage de haut niveau entre les pharmaciens responsables et un apport important pour l'industrie pharmaceutique*» précise le directeur de l'audit du partenaire local en parlant des apports de la multinationale.

Il s'avère que les contributions de la multinationale sur le plan technique permettent au partenaire local de remettre à niveau ses capacités techniques suite à l'utilisation des méthodes d'analyse et de traitement conformes aux normes et aux standards européens « *nous*

profitons de la mise à niveau sur tous les plans en coopérant ave un leader mondial, nous profitons des audits qualité et des techniques de contrôle. Le laboratoire qualité est à coté du fabriquant donc nous bénéficions d'une réactivité et d'une rapidité d'exécution pour l'analyse de la matière première » confirme le directeur commercial du partenaire local.

Les apports liés à la position concurrentielle et à la réputation de la multinationale procurent également des avantages pour le partenaire local qui bénéficie de facilités d'accès aux fournisseurs de technologie et de développement sur le marché local. Le directeur de production du partenaire local insiste sur les bienfaits de ces apports en précisant « *les avantages sont principalement d'ordre technique, d'ordre relationnel avec une facilité d'accès aux fournisseurs d'équipements, d'ordre commercial avec le nom de la marque et d'ordre statutaire : le fait de coopérer et être le partenaire d'un leader mondial représente un grand avantage qui consolide notre expertise et notre crédibilité* ».

Les contributions du partenaire local sont majoritairement basées sur une nature tangible des ressources. Ces dernières sont fondamentalement composées des équipements et des technologies de haut niveau permettant la production des médicaments selon les standards et les normes européennes. La multinationale profite des infrastructures de son partenaire, des locaux, du personnel, un laboratoire de contrôle qualité avec des équipements qualifié de haut niveau « *notre partenaire met à notre disposition des équipements pour le contrôle qualité, les agents d'un laboratoire très bien équipé en machine* » confirme le pharmacien responsable de la multinationale.

Les ressources financières et les capacités d'investissement liées au statut du partenaire local procurent un profit considérable pour la multinationale qui bénéficie, aux moindres coûts, des dernières technologies, des équipements des différents locaux et du laboratoire de contrôle qualité d'après le pharmacien responsable de la multinationale « *l'objectif de rester avec notre partenaire se base principalement sur l'opportunité d'être avec l'Etat, le niveau et les capacités d'investissement pour les équipements des laboratoires, les équipements de production et de fabrication sont incomparables aux capacités d'investissement d'une entreprise privée* ».

Hormis les apports en termes de ressources tangibles, le partenaire local offre à la multinationale l'opportunité de bénéficier d'un marché potentiel et surtout de contourner la loi

de corrélation et de pouvoir se développer en dépit des barrières à l'entrée sur le marché tunisien« *notre partenaire nous permet de rester présent sur un marché local, avec un minimum de coûts et d'investissement, et de contrecarrer la loi de corrélation* » déclare le pharmacien responsable de la multinationale.

1.2. Mode organisationnel

Le rôle de la multinationale dans le cadre de cette alliance est de mettre ses propres molécules sous la forme de médicament et de fournir une assistance technique et de superviser les opérations de production et de contrôle qualité des médicaments sous le nom de la marque Z. Bien entendu, cette mission ne concerne que les produits génériques fabriqués par des industriels locaux : « *la fabrication des médicaments de Z Tunisie concerne uniquement les produits qui sont tombés dans le lot des génériques sinon le reste de la gamme est importé* » précise le directeur de production du partenaire local.

D'ailleurs pour mener à bien l'activité, la multinationale exige beaucoup de modifications internes relatives au fonctionnement et aux pratiques de fabrication avec une mise au norme des équipements de production, d'après le pharmacien responsable « *il y a eu la mise en place d'un système de rénovation technologique des locaux et des bonnes pratiques de fabrication avec une amélioration des sites de production suivant les instructions de Z, qui ont même été dépassés dans certains cas*».

Le rôle du partenaire local se base essentiellement sur la transformation des molécules, c'est-à-dire sur le processus de fabrication des médicaments. Il est d'une grande importance d'éclairer à ce niveau certains aspects de la production des médicaments pour pouvoir comprendre par la suite la mode organisationnel des partenaires dans le cadre de cette joint-venture.

Les médicaments peuvent avoir plusieurs formes, pâteuse, sèche et liquide, qui correspondent bien évidemment à des processus de fabrication ainsi qu'à des équipements différents du point de vue de la manipulation, de la technicité et de l'entretien. Les équipements relatifs aux opérations de contrôle qualité de chaque forme de produit sont également divers et variés.

Le partenaire local dispose de plusieurs départements conformes à toute forme de médicament. Chaque département dispose de son propre personnel, de ses propres équipements, d'un chef de production et d'une gestion autonome. Dans le cadre de cette joint-venture, certains départements s'occupent de l'opération de fabrication du produit de la multinationale du début à la fin, d'autres par contre se chargent des opérations intermédiaires.

Pour la production des médicaments sous la forme pâteuse, le partenaire local s'occupe de tout le processus débutant de l'approvisionnement en matière première jusqu'à la production du produit fini « *notre partenaire s'occupe de la fabrication des produits de forme pâteuse de l'étape de matière première à l'étape de produit fini* » précise le pharmacien responsable de la multinationale. Cette dernière présente en fonction de ses besoins un bon de commande à son allié, pour le lancement de la fabrication des médicaments, d'après le directeur de production du partenaire local « *notre partenaire me fait un bon de commande pour la production de ses produits et nous nous mettons d'accord sur les délais de production* ».

La production des médicaments sous la forme sèche, est gérée d'une façon complémentaire entre les deux partenaires. Toutes les opérations de fabrication de cette forme sont assurées par la multinationale, sauf celle liée à l'enrobage qui est assurée par le partenaire local « *nous nous occupons de la fabrication des produits de forme sèche (comprimé et gélules) sauf l'opération de l'enrobage qui est assurée par notre partenaire* » confirme le pharmacien responsable de la multinationale. Le but de pratiquer l'opération d'enrobage des comprimés consiste à réduire le goût amer des produits et à les protéger contre la lumière. Il s'avère en effet que la lumière peut affecter la stabilité du principe actif du comprimé, raison pour laquelle l'opération d'enrobage est indispensable. Le directeur de production du partenaire local souligne que pour la production de cette forme de produit, la collaboration entre les partenaires est cruciale « *pour la forme sèche, nous nous occupons de l'opération spécifique à savoir l'enrobage : donc le département forme pâteuse assure une opération dans le département forme sèche, notre partenaire apporte ses produits, nous effectuons l'opération d'enrobage, puis nous repartons pour finir le processus de production dans les locaux du département* ».

Pour la finalisation de cette production, le partenaire local contribue par les équipements et les locaux « *la production des produits en forme sèche se fait par Z dans les locaux de Y avec les équipements de Y* » spécifie le pharmacien responsable de la multinationale.

La production des autres formes de produits (liquide et poudre) qui ne peut pas être assurée par le partenaire local est sous traitée chez d'autres entreprises privées d'après le pharmacien responsable de la multinationale « *notre partenaire est en situation de saturation de production et a refusé de produire d'autres formes de produits : exemple Y ne dispose pas des injectables dans ses locaux donc nous sous-traitons cette forme à une entreprise privée* ».

Pour la finalisation de toutes les opérations de production des diverses formes de médicaments, le partenaire Y contribue par les équipements appropriés et facture certaines opérations annexes, indépendantes de l'alliance, à la multinationale. Ces opérations sont liées au traitement des locaux, à l'électricité, à la maintenance, au traitement et à la purification de l'eau « *notre partenaire contribue à l'alliance en fournissant des équipements technologiques et des locaux. Par contre le traitement des locaux, la maintenance, le traitement de l'air, l'eau purifiée, la vapeur industrielle, toutes ces opérations indépendantes de la coopération, sont facturées par Y à Z* » confirme le pharmacien responsable de la multinationale.

Le contrôle par la multinationale de ces opérations de production et de la qualité des produits s'effectue de deux manières : par la présence de pharmaciens de la multinationale détachés sur les sites de productions, et par des programmes d'audit trimestriels, semestriels ou annuels.

Les opérations de fabrication de médicaments, qui sont assurées par le partenaire local, se font sur la base de documents contenant les instructions de production et de manipulation des équipements. C'est une manière de contrôler en amont les conditions de fabrication des produits d'après le directeur de production de Y « *il existe des normes de production, un niveau élevé des exigences relatives à la qualification du personnel, à l'état des locaux et des équipements. Les procédures de vérification sont très strictes* ».

La production des premiers lots se fait avec un accompagnement par les ressources humaines de la multinationale « *pour la production des trois lots, notre partenaire a suivi nos collaborateurs pendant tout le processus de fabrication* », confirme le directeur de production. Le processus de contrôle effectué par la multinationale s'effectue à toutes les étapes de la fabrication : au niveau pré-production, pendant la production et en post production. Une fois que la production est achevée et après réception des médicaments, la multinationale effectue un ultime contrôle avant la commercialisation. Cet enchainement des tâches a été confirmé par le pharmacien responsable de la multinationale « *nous recevons la*

production des produits fabriqué par notre partenaire, nous effectuons les contrôles nécessaires puis nous les commercialisons ».

La multinationale dispose au niveau du laboratoire contrôle qualité, des instruments de mesure des anomalies qui peuvent avoir lieu lors du processus de production et qui peuvent être liées à plusieurs variables. Le certificat d'analyse avec la mention accepté donne le droit à l'emballage des médicaments par la multinationale. Si le certificat d'analyse, par contre, mentionne le refus, le personnel vérifie l'échantillon afin de réduire les sources d'erreurs « *nous effectuons l'enregistrement de la traçabilité par rapport à l'audit, aux problèmes, au travail et au prélèvement et compte tenu de tout cela, nous devons être réactif en effectuant les bordereaux d'analyse avec une mention accepté ou refusé* » confirme le pharmacien responsable de la multinationale.

Si le contrôle des médicaments relève l'existence d'une anomalie, le personnel de la multinationale est tenu d'informer la maison mère dont le siège est établi à New York « *sur le plan procédé et produit, nous avons l'obligation de consulter en cas de problème le site de New York pour le résoudre et avoir un support technique qualité* » confirme le pharmacien responsable de la multinationale.

De son coté le partenaire ne dispose d'aucune marge de manœuvre concernant les procédures et les processus de fabrication. Aucune suggestion ne doit être faite, tout se déroule par l'intermédiaire de la multinationale qui définit, les méthodes de production (temps, granulation, dosage etc..), d'analyse et de contrôle qualité.

Sur le plan technique, le partenaire local doit impérativement suivre toutes les étapes de fabrication dictée par la multinationale via les dossiers de production. Le respect des normes en fonction des standards européens est impératif, « *sur le plan technique : nous devons suivre les instructions du dossier de production, nous ne devons rien proposer même si notre proposition est justifiée et s'avère plus rapide et plus facile à faire* » confirme le directeur de production du partenaire local en rajoutant « *dans le contrat, nous sommes tenus de respecter la description du processus de fabrication, les normes doivent être respectées* ».

Quand la multinationale manifeste un besoin lié à une opération de contrôle qualité des produits, le partenaire local doit également suivre toutes les instructions liées à cette opération

« *sur le plan de contrôle qualité, notre partenaire lance un ordre de qualité selon ses besoins, au niveau du laboratoire et des techniques de contrôle, nous ne disposons d'aucune marge de manœuvre, nous devons appliquer à la lettre les instructions* » confirme le directeur commercial du partenaire local.

Après l'accomplissement des différentes opérations à savoir la fabrication, le contrôle qualité et l'emballage, le partenaire local est tenu de rendre tous les déchets relatifs à la matière première, à l'emballage ou aux vignettes à la multinationale d'après le directeur de production « *pour les ressources tangibles, notre partenaire nous fourni de la matière première pour la fabrication de ses produits, nous sommes tenus de rendre tous les déchets après toute utilisation : même une vignette non utilisée décollée sera rendu à Z* ».

Le niveau de contrôle technique et qualité appliqué par Z définit implicitement le niveau de dépendance dans lequel se trouve Y. L'asymétrie des techniques et des compétences réduit considérablement le champ d'action du partenaire local concernant l'application des méthodes et techniques de production et de contrôle. Par ce suivi accentué et approfondi, la multinationale veille à préserver et à protéger son image de marque et la qualité de ses produits surtout dans un domaine d'activité sensible qui touche à la santé de l'être humain. Toute erreur deviendrait rapidement une source de scandale médiatique, et par voie de conséquence, d'altération de l'image de marque et de perte de crédibilité pour Z.

Par contre la multinationale est tenue de respecter les clauses du contrat concernant les opérations qui doivent être assurées et facturées par le partenaire local en dépit de l'existence d'autres alternatives externes plus avantageuses financièrement d'après le pharmacien responsable de la multinationale « *nous sommes obligés de suivre les clauses du contrat relatives à la production de certains produits et de contrôle qualité. Ces opérations doivent être assurées uniquement par notre partenaire malgré l'existence de sous-traitants dans le privé, avec des prix beaucoup plus intéressants* ».

Il existe vraisemblablement une dépendance fonctionnelle quasi-mutuelle entre les partenaires régie par les clauses du contrat de la joint-venture. La variation de ce type de dépendance est directement liée à la mise en place d'un avenant au contrat et non à l'aspect de fonctionnement interne de la relation. D'autres types de dépendances sont par contre en étroite relation avec la dynamique interne de la relation.

Le pouvoir de négociation de la multinationale est majoritairement lié à deux sources clés. La participation majoritaire dans le capital qui lui procure une autorité hiérarchique et rend par conséquent plus légitime la prise de décision unilatérale d'après le pharmacien responsable de la multinationale « *nous informons notre partenaire par le biais du conseil d'administration qui se déroule une fois par an, nous tenons compte de son avis mais le dernier mot nous revient toujours* ». L'autorité hiérarchique offre à la multinationale la possibilité de se faire obéir, de disposer de plus de marge de manœuvre relative aux instructions, ordres ou recommandations. La deuxième source du pouvoir de la multinationale est liée à sa capacité de contrôler une ressource clé à savoir la molécule. Le partenaire local n'est pas en mesure de copier ou d'imiter cette ressource clé. Cela s'explique car il ne dispose pas de la taille critique suffisante en recherche et développement pour pouvoir se lancer dans le développement de telles molécules comme son partenaire de taille mondiale.

Etape II : Déroulement et développement de l'alliance :

En dépit de ce déséquilibre qui touche plusieurs volets en rapport direct ou indirect avec l'alliance, le fonctionnement interne et l'évolution de cette relation ont pu se faire dans des conditions satisfaisantes. Les partenaires de part et d'autre ont pu mutuellement et progressivement bénéficier des avantages procurés par cette union, par la combinaison des ressources et des compétences, et à travers l'entente sur les intérêts communs.

La relation de joint-venture démarre donc sur des bases asymétriques. Au niveau de la gouvernance, la participation majoritaire dans le capital par la multinationale lui permet de dicter et d'apporter beaucoup de changements techniques, technologiques et organisationnels.

Cette situation de déséquilibre donne naissance à un sentiment de vigilance, de crainte et de manque de confiance chez le partenaire local. Les conditions de travail ne sont plus les mêmes au niveau fonctionnel et organisationnel. Les exigences et les recommandations techniques formulées par Z, sont supérieures aux capacités de Y, différentes du niveau auquel les techniciens de Y étaient habitués. L'installation de nouvelles normes, méthodes et techniques alimente même l'hypothèse d'une option de rachat progressive par la multinationale « *au début de l'alliance, il y avait une crainte et un manque de confiance due au fait que les collaborateurs croyait en une opération de rachat de l'entreprise locale par une multinationale, la perception des gens était basée sur une peur et une appréhension alors*

que nous sommes parties sur le base de coopération et non de rachat » confirme le pharmacien responsable de la multinationale.

Au niveau des exigences techniques et technologiques, le démarrage était donc très difficile compte tenu des asymétries et du décalage en termes de compétences, d'expérience et de savoir faire des effectifs du partenaire local d'une part, des équipements, des locaux et des technologies d'autre part. D'après le directeur commercial du partenaire local «*au début nous avons eu beaucoup de problèmes liés à la qualité et à la quantité de travail demandé pour un démarrage, une fréquence de travail très élevée par rapport à l'organisation* ».La différence entre les niveaux techniques et de qualités a provoqué des anomalies et des problèmes de fabrication et des produits non conformes. Ces difficultés peuvent être à l'origine de retard dans les délais de production et de commercialisation des produits « *la ressource humaine n'avait pas le même niveau technique que celui de notre partenaire ce qui donnait lieu à des produits non conformes* » confirme le directeur commercial du partenaire local.

Ce déséquilibre a donné naissance à des opérations de mise à niveau sur tous les plans, car la multinationale doit respecter les normes et standards européens de production de ses médicaments et doit surtout garder le même niveau de qualité en préservant son image de marque, y compris en Tunisie. Puisque la ressource humaine est fournie par le partenaire local, il doit à son tour respecter ces conditions en appliquant les instructions à la lettre pour remédier aux problèmes lié au manque de compétence, d'expérience et de savoir faire « *nous avons eu de vraies difficultés qui sont liées aux anomalies en cours de production, source de dé-crédibilisation, ces anomalies étaient liées à plusieurs facteurs (ressources humaines, équipements et locaux)* » précise le directeur de production du partenaire local en détaillant les différents moyens qui ont été mis en place pour apporter des modifications et pallier aux lacunes« *pour pallier à ces difficultés, difficiles à faire admettre à notre partenaire, sur <u>le plan de la ressource humaine</u> nous avons amélioré la productivité, assurée une meilleure planification et une formation de mise à niveau en continue et <u>sur le plan des locaux</u>, nous avons mis à niveau les locaux avec des rénovations sans pouvoir atteindre rapidement tous les objectifs, mais une bonne partie des problèmes a été résolue* ».Le partenaire local est perçu comme responsable de tous les soucis liés à des incompétences techniques ou technologiques. Il est dans l'obligation de fournir des justifications fondées sur les causes des anomalies, avec une analyse de tout le processus de fabrication afin de localiser l'origine et les raisons des dysfonctionnements. Pour le bon déroulement de l'alliance, il est dans l'intérêt

du partenaire local, de veiller à minimiser ces failles et de fabriquer un produit conforme d'après le directeur de production de Y « *l'existence d'une anomalie lors de la procédure d'audit engendre le retrait définitif du dossier car nous sommes dans l'obligation de donner des explications et des argumentations. Les auditeurs reprennent toutes les étapes du processus de fabrication pour localiser l'origine de l'anomalie et les causes* ».

Cette phase dans le cycle de vie de l'alliance est caractérisée par un grand investissement et beaucoup d'efforts de la part du partenaire local pour atteindre un niveau technique et technologique respectable et conforme aux exigences de la multinationale. Cette dernière a déployé beaucoup d'efforts en termes d'assistance et de suivi concernant la fabrication et la qualité des produits. Il y a eu à ce niveau dépassement des lacunes techniques et des difficultés liées aux problèmes de manque de savoir faire du partenaire local.

Des difficultés de nature managériales et culturelles se sont aussi produites. Le mode de fonctionnement et d'organisation s'avère être incompatible entre les deux partenaires et nécessite beaucoup d'efforts d'adaptation. Cette incompatibilité a donné naissance à un mouvement de résistance, d'absentéisme et de « *turn over* » chez Y. Pour répondre à des objectifs de rentabilité et de réduction de coût, la multinationale a tablé sur l'esprit de polyvalence des employés. Or ce mode de fonctionnement n'est pas conforme aux habitudes des employés qui préfèrent travailler d'une façon spécialisée et non changeante sur une seule opération. Ce désaccord a causé beaucoup de disfonctionnements interne et de retard au niveau de la production « *il ya eu un grand problème de gestion de personnel, un taux de turn over très élevé et une faible stabilité de la ressource humaine. Notre partenaire n'a pas pu s'adapter aux habitudes de fonctionnement et à la culture locale des subordonnées* » confirme le directeur de production de Y.

Néanmoins, la forte asymétrie de gouvernance et de contrôle entre les partenaires n'a pas entravé le bon déroulement ni la progression et le développement de cette relation.

Le partenaire local a pu bénéficier d'une remise à niveau quasi-complète. Les locaux et les sites de production ont été rénovés et équipés selon le modèle des pays industrialisés. Cet apport lui a permis d'améliorer la production et la qualité de ses propres produits.

Au niveau des compétences techniques et du savoir faire le gap initial entre le partenaire a était largement réduit grâce aux processus d'apprentissage dans lesquels le partenaire local a été inscrit. Les formations et les manipulations continues et permanentes ont beaucoup aidé le personnel du partenaire local à améliorer ses acquis et à internaliser les meilleures méthodes de production et d'analyse des produits « *Techniquement, nous avons pu internaliser toutes les techniques de production, de contrôle et de manipulation malgré le contrat de confidentialité que nous avons signé avec Z concernant les molécules et les procédures de fabrication : il ya eu apprentissage tacite et explicite* » confirme le directeur de production de Y.

D'après le pharmacien responsable de la multinationale « *il y a eu deux voies de transfert de connaissances et de développement de l'expertise : par la documentation des produits et le savoir faire Z et par l'audit : les retours et les critiques qui sont émises permettent d'améliorer les procédés de fabrication et de faciliter l'apprentissage permanent. Les auditeurs sont très compétents et ont 20 à 25 ans de carrière* ».

Le transfert des connaissances, des compétences et de savoir faire s'avère être lié aux étapes de pré fabrication, de fabrication et de post fabrication. En effet, une meilleure façon de faire a été internalisée concernent les locaux de fabrication et les équipements de production. Le partenaire local a profité des recommandations de son allié par rapport au choix des machines et à leurs manipulations. Cet avis d'expert a fait gagner au partenaire local beaucoup de temps et d'argent.

Pendant la fabrication, le partenaire local bénéfice d'un suivi très soutenu pour éviter toute anomalie ou toute erreur de dosage ou de manipulation. Ce soutien se traduit bien entendu par une réduction du niveau des disfonctionnements et des retards de fabrication et représente une source de gain considérable d'après le directeur de production « *c'est un atout qui nous permets de maitriser les coûts en optimisant les capacités de production* ».Cette acquisition basée sur les bonnes pratiques de production peut être reprise et appliquer sur la production des propres produits du partenaire local. La rapidité d'internalisation et d'absorption réduit considérablement l'asymétrie technique.

Au niveau du contrôle qualité et en post fabrication, la multinationale met à la disposition de son partenaire de la documentation pour effectuer l'opération de contrôle et de la conformité

du produit « *c'est d'une grande importance basée sur des instruments qualifiés et méthodes validées. C'est une mise à niveau et un apport très riche et une internalisation des techniques d'analyses très sophistiquées* » confirme le directeur commercial du partenaire local.

L'aptitude et la volonté, de la ressource humaine, à appliquer et à internaliser toutes les nouvelles connaissances, procédures et savoir faire constituent un atout de progression et de développement pour le partenaire local « *Y a appris à être plus organisé en industrie pharmaceutique, à mettre en place des procédures plus organisées et plus spécifiques pour assurer une meilleure et plus optimale productivité* » confirme le directeur de la production du partenaire local.

Il est aussi important de signaler l'existence d'un apprentissage asymétrique au sein de cette alliance. La multinationale procède à des transferts multiples et variés vers son partenaire qui internalise unilatéralement et bénéficie du savoir faire d'un leader mondial. Ces capacités d'absorption unilatérale ont joué le rôle de réducteur du niveau de dépendance technique du partenaire local. La réduction de l'asymétrie technique grâce à l'apprentissage s'est traduite par une réduction du niveau de la dépendance.

L'appréciation des partenaires relative aux apports et aux contributions de chacun semble être positive et participe considérablement à la progression et au développement de la relation « *pour réaliser l'objectif d'être présent sur le marché tunisien aux moindres coûts nous ne pouvons pas passer par une voie autre que la celle de la JV, notre partenaire est aussi gagnant puisqu'il s'associe avec le numéro 1 mondial, bénéficie d'un grand savoir faire, une expertise, et d'un pourcentage sur les gains* » précise le pharmacien responsable de la multinationale. Du point de vue de la multinationale, les apports en terme de compétence et de savoir faire, ainsi que le transfert unilatéral des connaissances sont valorisés et justifiés par l'opportunité d'être présent sur le marché tunisien.

Les apports en termes de technologie et de locaux par le partenaire local sont appréciés et légitimés par les apports de l'alliance en termes de formation et d'information « *sans cette alliance, nous n'aurions pas pu être au même niveau technique (contrôle et qualité) des entreprises privées qui se sont installées en 2003-2004. Nous disposons des informations intéressantes avant même qu'elles soient standardisées et appliquées dans le monde* » juge le directeur de production du partenaire local.

La convergence des appréciations mutuelles des partenaires par rapport à la nature des apports et des contributions peut être source de comportement coopératif puisqu'aucun des deux alliés ne se sent lésé quand il compare le niveau de ses rétributions à celui de ses contributions.

Etape III : Les conséquences de l'alliance

Le comportement adopté par les deux partenaires dans le cadre de cette alliance peut être qualifié de comportement coopératif qui a contribué considérablement dans la réussite, l'évolution et le développement de cette relation en dépit de l'existence de déséquilibres multiples et variés**.**

Durant cette relation, le partenaire local a pu améliorer et réduire sa dépendance technique grâce à un apprentissage efficace basé sur le croisement réussit entre le transfert des compétences et du savoir faire et les capacités rapides d'absorption et d'assimilation de nouvelles connaissances. Cette évolution a permit une meilleure productivité et rentabilité de l'activité. Le résultat de la progression et du développement de l'alliance est reparti équitablement entre les deux partenaires.

Sur le plan financier, les bénéfices sont répartis selon la participation de chacun dans le capital « *plus nous nous développons, plus notre partenaire bénéficie des 30%* » précise le pharmacien responsable de la multinationale.
Sur le plan du portefeuille produit, la multinationale a fait évoluer son offre « *notre portefeuille produit a augmenté : nous avons commencé avec deux produits et deux présentations, aujourd'hui nous avons 15 présentations de molécules* » précise le pharmacien responsable de la multinationale. Sur le même plan, le partenaire local a développé son portefeuille produit mais aussi son portefeuille d'alliance. Le partenaire local a décroché une nouvelle opportunité de développement avec un nouveau producteur de médicament français « *la taille de notre partenaire s'est développée avec le développement de son portefeuille produit et d'alliance, il a calqué le modèle Z pour ses propres locaux et même pour des alliances futures* » précise le pharmacien responsable de la multinationale.

Sur le plan concurrentiel, la multinationale a gagné des rangs et a amélioré considérablement sa position concurrentielle sur le marché local « *nous étions 7ieme sur le marché, aujourd'hui nous sommes 3ieme notre chiffre d'affaire a évolué de 5%* » précise le pharmacien responsable de la multinationale. Sur le même plan, la partenaire local occupe la première place sur le marché en ce qui concerne la production de ses propres produits et une meilleure part de marché « *notre part de marché a un poids important composé de nos propres produits et des produits de notre partenaire, nos capacités de production ont augmentée* » précise le directeur de production du partenaire local.

Sur le plan interne, il ya eu des améliorations positives et sources de coopération efficace. En effet, le comportement du personnel a beaucoup changé dépassant le réflexe de rétention de l'information vers une otique coopérative basée sur la communication et le partage « *au début, il y avait beaucoup de réticence car le projet était mal expliqué, les procédures n'étaient pas claires et les gens avait peur de la cession, aujourd'hui, c'est un phénomène d'habitude qui s'est installé, il ya une meilleure compréhension et une meilleure communication* » précise la pharmacien responsable de la multinationale.

À ce stade de l'étude de cas, il est important de signaler une évolution cruciale qui n'a pas beaucoup d'impact sur la relation de l'alliance mais pouvant avoir des conséquences sur son développement futur. Cette évolution est liée à l'environnement externe de l'alliance.
D'une part, la loi de corrélation est abrogée en Tunisie. Cette abrogation n'affectera pas la poursuite de la relation, mais peut contraindre son développement puisque les multinationales ne seront plus obligées de produire localement leurs médicaments à partir de 2009 en dépit de l'existence de nouveaux génériques. Par contre la situation reste inchangée pour les produits ayant eu des génériques avant cette date. La mise en place de cette loi réduit donc les opportunités de développement comme nous l'avons évoqué dans ce cas.

D'autre part, il ya une la mise en place d'une réforme au sein de la caisse nationale d'assurance maladie qui accorde au pharmacien le droit de substituer un médicament prescrit, par le générique le moins cher. Cette situation peut affecter directement l'activité de l'alliance en réduisant considérablement sa part de marché, ses volumes de ventes et donc sa rentabilité.
Face à ces aléas de l'environnement, la multinationale se trouve dans une situation de dépendance renforcée par rapport à son partenaire local, quoique paradoxalement son niveau de pouvoir de négociation ne varie pas.

L'augmentation de la dépendance de la multinationale pour son partenaire locale s'explique par le croisement d'objectifs stratégique et économique : premièrement par sa volonté stratégique de rester sur un marché potentiel constituant une plateforme de production, deuxièmement par son objectif financier de produire et de vendre ses produits avec le minimum d'investissement. Pour répondre à ces deux objectifs, la multinationale doit collaborer encore avec son partenaire en développant des génériques conjointement « *au niveau stratégique « world-wide » avec l'entrée de la CNAM*[21]*, nous avons la volonté de faire du business ici sur le marché tunisien et de faire des génériques en augmentant nos volumes de produits* » précise le pharmacien responsable de la multinationale en ajoutant « *la stratégie de Z monde est d'être présent sur le marché local à travers notre partenaire car le marché ne justifie pas un investissement à 100%* ».

Face à cette menace environnementale, la multinationale compte réviser la politique de prix de ses produits pour s'aligner avec le prix des génériques. Cet alignement va lui permettre de rester compétitif et de garder un même positionnement sur le marché « *notre objectif est de faire face à la menace des génériques partout dans le monde et de réduire les prix* » précise le pharmacien responsable de la multinationale. Cette situation offre aux deux partenaires l'opportunité de prolonger l'activité de l'alliance, de continuer de bénéficier des apports mutuels et de faire face aux aléas de l'environnement. En unissant leurs forces, les deux partenaires peuvent dominer par effet de masse le marché des génériques.

Une autre opportunité de développement des produits sous la forme liquide est en phase de négociation entre la multinationale et son partenaire local. Ces derniers peuvent collaborer ensemble en combinant les ressources et compétence pour le développement d'une unité de production de cette forme. Sachant qu'une partie des équipements peut être fournie par le partenaire local « *pour la fabrication de la poudre de sirop, nous sommes en négociation pour faire une unité de production ensemble afin de réaliser la production sous tout le processus de l'étape de matière première au produit fini. Nous disposons actuellement que des équipements de granulation mais pas de remplissage* » précise le directeur de production du partenaire local.

[21] CNAM : caisse nationale d'assurance maladie

La relation de joint venture a aujourd'hui onze ans d'existence. Elle est en phase de maturité concernant le développement des opérations et de l'activité d'une façon générale. En revanche, les facteurs liés à l'environnement externe de l'alliance peuvent être source de démarrage d'une nouvelle phase de croissance du cycle de vie. Le développement d'une unité commune, par les deux partenaires, pour la fabrication de la forme liquide des médicaments ainsi que la fabrication des génériques placera l'activité sur une nouvelle courbe d'après le pharmacien responsable de la multinationale « *dans la courbe de cycle de vie de l'alliance, nous avons dépassé la phase de croissance, nous sommes en phase de maturité qui peut être relancé par une nouvelle phase de croissance basée sur la production des génériques avec notre partenaire* ».

Analysé du point de vue de la rationalité économique, ce cas d'alliance peut être qualifié de réussite. Les deux partenaires ont adopté un comportement coopératif qui ne s'inscrit ni plus ni moins que dans une démarche de raisonnement coût avantage relative à une activité procurant des bénéfices mutuels et variés aux alliés. Ce cas peut être classé dans la typologie de Mazouz et al (2008) dans laquelle l'alliance vise la création de richesse et l'amélioration de la productivité à l'échelle nationale.

En dépit des apports et contributions asymétriques, les partenaires semblent être satisfaits du niveau des rétributions mutuel et relatif procuré par l'alliance et adoptent en conséquence un comportement coopératif pour la réalisation des objectifs mutuels « *nous essayons au maximum de nous inscrire dans une situation gagnant-gagnant et de proposer d'un commun accord des actions d'amélioration du bénéfice mutuel* » précise le pharmacien responsable de la multinationale. Ce point converge avec les résultats théoriques concernant l'importance de l'appréciation de l'assiette des contributions et des rétributions par les partenaires pour la survie et le développement de l'alliance. L'appréciation des apports mutuels par les alliés est source de développement et de longévité (Doz et Hamel, 2000).La complémentarité des apports réduit le fossé perçu de l'asymétrie et incite les partenaires à adopter un comportement coopératif pour la réalisation des objectifs mutuels. D'ailleurs dans ses travaux, Harrigan (1986) a montré l'importance des apports réciproques et multiformes (volume d'affaires, compétences techniques ou commerciales, ressources financières, conseil et formation) pour la création d'un climat coopératif.

En dépit de l'asymétrie du mode de gouvernance, du contrôle et de la dépendance, les rapports basés sur une forte interdépendance semblent dominer la relation entre les partenaires « *nous bénéficions d'une bonne coopération et collaboration au niveau du laboratoire avec absence de rétention d'information, notre partenaire se comporte avec transparence en nous fournissant tout pour bénéficier d'une bonne qualité* » confirme le directeur commercial du partenaire local. Ce résultat converge avec les recommandations de Chen et Chen (2000) concernant la nécessité d'avoir un fort niveau d'engagement mutuel et d'interdépendance entre les partenaires pour la réussite de l'alliance. Le développement d'un niveau d'interdépendance élevé entre les alliés dans le cadre d'une alliance réduit considérablement le risque sa rupture.

L'implication et la convergence stratégique des partenaires ont contribué favorablement à la réussite et à la stabilité de l'alliance. D'après Chen et Chen (2000), l'implication mutuelle des alliés est un élément moteur pour sa survie et sa réussite. Dans la même optique, Doz et Hamel (2000) soutiennent l'idée que pour la durabilité et le succès de l'alliance, il est impératif pour les partenaires de regarder dans la même direction stratégique. Ce cas d'alliance peut, d'après Mazouz et al (2008), être qualifié de symbiotique. La convergence des valeurs, missions et objectifs des partenaires est source de réussite et influence positivement la gestion des projets (Mazouz et al, 2008).

Le croisement entre la forte asymétrie des ressources et des compétences et le fort pouvoir de négociation de la multinationale n'a pas entravé le bon déroulement de la relation et le développement de l'activité. Le pouvoir de négociation de la multinationale n'a pas évolué au cours du temps, le contrôle des ressources critiques comme « les molécules » ainsi que la participation majoritaire dans le capital sont restés les seuls et uniques sources. Par contre l'évolution du pouvoir de négociation du partenaire local peut être mesurée par des variables endogènes et exogènes à l'alliance. Inkpen et Beamish (1997) ont développé dans leur approche la distinction entre les sources du pouvoir de négociation qui sont internes à l'alliance et celles qui lui sont externes.

La mise en place de la loi de corrélation et la réforme de la caisse nationale de l'assurance maladie ont ainsi favorisé considérablement l'augmentation du pouvoir de négociation du partenaire local, puisque la multinationale n'eut pas d'autre alternative que de prolonger la coopération pour rester présent sur le marché tunisien en maîtrisant les coûts. Cette variable

exogène à l'alliance a permit au partenaire local de gagner du pouvoir en renforçant le niveau d'interdépendance avec la multinationale par le programme de fabrication des génériques. Ce constat est similaire aux résultats de Tichy et Fombrun (1979) qui avancent que l'entreprise gagne du pouvoir quand elle se lance dans des interdépendances multiples qui la rendent opérationnellement indispensable.

L'internalisation et l'absorption rapide des connaissances clés, savoir faire et de l'expertise d'un leader du domaine sont qualifiées de variables endogènes à l'augmentation du pouvoir de négociation de l'acquéreur. Ce résultat rejoint les résultats de Hamel (1991) qui souligne l'importance de l'apprentissage et de l'internalisation des ressources critiques dans le changement de la balance initiale du pouvoir de négociation entre les partenaires.

Le partenaire local est parvenu non seulement à internaliser efficacement les ressources clés et les savoir faire non disponibles avant l'alliance mais aussi à les développer pour se lancer dans de nouveaux projets d'alliances. L'apprentissage est considéré par plusieurs travaux (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997 et Yan, 1998) comme étant une source procurant plusieurs avantages liés à la création de nouvelles conditions dans l'alliance au niveau interne et externe. Grace à sa réceptivité, à ses capacités d'absorption et d'internalisation des connaissances clés et des compétences le partenaire local a répondu à un double objectif. Le premier est relatif à la réduction de son niveau d'asymétrie et de dépendance technique. Cet atout a été exploité pour saisir de nouvelles opportunités de développement mais aussi pour améliorer sa compétitivité sur le marché. Dans ce cas, elle est qualifiée par Aliouat et Taghzouti (2007) d'organisation efficace. D'après ces auteurs, l'efficacité d'une entreprise est étroitement associée à sa capacité et à son aptitude d'internaliser et acquérir des actifs en vue de les exploiter dans le cadre d'une nouvelle opportunité de développement. Dans la même optique, Chen et Chen (2000), évoquent l'importance de l'apprentissage organisationnel et de l'expérience acquise au cours d'une alliance. En coopérant avec un partenaire leader mondial ou de renommée internationale, l'entreprise peut gagner plus de crédibilité et attirer ainsi de nouveaux partenaires, à l'image du partenaire français évoqué dans l'étude de cas.

Le deuxième objectif est de nature économique et stratégique. Par l'implication et l'application, le partenaire local a pu rapidement pallier à ses lacunes techniques et produire des médicaments conformes aux normes et aux exigences de la multinationale. Cette dernière a pu répondre à ses objectifs stratégiques et a adopté par conséquent un comportement

coopératif basé sur la communication et la transparence. D'après Van et Ven (1994), plusieurs problèmes dans les alliances stratégiques durables sont liés aux faibles capacités ou aux soucis d'absorption des connaissances clés et du savoir faire nécessaire de l'un des partenaires. Il est clair que l'apprentissage organisationnel dans le cadre de ces relations dépend impérativement des capacités d'apprentissage et du niveau de transparence entre les partenaires.

La nature des mécanismes de contrôle appliqué par la multinationale dans le cadre de cette alliance a été identifiée dans plusieurs travaux traitant de l'aspect fonctionnel des alliances stratégiques. Le contrôle exercé par la multinationale dans la joint-venture était basé sur les procédures et les normes de fonctionnement à l'étape de préfabrication, pendant la fabrication et en post- fabrication. Ce phénomène est qualifié de contrôle formel par Shann (1983).Ce type de contrôle fait partie de la typologie de Killing (1982, 1983), où la multinationale dispose d'une structure de contrôle dominante et la joint venture est gérée comme si c'était une filiale totalement et intégralement en sa possession. Le contrôle se matérialise également dans les travaux de Yan et Gray (1994), par la capacité à influencer les décisions opérationnelles, le management et la structure de gouvernance de la joint venture.

L'exercice asymétrique et dominant du contrôle par la multinationale a paradoxalement contribué à la réussite et à la stabilité de la joint venture. Ce résultat a été démontré par plusieurs travaux qui ont avancé que l'exercice d'un contrôle dominant par l'un des partenaires dans une alliance améliore sa stabilité (Park et Ungson, 1997 ; Sun et Yunus, 1998 et Beamish, 1985). Un niveau de gouvernance asymétrique associé à l'exercice d'un contrôle dominant par un partenaire peut donc être une source de réussite et de longévité de l'alliance.

Si nous croisons les travaux de Moschi (2003) concernant l'instabilité et la durée limitée des alliances stratégiques avec les travaux d'Harrigan (1987) traitant les conditions nécessaires pour une durée plus longue des alliances stratégiques nous obtenons le résultat que pour avoir une durée de plus que dix ans, il faut réunir trois conditions pour les partenaires,à savoir une culture similaire, une taille bien similaire et un niveau d'expérience similaire. Or nous constatons le contraire dans cette étude de cas. Elle ne réunie pas les trois conditions avancées par Harigan (1987) et dépasse pourtant la durée de vie fixé par Meschi (2003) pour que l'alliance soit qualifiée d'instable. Cette étude de cas remet donc en question la portée des travaux d'Harrigan (1987) et nous invite à formuler d'autres postulats pour apprécier la longévité d'une alliance stratégique : un degré d'asymétrie suffisant pour maintenir un niveau

élevé de complémentarité entre les partenaires, un renforcement de l'interdépendance de manière à augmenter la perspective de gains mutuels, un mode de gouvernance asymétrique de manière à stabiliser la prise de décision en évitant les conflits d'autogestion par exemple.

5. Cinquième cas : DISAT

Cas de l'alliance Il s'agit d'une alliance sous la forme d'un contrat de sous-licence entre une entreprise tunisienne et une multinationale dans le secteur informatique.	
Entreprise Tunisienne N[22]	**La Multinationale M[23]**
N est une entreprise leader sur le marché tunisien dans le secteur informatique. Elle a pour mission de concevoir et d'intégrer des solutions adaptées aux besoins des organisations. Elle a des filiales sur le grand Maghreb et dispose d'un réseau commercial très performant.	M est une entreprise leader mondial dans le domaine informatique et appartient aux cinq premières entreprises mondiales. Elle est présente dans 80 pays dans le monde. C'est un éditeur de gestion ERP qui occupe le troisième rang dans le monde.

<u>Etape I Formation de l'alliance : Contexte et mode organisationnel</u>

1. Contexte de l'alliance

En 1997, par choix stratégique**,** l'entreprise tunisienne N décide de s'allier avec la multinationale M pour pouvoir proposer des solutions en ERP[24] sur le marché Tunisien. Le choix de M parmi les autres éditeurs de logiciel était essentiellement motivé « *car ses solutions sont adaptées à la taille des entreprises tunisiennes et maghrébines qui sont ni trop petites ni trop grandes, car le logiciel est compliqué à mettre en place et limité en termes de fonctionnalité de gestion* » confirme le directeur général du partenaire local. Ce projet est considéré comme stratégique et à forte valeur ajoutée surtout avec la mise à niveau des

[22] N : nous attribuons le nom N à l'entreprise tunisienne pour répondre aux exigences de confidentialité
[23] M : nous attribuons le nom M à la multinationale pour répondre aux exigences de confidentialité
[24] ERP : logiciel de système de gestion intégrée

entreprises tunisiennes et à l'importance des systèmes d'information dans les organisations « *nous ne réinventons pas la roue, ce sont des solutions de gestion intégrée qui existent en Europe mais pas en Tunisie* » précise le directeur général du partenaire local. Ce dernier occupe la position de pionnier dans le domaine car le produit n'existait pas avant cet accord d'alliance entre N et M.

1..1. Niveau d'asymétrie et des apports entre les partenaires

L'identification des apports et contributions de chaque partenaire et le niveau d'asymétrie entre eux, nous permet de visualiser les conditions initiales du démarrage de l'alliance.

- Le niveau d'asymétrie entre les partenaires :

	L'entreprise tunisienne	**La multinationale**
Taille	PME	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires	Développement local sur le Maghreb	Développement international « middelMarket »
Le niveau d'expérience dans les alliances	Moyen	Important
L'importance stratégique	Opportunité de développement	Opportunité de développement
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché saturé

Tableau 16: Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas DISAT

Nous pouvons constater à la lumière des données du tableau que le niveau d'asymétrie entre les partenaires est très élevé spécialement en ce qui concerne la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, le niveau de développement et la zone géographique. Du point de vue des capacités et des ressources engagées, la multinationale dispose d'un atout technologique incomparable à celui de son partenaire « *le logiciel représente 25ans d'investissement, des investissements financiers très importants et un capital lourd* » précise le responsable de la zone de la multinationale M. Dans la même optique comparative, « *sur le plan soft : nous n'avons pas les moyens humains et financiers pour développer un logiciel pareil* » confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire

local. Sur le plan recherche et développement les moyens sont également incomparables entre les deux partenaires.

Le partenaire local dispose d'une bonne réputation et image de marque sur le marché tunisien et Maghrébin. Il a un bon niveau de compétence et de savoir faire dans le domaine informatique notamment dans l'intégration et le développement de certaines spécificités des logiciels « *bénéficier d'un marché avec un savoir faire, des réseaux et des capacités de pénétration, gain de temps avec des risques très limités* » précise le responsable de la zone de la multinationale en énumérant les différents avantages issus de cette alliance. Le partenaire local dispose d'un niveau relationnel très élevé et des capacités commerciales performantes « *N a des filiales en Algérie et au Maroc qui ont le même niveau de couverture qu'en Tunisie* » confirme le responsable de la zone de la multinationale.

La taille, le niveau du développement et d'implantation géographique de la multinationales ont largement supérieurs à ceux du partenaire local : « *M est présent dans 80 pays, il ya une grande différence en termes de taille et de couverture* » confirme le directeur général du partenaire local. La multinationale est caractérisée par une large structure « *M est une multinationale qui travaille sur des concepts nouveaux en évolution permanente, son effectif est composé de 1200 personnes dont 500 pour le développement technique et 700 commerciaux* » précise le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local.

La zone géographique d'appartenance figurant comme une variable asymétrique offre à la multinationale l'opportunité de développement sur un marché potentiel à travers une alliance avec une entreprise locale bien positionnée sur les marchés de la zone : « *dans le Maghreb, N est au premier niveau en termes de vente, de prospection, d'installation, de paramétrage et de développement* » précise le directeur développement du partenaire local. « *L'appartenance à un groupe tunisien nous fait bénéficier des connaissances et des réseaux relationnels* » précise le responsable de zone de la multinationale.

L'écart asymétrique entre les partenaires dans le cadre de cette alliance est dominé par les capacités financières et de développement lié spécialement aux caractéristiques évolutives de la technologie et des innovations dans ce domaine d'activité. Il est impératif pour ces grandes

structures de suivre l'évolution rapide et permanente de la technologie et ce moyennant des capacités financières et de développement considérables.

- Apport des partenaires :

Les apports	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Ressources engagées	- Un bon positionnement sur les marchés potentiels. - Un patrimoine et un parc technologiques importants - Une ressource humaine qualifiée - Un relationnel performant.	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir faire très importantes dans le domaine : logiciels de développement, centre de développement et des formations. - Un nom de marque et une réputation de haut niveau

Tableau 17 : Les apports des partenaires du cas DISAT

Les apports mutuels des partenaires sont de natures tangibles et intangibles et s'inscrivent dans une démarche de complémentarité. Cette dernière, s'avère être d'un grand apport pour le développement et la croissance d'une activité commune.

Les contributions de la multinationale concernent principalement le produit fini, à savoir le logiciel de gestion intégré, suivi de plusieurs supports notamment les services de maintenance et de formation. Un centre de formation via le « e-learning » est aussi mis à la disposition des collaborateurs du partenaire local « *bénéficier d'un logiciel avec des outils de valorisation des compétences sur un marché de service. Des supports de formation et un centre de formation accessible à N avec un e-learning* » précise le responsable de zone de la multinationale en détaillant ses participations.

Compte tenu du niveau technique louable des collaborateurs du partenaire local, ces formations et ces supports ne peuvent apporter qu'une meilleure maitrise et technicité lors du

développement et l'adaptation de ce logiciel aux besoins et attentes de la clientèle « *N a des ingénieurs formé et certifié aux normes internationales de travail* » précise le responsable de zone de la multinationale en parlant de la ressource humaine de son partenaire. « *N offre une formation avec une connaissance du produit ERP, installation, paramétrage, et développement du produit. N montre la technicité des choses, à travers un cahier de charge, les normes à développer en présence de cadres qualifiés* » souligne le directeur développement du partenaire local.

Le positionnement concurrentiel et la réputation de la multinationale semblent apporter plus de crédibilité commerciale au partenaire local « *notre support, offre une meilleure crédibilité commerciale et technique* » confirme le responsable de la zone de la multinationale.

Les contributions du partenaire local sont basées sur une combinaison de ressources tangibles et intangibles. Le partenaire local occupe un bon positionnement sur le marché local tunisien et sur les marchés de la zone : « *N a une bonne image de marque et une réputation sur le marché tunisien et sur le Maghreb* » déclare le directeur général du partenaire local. « *N a des filiales en Algérie et au Maroc qui disposent d'un même niveau de couverture qu'en Tunisie* » confirme le responsable de la zone de la multinationale.

La ressource humaine du partenaire local est diplômée des grandes écoles avec un haut niveau de compétence et de savoir faire ce qui rend plus facile et rapide le développement et le suivi des formations. Cet atout contribue efficacement au bon déroulement de l'activité compte tenu de l'absence d'asymétrie dans la compétence et le savoir faire « *notre ressource humaine est hautement qualifiée avec un niveau élevé, diplômé de l'école des mines* » précise le directeur développement du partenaire local.

Le partenaire local contribue également par les atouts liés à la pratique de la langue arabe source de développement et de concrétisation du projet de l'arabisation du logiciel qui sera commercialisé sur les marchés arabophones potentiel comme l'Egypte et autres pays de la zone du moyen orient.

Malgré la visibilité d'une lueur de complémentarité, il est impératif de souligner l'importance remarquable du déséquilibre des apports et du développement entre les partenaires d'après le

directeur général du partenaire local « *N est grand, nous avons beaucoup à gagner, nos apports sont largement inférieurs à ceux de N* ».

1.2. Mode organisationnel

Hormis la répartition claire et précise des tâches entre les partenaires, la multinationale contribue par un logiciel, des supports en formation et en maintenance et le partenaire local par son développement en fonction des besoins et des attentes des clients et sa commercialisation « *dans cette coopération, nous sommes les fournisseurs de logiciels et notre partenaire se charge de l'installation, du conseil, du paramétrage et du développement d'un logiciel complémentaire exemple*[25] *: l'interfaçage et la customisation* »précise le directeur de zone de la multinationale.

Un fort niveau d'interrelation domine la relation de l'alliance « *N a la fonction d'intégrateur de logiciel et M la fonction d'éditeur : il y a une interrelation entre nous* », confirme le directeur général du partenaire local. Dans la même optique, le directeur développement du partenaire local explique que la multinationale fourni le logiciel sous une forme standard. N se charge ensuite d'adapter ce dernier aux besoins et attentes des clients par la conception de produit intermédiaire lié aux spécificités recherché avant de les intégrer définitivement chez le client : *« le produit final se fait chez M et son évolution à travers une conception du produit intermédiaire pour le développement spécifique et le Link se fait chez nous* » précise le directeur développement du partenaire local en ajoutant « *nous nous chargeons du développement des spécificités en adaptant le produit au client, le produit proposé est en partie fait par N* ».

L'organisation au sein de cette alliance se fait par activité, par chef de projet et par ligne de produit. Le fonctionnement par activité se base sur un suivi chronométré et prédéfini des différentes étapes à savoir la prospection, l'élaboration de l'offre, la négociation et le suivi du dossier. L'entreprise qui souhaite installer le logiciel et bénéficier des solutions relatives à une gestion intégrée en fait la demande auprès du partenaire local. Ce dernier établit un diagnostic, propose une solution adaptée aux besoins et attentes du client, puis propose une offre « *avant la vente du produit nous procédons à un diagnostic préalable et des réunions avec le client, nous proposons des solutions adaptées puis nous effectuons l'offre »* précise le

[25] Interfaçage et customisation : se sont des ajouts complémentaires de la fonctionnalité du logiciel

directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. « *Nous nous chargeons du développement des spécificités en adaptant le produit au client, le produit proposé est en partie fait par N »,* confirme le directeur développement du partenaire local.

La vision du moyen à long terme caractérise la relation de l'entreprise locale avec ses clients. En effet, la transaction ne s'arrête pas à l'étape de l'intégration du logiciel, bien au contraire, il ya un suivi basé sur des maintenances régulières en vue d'actualiser les fonctionnalités. Ce suivi offre à l'entreprise l'opportunité de développer le niveau de fidélité de ses clients à travers un couple produit service de qualité irréprochable *« le client qui travaille avec nous reste au moins 7 ou 8 ans, nous réactualisons le logiciel avec de nouvelles fonctionnalités, nous fidélisons les clients car le logiciel rentre au cœur de l'entreprise* » précise le directeur général du partenaire local.

Il est important de préciser que cette alliance offre à l'entreprise locale la représentation exclusive sur l'Afrique du Nord « *M garde bien les relations de partenariat, N est le représentant exclusif de M sur l'Afrique du Nord* » confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. La multinationale bénéficie en contre partie d'un pourcentage de 10% sur le chiffre d'affaires annuel en plus des fais de maintenance « *des frais annuels de 10% en plus des frais de maintenance sont versés par N à M »* confirme le directeur développement du partenaire local.

L'organisation du travail entre les deux partenaires s'effectue d'une façon rigoureuse et régulière moyennant des plans d'action (objectif de vente et de chiffre d'affaire), des plannings de travail et de formation « *nous avons des réunions de coordination, des séminaires, des plannings de travail, et des planifications mensuelles* » précise le chef de zone de la multinationale.

Le partenaire local doit fournir à chaque fois un compte rendu sur l'état d'avancement et la réalisation des objectifs prédéfinis « *c'est une relation contractuelle avec une obligation de réaliser les objectifs et de donner des explications à chaque fois sur la conjoncture »* précise le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. « *C'est une liaison directe de vente avec M, une revue régulière du portefeuille des affaires avec un état d'avancement »* confirme le directeur de zone de la multinationale. Il n'y a pas d'application d'un système d'audit spécial mais plutôt une mise en place d'un suivi régulier sur le niveau

des ventes « *nous avons un suivi des ventes basé sur un business plan décrivant les objectifs, le budget, les explications sur les produits vendus et les produits non vendus. Nous avons des contacts réguliers et périodiques pour faire le point par rapport au chiffre d'affaires et au portefeuille client* » confirme le directeur général du partenaire local.

Les deux alliés travaillent aussi sur des projets hors de la zone du Maghreb en suivant le même processus de fonctionnement et de répartition des tâches « *nous travaillons sur des projets hors de la Tunisie : en France, en Espagne, en Italie et au Sud de l'Europe* » précise le directeur de zone de la multinationale. « *C'est N qui se charge de la distribution des logiciel MFG[26] pro (ERP[27] et GPAO[28]) et nous qui gérons le projet* » confirme le directeur développement du partenaire local.

Sur le terrain, le partenaire local se charge de la prospection et du diagnostic des entreprises locales en termes de spécificités puis consulte son partenaire pour discuter de tout ce qui est relatif au prix, aux options, aux techniques d'installation et à la maintenance « *nous détectons et nous faisons le diagnostic des entreprises tunisiennes puis nous appelons N pour leur demander les options, les prix, les remises, les techniques que nous n'avons pas traitée avant et pour la maintenance »*précise le directeur générale du partenaire local. L'opération de maintenance est assurée intégralement par la multinationale moyennant des frais supporté en partie par le partenaire local. La maintenance se fait annuellement par la ressource humaine de la multinationale directement sur le site des clients « *nous bénéficions d'une assistance régulière deux fois par an et nous rencontrons les clients ensembles* » précise le directeur général du partenaire local.

Le partenaire local est autonome dans l'exercice de l'activité de développement et de commercialisation sauf concernant les modifications à apporter au logiciel et à la maintenance « *nous donnons un accord sur le logiciel complémentaire, nous demandons un retour constant sur les modifications qui seront amenés à faire sinon notre partenaire est autonome dans les projets »* confirme le responsable de zone de la multinationale. D'après cette dernière, l'entreprise tunisienne pilote le projet avec un grand niveau d'autonomie quant à l'allocation des ressources commerciales « *nous ne bénéficions pas d'un contrôle total sur le*

[26] MFG pro : est un progiciel de gestion intégré capable de prendre en charge la gestion de la chaine logistique.
[27] ERP : logiciel de gestion intégré de la production
[28] GPAO : logiciel de gestion de production assisté par ordinateur

pays, nous ne sommes pas présents, N pilote son business et décide seule de faire travailler deux ou trois commerciaux » déclare le responsable de zone de la multinationale.

Etape II : Déroulement et développement de l'alliance

En dépit du déséquilibre considérable, les deux partenaires ont réussit à converger vers une organisation opérationnelle rigoureuse et efficace. Ce mode de fonctionnement a fortement contribué à l'aboutissement des objectifs individuels et communs.

Le démarrage de l'alliance a commencé sur la base d'un contrat d'exclusivité pour le développement et la commercialisation du logiciel MFG pro[29] par le partenaire local sur la zone de l'Afrique du Nord. En d'autres termes, la multinationale n'a pas le droit de s'allier avec un autre partenaire pour le même motif sur cette zone. Cet atout a élargi le champ d'action du partenaire local et a réduit les menaces concurrentielles sur des marchés potentiels et en forte croissance. En effet, avant cette alliance, les entreprises de la zone ne connaissaient pas le produit puisqu'il n'était pas commercialisé.

Par choix stratégique, la multinationale a préféré accorder l'exclusivité du développement et la commercialisation de son produit à un partenaire doté d'une bonne réputation, d'un bon positionnement et surtout disposant de fortes capacités de commercialisation d'après le responsable de la zone de la multinationale « *bénéficier d'un marché avec un savoir faire, des réseaux et des capacités de pénétration, M cherchait une occasion pour s'implanter et accompagner des clients internationaux* ».Par contre ce choix peut apparaître comme une source de dépendance vis-à-vis du partenaire local tunisien. En effet, l'accord d'un contrat d'exclusivité sur toute la zone de l'Afrique du Nord réduit considérablement toute initiative de développement du portefeuille d'alliance de la multinationale.

Le croisement entre les caractéristiques et les apports de chaque partenaire a considérablement participé dans la réalisation des objectifs et des résultats positifs « *au bout d'une année, N a obtenu la position de leader dans le domaine et dans la zone* » déclare le directeur général du partenaire local. Ce développement rapide est en partie atteint grâce à un nom de marque et une réputation de haut niveau « *nous crédibilisons leur approche, nous*

[29] opcit

sommes un support, le client voit que M est impliqué dans l'équipe de vente » confirme le responsable de zone de la multinationale.

Cette dernière s'introduit implicitement et volontairement dans le circuit de vente du produit puisqu'elle s'occupe de l'opération de maintenance annuellement accordée au client. C'est une façon indirecte pour suivre l'évolution du portefeuille client et du niveau de vente.
La relation entre les partenaires n'est peut être pas gérée par des mécanismes de contrôle stricts et dominants, mais la mise en place d'un programme de suivi permanent et périodique permet d'avoir une meilleure connaissance sur l'état actuel des choses et une meilleure visibilité sur le moyen et long terme.

Le pouvoir de négociation de la multinationale est mesuré par sa capacité à contrôler les ressources clés et indispensables pour l'opérationnalisation de l'activité. Le partenaire local ne dispose pas des codes sources du logiciel et l'opération de maintenance est assurée par la ressource humaine de la multinationale. Cette manœuvre est réalisée dans le but de protéger et préserver l'atout stratégique de l'entreprise comme facteur clé de succès : « *N dépend de la solution même du logiciel, le partenaire ne nous donne pas le code source des fichiers du logiciel* »précise le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. La multinationale se lance dans des processus d'innovation pour maintenir le niveau d'écart technologique inchangé. Chaque année, elle apporte des modifications à la version de maintenance pour maintenir la longueur d'avance qu'elle a sur son partenaire et maintenir ainsi son niveau de dépendance « *à chaque maintenance, il ya une nouvelle version* » confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local en soulignant l'importance de l'asymétrie des ressources financières et humaines entravant une éventuelle imitation du logiciel « *Nous ne pouvons pas copier un logiciel aussi performant avec 70 personnes* ».

Le pouvoir de négociation du partenaire local est mesuré par le croisement entre ses capacités en termes de ressources engagées sur les marchés de la zone et les différentes alternatives de rechange qui lui sont disponibles. Compte tenu du potentiel de croissance de ces marchés et du niveau d'implantation de partenaire local sur le Maghreb, plusieurs multinationales manifestent leurs intérêts pour le développement d'une relation d'alliance « *N apporte une base de connaissance et de pénétration sur le marché, plusieurs éditeurs nous sollicitent pour des outils et des logiciels* » confirme le directeur général du partenaire local. Dans la même

optique le responsable de la zone de la multinationale souligne l'ampleur du risque et l'importance du niveau de dépendance lié à un éventuel départ du partenaire local « *N peut prendre un logiciel concurrent avec l'atout du dynamisme sur le marché, il sera difficile de trouver des canaux de distribution aussi fort* ».

La relation opérationnelle entre les partenaires n'est pas caractérisée uniquement par une forte intensité du pouvoir de négociation aussi par un haut niveau de dépendance entre les partenaires.
La multinationale est jugée par l'entreprise tunisienne comme étant le partenaire le plus important puisque l'alliance participe pour une part très importante dans son chiffre d'affaires : « *Nous travaillons avec plusieurs partenaires, M est le partenaire le plus important d'origine américaine présent partout dans le monde* » déclare le directeur général du partenaire local. « *L'alliance avec M contribue à hauteur de 70% dans le chiffre d'affaires de N* » confirme le directeur développement du partenaire local. D'ailleurs pour réduire ce niveau élevé de dépendance, le partenaire local se lance, par choix stratégique, dans d'autres alliances, opérant pour des activités, marchés et cibles différents « *stratégiquement, nous ne limitons pas à M, nous sommes une entreprise dynamique qui a la volonté de se développer sur différents marchés, pour différentes cibles afin d'accroitre les activités* » confirme le directeur général du partenaire local.

La participation de l'alliance dans le chiffre d'affaires de la multinationale n'a pas atteint le même niveau d'importance comparé à celui du partenaire local mais reste toujours significative « *N participe à 0,3% dans le chiffre d'affaires total de M et à 1% du chiffre d'affaires de la zone, c'est un ruisseau pour les grandes rivières* » confirme le responsable de zone de la multinationale. La présence sur des marchés à fort potentiel de croissance avec une part de marché significative rendent implicitement la multinationale dépendante de son partenaire local « *présence et part de marché dans les marchés émergents ou la croissance est plus forte qu'ailleurs* »précise le responsable de zone de la multinationale.

L'appartenance culturelle et la maîtrise de la langue dans cette zone géographique, semblent offrir au partenaire local plus de marge de manœuvre dans l'alliance, car il s'agit de facteurs clés de succès pour le développement et le bon déroulement de l'activité.

Au regard des données, la relation de l'alliance peut être caractérisée par un fort niveau de pouvoir de négociation et de dépendance. Contrairement à ce qui pouvait se passer naturellement, l'alliance a lancé les deux partenaires dans une démarche d'interdépendance intense jouant en faveur de la réalisation des objectifs et des résultats communs : « *il y a une interrelation entre les deux partenaires, M accorde le droit et assure la maintenance et demande à N de développer les spécificités du logiciel, sur le Maghreb entre 1997 et 2006 nous avons eu le « Ward Best » en terme de part de marché comme meilleur intégrateur* » confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. Sans cette interdépendance, basée sur un respect mutuel, l'alliance ne pouvait pas avancer et atteindre le niveau des résultats actuels.

Le partenaire local a pu bénéficier d'un transfert de connaissances et de savoir faire appréciable via les plans de formations et la mise à disposition d'un centre de formation avec le e-learning: « *N a acquis des compétences fonctionnelles et techniques, un savoir et savoir faire. Le savoir acquis est relatif à la connaissance du logiciel, aux formations et aux documents des formations. Le savoir faire est acquis via le travail par projet avec la multinationale »* confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. Ce dernier bénéficie d'un contact direct et continu avec le centre de son partenaire en Californie avec une mise à jour permanente en termes de procédures et techniques de manipulations: « *Nous avons un contact direct avec la Californie et nous sommes toujours mis à jour »* confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local.

L'apprentissage est caractérisé par un transfert des connaissances et savoir faire. Le partenaire local a pu ainsi bénéficier d'une capitalisation, de développement et acquisitions des atouts technologiques d'une multinationale « *c'est une capitalisation des expériences et de l'expertise puisque après chaque projet nous faisons un Débriefing* » confirme le directeur développement du partenaire local. La multinationale a gardé, en revanche, le même niveau de dépendance relatif aux connaissances des marchés de la zone et à la maitrise de la langue arabe. Le gain en terme d'internalisation des connaissances clés peut être qualifié d'asymétrique entre les partenaires.

Le déséquilibre entre les contributions et les rétributions des deux partenaires dans le cadre de cette alliance n'entrave pas la croissance et le développement de l'alliance. Il est visible que

les apports de la multinationale sont largement supérieurs à ceux du partenaire local surtout par rapport aux ressources clés et capacités de développement et d'innovation.

Toutefois et malgré l'asymétrie des rétributions, les deux partenaires apprécient les résultats de l'alliance et les efforts déployés par chacun pour le bon déroulement de l'alliance. La pénétration de la multinationale sur ces marchés à fort potentiel de croissance a été assurée par le partenaire local. Ce dernier a déployé des moyens considérables pour le développement et la croissance du niveau des ventes en assurant une bonne part de marché. Ce résultat est considéré positif et significatif par la multinationale « *le résultat de cette coopération est positif, une présence sur le Maghreb avec des risques limités, un pôle de ressources pour l'Europe. Une présence et un potentiel de croissance et de part de marché* », confirme le responsable de la zone de la multinationale en ajoutant « *N fait partie d'un groupe important sur le marché tunisien, il a mobilisé des réseaux pour développer le logiciel en Tunisie et sur le Maghreb* ». Le partenaire local souligne l'importance de ses contributions pour la mise en place du produit dans la zone « *Sur le Maghreb, M n'était pas présent, N a assuré la proximité culturelle* » précise le directeur général du partenaire local.

En dépit de l'importance des contributions de la multinationale, le niveau de ses rétributions est inférieur à celui de son partenaire. La multinationale bénéficie de 10% sur le chiffre d'affaires annuel : « *M gagne moins que nous sur ces licences car le revenu des maintenances est récent* » précise le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local.

Ce décalage dans les rétributions ne semble pas nuire à la poursuite de la relation et à l'adoption des comportements coopératifs par les partenaires. Ces derniers s'inscrivent dans une démarche gagnant-gagnant« *Avec M c'est une relation gagnant-gagnant et un portefeuille riche* »confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. L'appréciation du résultat de l'alliance par la multinationale, malgré le décalage dans les rétributions compte tenu des contributions mutuelles et respectives de chaque partenaire, peut être inscrite dans sa politique stratégique générale. La multinationale considère que le niveau de développement actuel de l'alliance est satisfaisant mais loin du niveau optimal : « *un partenariat qui se développe d'une façon régulière donc la part de marché doit être plus importante* » pense le responsable de la zone de la multinationale. Cette dernière analyse

l'évolution de l'alliance sur le long terme en se basant sur la réalisation progressive mais continue des objectifs fixés.

La relation de l'alliance est caractérisée par une évolution progressive et continue de l'activité. Trois étapes de développement ont été prédéfinies par les partenaires. Les deux premières ont été réalisé avec succès et la troisième étape est en cours de réalisation *« M Maghreb est une alliance évolutive, la première étape concerne la présentation de la solution sur le terrain tunisien, la deuxième la présentation sur les marchés du Maghreb et la troisième le développement sur l'Afrique »* confirme le directeur général du partenaire local.

Toutefois, au niveau fonctionnel, l'alliance est passée par quelques difficultés liées aux spécificités culturelles des marchés de la zone. En effet la multinationale a exigé des fais en contre partie des opérations de maintenance. Une partie de ces frais est supporté par le partenaire local et la deuxième partie par les clients. Or ces derniers refusent de payer des frais liés à la maintenance « *les droits de maintenance sont très mal connu par les clients tunisiens, nous rencontrons à chaque fois beaucoup de difficultés pour convaincre les clients »* confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. Ce désaccord peut être source de réduction du niveau potentiel des clients voire même du niveau de fidélité des clients actuels.

Etape III : Les conséquences de l'alliance

Le croisement entre un niveau élevé d'asymétrie, de pouvoir de négociation et de dépendance, a paradoxalement, contribué efficacement dans la mise en place d'une organisation interdépendante entre les partenaires source de succès et de réussite de l'alliance « *ce qui rend cette asymétrie attractive est le succès mutuel »* confirme le responsable de zone de la multinationale en ajoutant « *la symbiose asymétrique attire le profit : le poisson pilote le requin* ». Ce résultat converge avec les travaux de (Lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; Kogut, 1989 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Park et Ungson, 1997 ; Sim et Yunus, 1998 et Yan, 1998) qui se sont accordés que l'asymétrie représente paradoxalement un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance stratégique.

Le croisement entre asymétrie et apports complémentaires a aussi contribué dans la démarche gagnant-gagnant entre les partenaires, en particulier, et dans la réussite de l'alliance en

général « *le croisement entre le dynamisme d'un développeur distributeur et le produit N, attire le client sur ce marché donc c'est une relation gagnant-gagnant* » confirme le responsable de la zone de la multinationale. Ce résultat converge avec les travaux de Harrigan (1986) qui soulignent l'importance des apports réciproques et multiformes (volume d'affaire, compétence technique et commercial, ressources financières, conseil et formations) pour la création d'un climat coopératif. La complémentarité des ressources peut être source de stabilité et de création de valeur mutuelle.

Le succès de cette relation est mesuré par plusieurs variables clés à savoir la réalisation des objectifs individuels et communs dans un environnement coopératif. Ce dernier est crée par la convergence et la compatibilité stratégique des partenaires. Ce constat rejoint les préconisations de Doz et Hamel (2000) concernant l'importance de la convergence stratégique des partenaires pour la création de la valeur et la réussite de l'alliance.

La multinationale a réussi à bien positionner son produit sur des marchés potentiels et de forte croissance avec un niveau de risque limité. Ce résultat converge avec son intention stratégique de développement et d'extension géographique.

Le partenaire local est parvenu à réaliser ses propres objectifs stratégiques par la mise en place et le développement d'un nouveau produit sur les marchés du Maghreb mais aussi par la collaboration avec un partenaire de renommé international. Cette alliance lui accorde plus de crédibilité aux yeux des clients potentiels mais aussi aux yeux des partenaires potentiels : « *le marché tunisien est largement petit par rapport aux autres marchés de la zone, notre stratégie : être un partenaire clair et correct pour améliorer notre réputation, avec nos partenaires nous sommes gagnant en termes de réputation* » confirme le directeur du département consulting, conseil et organisation du partenaire local. Ce résultat valide les travaux de Chen et Chen (2000) : les entreprises exploitent l'atout des relations d'alliance, avec un partenaire qui a une renommée internationale, comme certificat de crédibilité et de sérieux auprès des partenaires potentiels.

Du point de vue des objectifs communs, les partenaires ont collaboré efficacement en adoptant des comportements coopératifs et en allouant les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de rentabilité de l'alliance et profiter des opportunités de développement. Il existe une perception positive des efforts mutuels déployés pour le développement de l'activité. Ce constat rejoint les travaux de Doz et Hamel (2000) qui ont

démontré qu'une même perception de la nature et la valeur des apports par les partenaires augmentent les chances de réussite de l'alliance.

En effet, les partenaires ont décidé de travailler conjointement pour l'arabisation du logiciel destiné à de nouveaux marchés « *nous avons demandé à notre partenaire d'investir dans l'arabisation du logiciel pour attaquer le marché algérien et libyen* », confirme le directeur général du partenaire local. Des opportunités de développement sur le marché européen s'offrent également aux partenaires « *développer des logiciels en marketing pour les pays francophones car nous ne sommes pas suffisamment connu* », confirme le directeur générale du partenaire local. Les deux partenaires montrent ainsi un même niveau d'implication dans l'alliance et multiplient les chances de son développement. Ce comportement rejoint les recommandations de Chen et Chen (2000) qui insistent sur l'implication et l'engagement mutuels des alliés pour la survie et la réussite de l'alliance.

Ces voies de développement contribuent d'avantage à la croissance du niveau d'interdépendance des partenaires. Plus l'activité se développe, plus important sera le niveau d'interdépendance entre les partenaires et plus faible seront les menaces de rupture de l'alliance. Ce résultat converge avec les préconisations de Chen et Chen (2000), plus les partenaires sont interdépendants, plus important sera leur engagement dans l'alliance. Les partenaires doivent donc développer en permanence des interdépendances pour augmenter les chances de réussite associées à la longévité des alliances stratégiques. Levine et White (1961) appuient ce résultat en précisant que la multidimensionnalité des liens entre les partenaires dans le cadre des alliances stratégiques crée des interdépendances et renforcent les intérêts communs.

Au niveau de l'apprentissage, le partenaire local a pu internaliser de nouvelles connaissances et techniques de manipulation du logiciel avec un niveau de réceptivité élevé. La phase d'apprentissage peut donc être qualifiée d'efficace. Ce point est conforme à différents postulats théoriques. Selon Aliouat et Taghzouti (2007), l'efficacité d'une organisation est liée à son aptitude à internaliser les actifs en multipliant les possibilités de recomposition des ressources existantes en vue de les exploiter dans de nouveaux projets. Dans la même optique, Hamel (1991) souligne l'importance des capacités d'apprentissage pour la création de nouvelles conditions et l'amélioration de la position compétitive aussi bien à l'intérieur qu'a l'extérieur de l'entreprise. Chen et Chen (2000) appuient ces résultats et insistent sur

l'importance du croisement entre l'apprentissage et l'adaptation entre les partenaires pour la réussite et le développement de l'activité de l'alliance.

Les variables de mesure du pouvoir de négociation de la multinationale convergent avec les résultats d'Astley et Sachdeva (1984), qui mesurent le pouvoir de négociation d'une organisation par sa capacité à contrôler les ressources critiques pour le bon déroulement de l'activité. Ce résultat est également confirmé par les travaux de Harrigan et Newman(1990) ainsi que Hamel (1991) : un partenaire dispose d'une position dominante dans le processus de négociation si l'activité de l'alliance dépend majoritairement de ses propres ressources tangibles ou intangibles, et s'il devient difficile voire impossible pour les autres partenaires de les substituer.

L'optique stratégique du partenaire local pour réduire sa dépendance à son principal partenaire converge avec le principe de la théorie sur la dépendance des ressources : l'entreprise qui veut réduire sa dépendance aux autres, doit s'engager dans des relations interfirmes très variées. L'analyse d'Emerson (1959) appui ce raisonnement, quand il ya beaucoup d'alternatives de rechange, la dépendance est totalement réduite puisque l'entreprise peut faire le choix en fonction de ses objectifs et intérêts.

Le partenaire local détient les informations et connaissances clés relatives aux marchés de la zone, notamment aux habitudes, aux comportements et à la culture des clients. Source essentielle pour gérer le niveau des besoins et des attentes avant d'adapter le produit conformément aux spécificités recherchés. Répondre adéquatement aux besoins des clients est une source d'avantage concurrentiel et compétitif. Cette observation confirme les travaux de Beamish et Inkpen (1995) selon lesquels les contributions des partenaires locaux, en termes de connaissances locales, est une source de création de la valeur, variable clé pour le bon déroulement de l'activité et la réussite de l'alliance.

Le niveau de dépendance de la multinationale vis-à-vis de son partenaire concernant les connaissances locales et la maîtrise de la langue arabe est maintenu constant. L'objectif actuel de la multinationale est de continuer l'aventure en partageant les fruits de la réussite avec son partenaire. Cette observation converge aussi avec les travaux complémentaires de Harrigan (1987) et Beamish.

En effet, Harrigan(1985), avance que la coopération a un intérêt temporaire pour les deux partenaires. Dès que le stock de connaissances non disponible avant l'alliance devient moins riche, le degré de dépendance tend vers la décroissance. Ce cas s'applique uniquement au partenaire local, car la multinationale, a su protéger sa ressource clé, mais n'a toujours pas internalisé et maîtriser les connaissances et la langue locale. Beamish(1985) complète ce raisonnement en certifiant que l'activité de l'alliance sera totalement reprise par la multinationale lorsque les connaissances relatives au marché local seront internalisées. Cette hypothèse est illustrée dans le cas de cette alliance. La multinationale envisage de bénéficier encore de l'assistance du partenaire local avant de reprendre l'activité à son compte pour deux raisons. La première est relative au non achèvement de la troisième étape du projet à savoir le développement du produit sur toute l'Afrique du Nord, et l'arabisation du logiciel. La deuxième raison concerne l'absence d'internalisation des connaissances locales puisque la multinationale n'a pas une présence permanente sur la zone.

En effet, l'atteinte d'un certain niveau de développement et de croissance peut donner à l'alliance une nouvelle trajectoire. La multinationale a pour objectif de reprendre toute l'activité à travers l'option de rachat « *sur le long terme nous envisageons le rachat total, notre approche : avoir plusieurs filiales et être présents dans plusieurs pays* » confirme le responsable de zone de la multinationale. Cette dernière pense que l'asymétrie des ressources de son partenaire jouera en sa faveur lors de la reprise de l'activité « *une entreprise de petite taille avec des moyens et une force de frappe limités : une approche qui n'est pas exploitée au maximum et une absence d'optimisation* », confirme le responsable zone de la multinationale.

L'alliance a aujourd'hui 13 ans d'existence et n'a toujours pas encore atteint le niveau de maturité. L'aspect de la courbe du cycle de vie de cette relation montre le potentiel de croissance élevé de l'activité. L'achèvement de la troisième étape de développement peut encore prolonger cette phase de croissance. L'intention stratégique de la multinationale à long terme se base sur « *un mode de sortie anticipé* »lorsque le développement et la croissance de l'activité aura atteint le niveau souhaité. Cette intention peut provoquer l'instabilité de l'alliance. Cette instabilité sera donc déclenchée par la multinationale car elle s'inscrit dans sa stratégie globale. Ce constat converge avec ce que Cheriet, (2009) a appelé le passage de l'instabilité du statut « neutre » à celui d'outil stratégique. Ce dernier est qualifié de « *stratégie de sortie* » par Moschi (2003). Il est prévisible que dans de tel contexte, le choix des

multinationales de conclure des alliances stratégique asymétrique sur des marchés potentiels s'inscrit dans une démarche stratégique basée sur une reprise totale de l'activité. Ce résultat est soutenu par Kumar (2005), l'instabilité des alliances asymétriques peut s'inscrire en grande partie dans les objectifs et les options stratégiques de l'un des partenaires.

Un autre motif de l'instabilité future de cette alliance peut être soulevé et discuté. En effet, la réponse du partenaire local à une proposition de rachat peut être positive ou négative. Dans les deux cas, elle sera justifiée par l'importance stratégique de l'alliance et de l'activité dans le portefeuille du partenaire local. Elle sera justifiée comme le précise Kogut (1991) par la réalisation de plus value et la disponibilité des ressources nécessaires et essentielles pour l'exploitation des opportunités de croissance.

Analysé du point de vue de la rationalité économique, ce cas d'alliance peut être qualifié à ce stade de stabilité et de réussite. Les deux partenaires ont adopté un comportement coopératif qui ne s'inscrit ni plus ni moins que dans une démarche de raisonnement coût avantage relative à une activité procurant des bénéfices mutuels et variés aux alliés.

Si nous croisons les travaux de Moschi (2003) concernant l'instabilité et la durée limitée des alliances stratégiques avec les travaux d'Harrigan (1987) traitant les conditions nécessaires pour une durée plus longue des alliances stratégiques nous considérons que pour avoir une durée de plus que dix ans, il faut réunir trois conditions pour les partenaires, à savoir une culture similaire, une taille bien similaire et un niveau d'expérience similaire. Or nous constatons le contraire dans cette étude de cas. Elle ne réunie pas les trois conditions avancées par Harigan (1987) et dépasse pourtant le seuil de durée de vie établie par Meschi (2003) pour que l'alliance soit qualifiée d'instable. Cette étude de cas remet donc en question la portée des travaux d'Harrigan (1987) et nous invite à formuler d'autres postulats pour apprécier la longévité d'une alliance stratégique : un degré d'asymétrie suffisant pour maintenir un niveau élevé de complémentarité entre les partenaires, un renforcement de l'interdépendance de manière à augmenter la perspective de gains mutuels.

6. Sixième cas : PRIDAT

Cas de l'alliance Il s'agit d'une d'alliance sous la forme de sous licence entre une entreprise tunisienne et une multinationale dans le secteur agroalimentaire notamment les produits laitiers.	
Entreprise Tunisienne I[30]	**La Multinationale J[31]**
C'est une entreprise qui appartient 5ieme groupe industriel tunisien. Elle dispose d'une entité de production performante et un réseau de distribution très performant.	C'est une entreprise leader mondial et implanté dans plusieurs zones. Elle dispose de plusieurs sites de production. C'est un spécialiste dans la collecte et la transformation des produits laitiers. C'est le 3ime groupe laitier mondial.

<u>Etape I Formation de l'alliance : Contexte et mode organisationnel</u>

1. Contexte de l'alliance

Par choix stratégique, l'entreprise tunisienne a sollicité la multinationale pour concrétiser les projets relatifs à la construction d'une unité de fromage fondu et de fromage faix « *nous avons fait le choix entre J qui est un leader mondial et une autre marque qui avait une politique très figée »* confirme le directeur général du partenaire local. Le marché local était caractérisé par une faible concurrence et un grand potentiel de développement. L'entreprise tunisienne a choisi de démarrer l'aventure avec l'assistance d'un spécialiste et leader mondial dans la fabrication des produits laitiers et bénéficier d'un savoir faire de haut niveau. Le contrat stipule Le contrat stipule, une non participation dans le capital, la conception du produit final sous licence, une assistance technique avec un savoir-faire accompagné du nom de la marque « *c'est un contrat de sous licence qui porte sur le processus de fabrication et la conception du produit final* », confirme le directeur général du partenaire local. La multinationale fournit et vend la matière première à l'entreprise locale et perçoit des royalties sur le chiffre d'affaire. Cette option va permettre à la multinationale de réponse à l'objectif de

[30] **I** : c'est le nom que nous avons choisi pour l'entreprise tunisienne pour respecter les exigences de confidentialité.
[31] J : c'est le nom que nous avons choisi pour la multinationale pour respecter les exigences de confidentialité.

développement comme le précise le responsable de la zone « *c'était une opportunité de développement car à l'époque nous étions peu présents sur la zone du Moyen Orient* ».

1.1. Niveau d'asymétrie et des apports entre les partenaires

La détermination du niveau d'asymétrie et la nature des apports entre les partenaires peut servir de base pour connaitre les conditions initiales de l'alliance.

- **Le niveau d'asymétrie entre les partenaires**

	L'entreprise tunisienne	**La multinationale**
Taille	PME	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Faible
L'importance stratégique	Opportunité de développement	Opportunité de développement
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché quasi-saturé

Tableau 18 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas PRIDAT

Nous pouvons constatés à la lumière des données du tableau que le niveau d'asymétrie entre les partenaires est très élevé spécialement en ce qui concerne la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, le niveau de développement et la zone géographique.

Au niveau des capacités et ressources engagées, la multinationale a dans son actif une expérience de 70 ans dans le domaine. Elle occupe la position du leader dans le domaine et a un portefeuille produit très riche « *J est un leader mondial qui a plusieurs marques de fromage* » confirme le directeur général du partenaire local. Le niveau d'expérience, d'expertise et de savoir de la multinationale est incomparable à celui de son partenaire « *au début, notre partenaire était incapable de fabriquer une usine de production tout seul* » précise le directeur technique de la multinationale. « *C'est un groupe familial, leader mondial, qui a des connaissances très importantes du fromage* » confirme le directeur général du partenaire local.

Le niveau de développement des partenaires est également incomparable « *J est le 2ime laitier au monde, il a dépassé Nestlé et a acheté partout dans le monde* » confirme le directeur générale du partenaire local en ajoutant « *il a une meilleure connaissance et cernement des marchés internationaux* ». La multinationale a une forte implantation géographique « *J est présent dans 89 pays en termes d'usines et de distributeurs »* confirme le directeur marketing du partenaire local.

Le partenaire local fait partie d'un groupe dynamique tunisien « *le groupe I est un industriel connu, c'est le 5ieme industriel tunisien* » précise le responsable de zone de la multinationale. Il occupe une bonne position sur le marché local et disposant d'un bon réseau de distribution « *Le groupe I appartient au cinq meilleurs groupes tunisiens, il opère dans le secteur de l'agroalimentaire et distribution»* confirme le directeur marketing du partenaire local. Ce dernier a une forte notoriété et une bonne image de marque « *En Tunisie, nous avons la notoriété et l'image de marque* » confirme le directeur général du partenaire local. Les ressources engagées par ce dernier sont considérables par rapport aux ressources qui existent sur le marché local.

La zone géographique d'apparence figurant comme une variable asymétrique offre à la multinationale l'opportunité de développement sur un marché potentiel « *c'est de grands marchés de fromage fondu, nous nous sommes dit voila des segments sur lesquels nous pouvons nous développer sachant que nous étions présents en Europe et aux Etats Unis* » confirme le directeur technique de la multinationale.

La potentialité de croissance et de développement est à l'origine de l'importance stratégique de l'alliance aux yeux des partenaires. Certes, le niveau d'asymétrie entre les partenaires est de haut niveau et peut être mesuré à l'aide de plusieurs paramètres. Ces derniers permettent de visualiser la nature du décalage comme base de démarrage de l'alliance.

- Apport des partenaires :

Les apports	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Ressources engagées	- Un bon positionnement sur le marché potentiel - Des capacités financières importantes - Un patrimoine et un parc technologiques importants - Un relationnel performant.	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir faire très importantes dans le domaine : méthodes et processus de fabrication, contrôle qualité. - Un nom de marque et une réputation de haut niveau

Tableau 19 : Les apports des partenaires du cas PRIDAT

Les apports des partenaires dans le cadre de cette alliance peuvent être qualifiés de ressources tangibles et intangibles s'inscrivant essentiellement dans une démarche de complémentarité.

Les contributions de la multinationale sont majoritairement de nature intangible. Les ressources engagées se focalisent plutôt sur les techniques et méthodes de production, sur un savoir faire en matière de contrôle et qualité produit, avec bien entendu le nom de la marque « *J France nous apporte le nom de la marque, les compétences et beaucoup d'innovation* » déclare le directeur général du partenaire local en ajoutant « *nous bénéficions aussi de leur appui et expertise dans le domaine de la qualité* ».

Le nom de la marque et la réputation du produit représentent un capital important pour la commercialisation et la pénétration de nouveaux marchés « *nous avons la notoriété et l'image de marque partout dans le monde avec le nom J, les consommateurs acceptent plus facilement un prix cher* » confirme le directeur général du partenaire local.

Sur le plan marketing, la multinationale assiste son partenaire pour le développement de la maquette produit et de la copie stratégique « *Nous sommes assistés par les responsables marketing du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord* » confirme le directeur général du

partenaire local. « *Nous bénéficions d'une assistance et une formation sur le processus marketing et les procédures de notre partenaire* » ajoute le directeur marketing du partenaire local.

Les contributions du partenaire local sont majoritairement de nature tangibles. Le développement technologique de l'usine de fabrication a été totalement pris en charge par le partenaire local « *au niveau industriel, nous avons au début fait la mise en place de l'outil et notre partenaire a acheté le matériel* » confirme le responsable de zone de la multinationale. Les capacités financières déployées, par ce dernier, sont très importantes et reconnue comme telle par la multinationale « *l'aisance financière du groupe J a donné naissance à des relations humaines très positives avec une confiance très développée* » précise le directeur technique de la multinationale.

Le partenaire local a pu mettre à la disposition de la multinationale un réseau de distributions très performant, avec une parfaite connaissance des habitudes de consommation du marché « *Notre partenaire mettait en avant les réseaux relationnels, les connaissances du marché et les possibilités de mettre en place une équipe commerciale à notre disposition* » confirme le responsable de zone de la multinationale. « *I Tunisie, assure le développement de la marque J sur le marché avec des atouts techniques qui assurent la compétitivité d'un meilleur produit* » précise le directeur général du partenaire local. Avec un capital relationnel très important, le partenaire local facilitera à la multinationale toutes les procédures liées à la législation, aux applications locales et gouvernementales.

La ressource humaine du partenaire local est diplômée et manifestent un haut niveau d'appartenance et d'adhésion à leur entreprise. Cet atout a fortement participé dans le développement et l'absorption des connaissances clés de la multinationale « *les cadres tunisiens sont très formés, les collaborateurs en marketing à qui j'ai eu affaire sont compétents et professionnels* » confirme le responsable de zone de la multinationale. « *La main d'œuvre est douée et qualifiée, le niveau des compétences est élevé* » ajoute le directeur technique de la multinationale.

Le croisement entre les ressources tangibles et intangibles, dans les contributions du partenaire local, a contribué considérablement dans le processus du démarrage et de

l'opérationnalisation de l'activité « *le rythme adopté par le groupe I est très accéléré, les gens sont très intéressants et la réussite professionnelle est considérable* » confirme le directeur technique de la multinationale.

Il existe vraisemblablement un haut niveau de complémentarité dans les apports regroupés des partenaires pour le démarrage de l'activité de l'alliance.

1.2. Mode organisationnel

Compte tenu de la nature des contributions, la répartition des taches et missions dans le cadre de cette alliance entre les partenaires est faite de la façon suivante :

La multinationale se charge principalement de l'assistance technique et marketing ainsi que le savoir faire « *dans notre contrat de sous licence, nous fournissons le savoir faire et l'assistance technique, le transfert de savoir faire se fait d'une façon progressive* » confirme le responsable de zone de la multinationale. « *Notre partenaire n'est pas un partenaire financier, l'alliance est plus professionnel puisqu'il est expert dans le domaine* » confirme le directeur général du partenaire local en ajoutant « *nous bénéficions aussi d'un appui important dans le domaine marketing, méthodologie de travail, processus de mise en place de la commercialisation et du positionnement produit* ».

Le partenaire local se charge de la fabrication des produits sous les deux formes fondu et fais dans ses propres usines pour le marché tunisien et les marchés avoisinants « *I a deux usines, la première produit le fromage fondu en triangle et tranchette, et la deuxième produit le fromage frais* » précise le directeur technique de la multinationale.

La commercialisation du produit sur le marché tunisien et les marchés avoisinants est aussi à la charge du partenaire local *« étendre la marque sur un marché potentiel comme la Tunisie, profité d'une plateforme de production pour orienter le produit vers la Libye et le Moyen Orient »*, précise le directeur technique de la multinationale.

Le contrat autorise au partenaire local de produire la marque de la multinationale ainsi que sa propre marque contre des royalties sur les chiffres d'affaires des deux gammes de produits « *Dans notre accord nous avons aussi autorisé à notre partenaire la production de sa propre marque contre des royalties de fabrication sur le chiffre d'affaire* » précise le responsable de zone de la multinationale. Le partenaire local bénéficie des canaux de distribution de la multinationale au Moyen Orient pour commercialiser sa propre gamme de produit « *Au*

Moyen Orient, nous bénéficions des ses circuits de distribution, il nous aide beaucoup dans la commercialisation de nos propres produits et à faire face à notre principal concurrent la vache qui rit », confirme le directeur général en parlant de la multinationale.

La matière première est fournie par la multinationale, mais l'approvisionnement se fait par les propres circuits du partenaire local quand les prix sont inférieurs à ceux proposés par la multinationale « *il y a aussi l'engagement de la part de notre partenaire d'acheter la matière première chez nous pour être sur de la qualité, par contre quand les fournisseurs locaux proposent un prix moins cher que le notre, notre partenaire préfère acheter moins cher pour un même niveau de qualité* » précise le responsable de zone de la multinationale. Les fournisseurs du lait en poudre offrent au partenaire local l'exclusivité de production « *les fournisseurs du lait en poudre ont l'exclusivité de production pour I, c'est ce qui constitue la clé de l'amélioration »* précise le directeur de production du partenaire local.

Sur le plan technique et marketing, l'assistance et l'appui de la multinationale sont très importants. Le partenaire local ne dispose d'aucune marge de manœuvre et doit respecter et appliquer les instructions de production et de positionnement du produit « *Nous n'avons aucune marge de manœuvre en ce qui concerne la copie stratégique du produit, la maquette doit être validé par notre partenaire : la marque est présente partout donc la communication et le positionnement de la marque doivent être homogènes »*, précise le directeur marketing du partenaire local. « *Sur le plan technique nous exécutons à 100% les instructions sur tous les produits* » confirme le directeur général du partenaire local. Des réunions et des audites de suivi se programment périodiquement et en fonction du besoin « *Pour la partie marketing et commerciale, nous faisons des réunions trimestrielles pour être en cohérence avec ce qui se fait chez notre partenaire. Pour la partie technique, nous faisons le point annuellement, nous avons des audites mensuels, trimestriels et semestriels. Nous pouvons en cas de besoin bénéficier d'une assistance technique rapide* » précise le directeur général du partenaire local.

Le niveau de dépendance technique et marketing du partenaire local est considérable et converge avec les intensions stratégiques de la multinationale en matière de qualité produit. La multinationale veille à ce que la qualité de ses produits soit de haut niveau et conformes aux normes de qualité internationales.

Sur le plan technique, la multinationale assiste son partenaire et lui dicte toutes les étapes du processus de fabrication du produit. Le partenaire local est dans l'obligation de consulter et d'informer la multinationale pour tout problème ou blocage technique « *notre partenaire nous dicte nous dicte les instructions. A chaque blocage nous demandons la solution, nous n'avons pas d'autonomie même en présence de personnes formées, nous devons à chaque fois avoir la validation des recettes* », confirme le directeur général du partenaire local.

Sur le plan marketing, la multinationale offre à son partenaire une forte assistance et suivi. Au niveau opérationnel, le partenaire local prépare la maquette du produit, la validation est du ressort de la multinationale et concerne aussi celle de l'emballage du produit « *I Tunisie prépare la maquette puis l'envoie à J pour validation, puisqu'elle doit être conforme à la position mondial du produit, nous ne pouvons pas discuter la position de la marque* » précise le directeur marketing du partenaire local.

L'emballage du produit constitue également un point clé pour la marque, la multinationale doit valider la matière première, la position du logo, les couleurs et ne laisse aucune marge de manœuvre à son partenaire « *nous ne pouvons pas discuter l'emballage qui est un point clé, position du logo, mention de la sous licence, le code, la couleur, la signature, nous ne pouvons rien faire sans l'accord de notre partenaire* », confirme le directeur marketing du partenaire local. La fixation du budget de publicité et des moyens de communication est faite majoritairement par la multinationale « *l'administration des budgets est faite en fonction de chaque produit, chaque marque, mois et support (affichage et media), ce plan d'action est fait à 80% par notre partenaire* », précise le directeur marketing du partenaire local.

Le partenaire local est dans l'obligation de produire et commercialiser le produit de la multinationale conformément aux instructions techniques et marketings dictées. Tout décalage et inconformité de fabrication ou de qualité avec le produit de base induit au paiement d'indemnité de non-conformité par le partenaire local « *le cas de non-conformité du produit triangle oblige I a payer une pénalité de non-conformité à la qualité du produit* » confirme le directeur général du partenaire local.

Le fort pouvoir de négociation de la multinationale oblige le partenaire local à suivre les instructions concernant, le choix des machines, les méthodes de fabrication et de promotion du produit, et les mécanismes de contrôle « *Le pouvoir de négociation de notre partenaire est*

exercé lors de l'achat d'une machine ou d'une nouvelle technologie de chez eux avec un marchandage sur tous les aspects : prix, sécurité de l'information », précise le directeur général du partenaire local.

Les mécanismes de contrôle appliqué par la multinationale se basent essentiellement sur des audites fréquents et la mise en place de l'un de ses directeurs techniques sur le site de production tunisien *« notre partenaire nous a imposé un directeur technique français pour concevoir les astuces de fabrication et pour augmenter au maximum notre dépendance technique »* précise le directeur général du partenaire local. La multinationale veille à préserver son image de marque via des contrôles techniques, de qualité et de communication « *la contrôle du partenaire se fait par des audites d'une façon régulière sur le plan technique et communication* » confirme le directeur général du partenaire local en ajoutant « *les audites se font de 3 à 4 fois par an pour le respect des conditions, des normes et des produits* ».
La multinationale contrôle également la qualité de la matière première « *au niveau de la matière première, le contrôle est fait par rapport à la qualité, à la fiche technique : gout, couleur et matière grasse »* confirme le directeur technique de la multinationale.

Des analyses régulières sont faites aussi au niveau de l'usine de fabrication et la qualité du produit « *Nous faisons le monitoring de la production et nous vérifions tout qualité d'emballage, le sellage, le taux d'humidité et la bactériose* » précise le responsable de zone de la multinationale. La multinationale sollicite des laboratoires dans le domaine pour effectuer toutes les analyses nécessaires et relatives aux produits fabriqués « *toutes les usines passent par des contrôles, il existe des laboratoires à qui nous demandons régulièrement une batterie d'analyses pour tous les produits qui sont fabriqués »* confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *nous contrôlons le taux des protéines dans le produit* ».

<u>Etape II : Déroulement et développement de l'alliance</u>

En dépit de ce déséquilibre qui touche plusieurs volets en rapport direct ou indirect avec l'alliance, le fonctionnement interne et l'évolution de cette relation ont pu se faire dans des conditions satisfaisantes. La dynamique et l'évolution de la relation entre les partenaires sont caractérisées par des phases clés et différentes du cycle de vie de l'alliance. Toutefois, les

alliés de part et d'autre ont pu mutuellement et progressivement bénéficier des avantages procurés par cette union, par la combinaison des ressources et des compétences.

- Première phase :

La première phase de la relation était caractérisée par une implication et convergence stratégique des partenaires source clé pour le bon démarrage de l'alliance et la réalisation des objectifs mutuels et communs « *l'atout de la Tunisie est que les deux patrons de I et J sont de la même génération, parlent le même langage financier et sont tous les deux intéressés par le développement internationale* » précise le directeur technique de la multinationale.

L'asymétrie et la dépendance du partenaire local, était des plus hauts niveaux, et touchait plusieurs plans technique, qualité, marketing et prise de décision concernant le produit. La multinationale a assisté et contrôlé son partenaire à un niveau quasi-général de l'activité « *au début de la relation, nous avons suivi notre partenaire dans le processus et les procédés de fabrication à chaque développement de nouveau produit, nous avons apporté le savoir faire et les connaissances nécessaires, les bonnes méthodes et l'organisation* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Le produit est défini conjointement par I et J : le stage, les procédures de fabrication, les normes qualités et la matière première, la fiche technique doit être vérifiée et validée par notre partenaire* », confirme le directeur général du partenaire local.

Sur le plan technique « *dans ce partenariat nous avons également contribué par la variable savoir faire et compétence technique* » précise le responsable de zone de la multinationale.
« *I avait une forte dépendance pour J sur le plan technique et commercial c'était l'apporteur de technicité. Le langage industriel était très différent, nous ne parlions pas le même langage, I ne connait pas le métier, il y a eu beaucoup d'inconvénients commerciaux dans une culture différente* », confirme le directeur technique de la multinationale. Cette dernière a fait bénéficier son partenaire de plusieurs formations technique à l'étranger « *nous avons mis en place des équipes d'encadrement avec des équipes de mécaniciens d'entretien. Nous avons fait des formations chez nous, de 7 ou 8 collaborateurs de notre partenaire, en France* » précise le directeur technique de la multinationale.

Sur le plan marketing « *nous dépendons d'une assistance marketing très riche qui nous est vitale. Nous sommes d'un grand besoin en termes de compétences et techniques pour assurer la segmentation du marché, éviter la cannibalisation et le chevauchement des produits* » précise le directeur marketing du partenaire local. « *Nous assurons une assistance markéting importante, une définition des campagnes publicitaires, le choix de l'emballage* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le pouvoir de négociation de la multinationale est renforcé d'une part par la nature de son appui et sa capacité à se rendre utile sur l'ensemble des étapes de l'activité, d'autre part par la place stratégique qu'occupe l'alliance dans le portefeuille du partenaire local « *la marque J est importante pour la vitalité de l'entreprise I »*, déclare le directeur général du partenaire local.

Les mécanismes de contrôle utilisés par la multinationale jouent un double rôle, le premier consiste à la protection de la qualité et l'image de marque du produit véhiculée sur tous les marchés. Le deuxième converge avec sa stratégie de maintenir le même niveau de dépendance de son partenaire. La mise sur place d'un directeur technique répond au double objectif de la multinationale « *le directeur technique français a un savoir faire considérable et retient au maximum les informations concernant les atouts de fabrication avec une absence totale de fluidité au niveau des astuces* », précise le directeur production du partenaire local. « *J'analysais la situation des gens, je reportais à mes responsables pour pouvoir défendre certain dossier* », confirme le directeur technique de la multinationale.

Le comportement opportuniste manifesté par la multinationale sous la forme de rétention d'information technique est justifié par sa volonté stratégique à vouloir garder le niveau de dépendance de son partenaire inchangé « *les solutions aux différents soucis, relatifs aux recettes des produits, ne doivent pas être communiquées afin de garder la dépendance des partenaires voir la développer »*, confirme le directeur technique de la multinationale. Cette dernière intègre ce comportement dans sa politique générale « *J ne donne pas tout, elle garde les informations les plus utiles afin de maintenir la dépendance de ses partenaires, aucune information concernant l'achat des matières premières n'est divulguée aux partenaires* » précise le directeur technique de la multinationale.

La multinationale adopte un comportement coopératif et fournie les solutions et les ajustements nécessaires uniquement quand la production concerne sa propre gamme de produit « *notre partenaire est très coopératif par rapport au processus de fabrication de ses produits* » précise le directeur général du partenaire local. « *Nous avons eu des orientations et des essais dans le sens des problèmes, nous cherchons tout seul alors la solution est disponible chez notre partenaire* », confirme le directeur production du partenaire local.

La mauvaise connaissance du climat local et le système de rétention des informations clés par la multinationale ont favorisé un climat de disfonctionnement et de perte de temps et d'argent supporté unilatéralement par le partenaire local «*il y a eu un problème d'adaptation : J veut faire fonctionner les choses comme il le fait en France or nous n'avons pas les mêmes conditions : le climat, la sécurité produit qui se dégrade avec la température et l'hygiène* » précise le directeur production du partenaire local. « *Nous avons la faiblesse de la méconnaissance des marchés internationaux avec des services pas formés pour les mêmes marchés ce qui induit à des problèmes d'adaptations »*, confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les clauses du contrat de l'alliance décharge la multinationale de tout risque de perte financière, elle ne participe pas dans le capital et perçoit de royalties sur les chiffres d'affaires des deux gammes de produits. Le croisement entre l'asymétrie technique, le manque de savoir faire du partenaire local, les spécificités du produit et la rétention de l'information clé par la multinationale a causé beaucoup de difficultés techniques et financières pour le partenaire local « *en plus de notre savoir faire limité du produit de fente, la réaction du produit n'est pas toujours la même, elle est liée à plusieurs variables : la chaleur, la technologie, les ingrédients. Le processus de fabrication n'est pas standard »* explique le directeur général du partenaire local en ajoutant « *il y a eu des incidences négatives sur notre activité, alors que le partenaire nous dit : nous sommes ici pour dire si le produit est conforme ».*

La multinationale veille à préserver la qualité et l'image de marque de ses propres produits et ne se soucie pas des difficultés techniques et des pertes de temps et d'argent supportées par le partenaire local « *notre partenaire n'accorde aucune importance à nos pertes et difficultés à partir du moment que la qualité, la réputation et l'image de marque, de son produit, sont préservées. Notre partenaire est toujours gagnant, perçoit des royalties sur le chiffre d'affaire*

et n'a aucune incidence négative sur son activité » confirme le directeur général du partenaire local.

Le rapport entre les contributions et les rétributions du partenaire local est visiblement négatif « *nous avons ramé, nous avons perdu beaucoup de temps pour détecter et démonter le théorème pour arriver à un résultat positif. Ce temps perdu a engendré des pertes de matières premières et d'argent* » précise le directeur général du partenaire local en poursuivant « *le partenariat avec ce groupe n'est pas facile, il faut faire preuve de compétences. Si le partenaire ne participe pas dans le capital, personne en se souciera de vos résultats négatifs, les royalties sont payes sur la base du chiffre d'affaire* ». Compte tenu du niveau bas du savoir faire dans le domaine, du potentiel de développement et de la richesse de l'expérience, le partenaire local a choisi d'accroitre ses efforts financiers et techniques plutôt que de se lancer dans une dimension conflictuelle.

La réunion de toutes ces conditions, a donné naissance à un sentiment d'acharnement et à une volonté, chez le partenaire local, d'améliorer les lacunes techniques et de réduire la dépendance à la multinationale. Le partenaire local a décidé de faire des investissements et de créer une cellule de recherche et développement sur le site de production « *nous avons créé une cellule de recherche et développement pour développer notre propre marque sous plusieurs formes (râpée, fromage fondu et mini portion)* » précise le directeur général du partenaire local. Cette décision a été prise pour améliorer le savoir faire par des essais et des manipulations répétées source de développement des compétences et expertise techniques.

D'ailleurs, les capacités d'apprentissage et d'absorption des connaissances du partenaire local ont été reconnues par la multinationale « *notre partenaire a mit un an pour internaliser les connaissances, le savoir faire et apprendre le processus de fabrication, nous sommes tombés sur de bons professionnels* » reconnait le responsable de zone de la multinationale. « *Pendant les formations, nous avons appris de leurs organisations, de leur méthode de travail, de leur rigueur et de leur discipline. Nous les avons amélioré ce qui nous a permis d'avoir des idées* » confirme le directeur production du partenaire local. Le croisement entre la création de la cellule de recherche et l'absorption des connaissances clés par apprentissages tacites et explicites a aidé considérablement le partenaire local à réduire son asymétrie technique et sa dépendance à la multinationale « *la première phase était caractérisée par un apprentissage unilatéral, un niveau de dépendance élevé et le pouvoir de négociation était du coté de notre partenaire* » confirme le directeur général du partenaire local en ajoutant « *Au début, nous*

avons tout subit pour apprendre les techniques de production, la cellule de recherche et développement nous a aidé et a participé dans l'inversement de la situation de dépendance ».

Malgré les difficultés entravant l'obtention d'un niveau optimal de croissance, les apports et les contributions des partenaires peuvent être caractérisés de ressources complémentaires « *notre partenaire a contribué par l'aspect commercial et nous par le volet technique* » confirme le responsable de zone de la multinationale. Dans la même optique, le directeur général du partenaire souligne la complémentarité « *I assure le développement de la marque J sur le marché avec des atouts techniques qui assurent un haut niveau de qualité du produit et une compétitivité* ». Le responsable de zone de la multinationale reconnait les efforts commerciaux déployés par son partenaire *« au début de la relation, nous étions une marque connue pour les tunisiens qui voyageaient, pour le reste nous étions inconnus, c'est une possibilité de proposer la marque à grande échelle, sur un marché protégé ».*

Le partenaire local participe par des connaissances clé qui orientent la multinationale et servent de base pour adapter le produit tant sur le plan technique que positionnement *« nous développons les produits et la gamme de produit selon notre expérience. Nous fournissons des idées marketing plus proches de la culture locale »* précise le directeur général du partenaire local. « *L'aspect culturel nous a permit de mieux comprendre la consommation dans d'autres marches plus proches que nous de la Tunisie comme le Maghreb et le Moyen Orient* » confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les partenaires ont réussi à réaliser les objectifs individuels et communs en dépit de l'asymétrie et des contraintes. Le partenaire local a pu réduire sa dépendance technique et a améliorer son savoir faire et son expertise dans le domaine grâce à des capacités d'apprentissage exemplaires. Les capacités et la qualité de production ont convergé avec l'optique stratégique de la multinationale « *sur le plan stratégique, la Tunisie peut assurer l'exportation du produit vers l'Algérie, la Lybie et le Moyen Orient* » confirme le responsable de zone de la multinationale en soulignant l'importance des capacités financières et d'exportation du partenaire local *« notre partenaire a une assise financière importante, des méthodes de calcul des prix de revient très avantageuses et il est très fort à l'export. Le marché tunisien est relativement petit par rapport au marché libyen et algérien ».*

Le partenaire local sert, compte tenu de ses capacités de production, de plateforme de production pour la fabrication du « carré ». Cet atout converge également avec la stratégie de suiveur de la multinationale. En effet, cette dernière suit la trace de son principal concurrent « la vache qui rit » et s'implante sur tous les marchés ou il est présent « *J exporte en Afrique, elle doit pénétrer, selon sa stratégie, les marches sur lesquels la vache qui rit est présent* » confirme le directeur production du partenaire local.

Le niveau et la qualité de fabrication de l'usine du partenaire local est satisfaisant « *la gestion de l'usine est estimée d'un bon niveau par comparaison à celle en Egypte et en Russie. L'usine de la Tunisie est plus performante et plus compétitive* » confirme le directeur général du partenaire local. « *Le site de la Tunisie est le plus rentable, avec une bonne qualité de fabrication du produit, fabrique une large gamme par référence aux autres malgré l'absence de participation dans le capital* » confirme le directeur technique de la multinationale. Cette alliance semble être la plus importante en termes de rentabilité comparée à celle faisant partie du portefeuille alliance de la multinationale « *nous avons décidé de se développer en Tunisie par choix stratégique pour pouvoir assurer le développement commercial vers la Lybie, la Jordanie et l'Algérie* » confirme le directeur technique de la multinationale.

Cette dernière a pu réaliser ses propres objectifs d'expansion à travers cette alliance et son partenaire « *la Tunisie arrose le Maghreb, la Lybie, le Moyen Orient, le Riadh et Jedda* » confirme le directeur technique de la multinationale.

- Deuxième phase :

La deuxième phase de l'activité est caractérisée par une réduction impressionnante de l'asymétrie et de la dépendance technique du partenaire local. Ce dernier a pu internaliser les connaissances critiques et les exploiter à bon escient pour la fabrication des produits de la multinationale selon les normes et pour le développement de sa propre gamme de produit. Le niveau de convergence stratégique des partenaires a viré vers la baisse. Grace à un niveau élevé d'apprentissage et d'implication, le partenaire a pu réduire son niveau de dépendance technique « *notre partenaire a une bonne équipe, de la ressource humaine qualifiée qui a pu internaliser efficacement et rapidement le savoir faire et les connaissances techniques* » confirme le responsable de zone de la multinationale en précisant « *plus nous avançons dans le temps, plus notre partenaire maitrise le processus de fabrication avec la qualité recherchée*

du produit. Au début de la relation, notre partenaire n'avait pas de connaissances techniques, il s'appuyait sur nos connaissances et savoir faire techniques du fromage ».

Le développement de la cellule recherche et développement par le partenaire local a réduit considérablement sa dépendance à la cellule de recherche et développement de la multinationale « *au début les efforts en recherche et développement venait de la cellule de France avec les nouvelles recettes* », précise le directeur production du partenaire local. Le progrès en termes de compétences, savoir faire et techniques de fabrication est en partie réalisé par les manipulations, les essais, les recherches et les formations programmé par la cellule de recherche et développement du partenaire local « *nous avons crée une cellule de recherche et développement en Tunisie qui assure les formations, les procédures en exploitant notre savoir faire. Aujourd'hui, nous maitrisons tout, nous avons réduit toute sorte de dépendance au partenaire, la base de ce progrès est le travail et les tests via la cellule de recherche et développement »* confirme le directeur production du partenaire local.

L'amélioration des compétences et savoir faire technique du partenaire local a participé dans le développement de sa propre gamme de produit, dans l'amélioration de la rentabilité et dans la réduction du niveau de dépendance lié à la participation des produits de la multinationale dans le chiffre d'affaire de l'activité « *Le groupe I aujourd'hui a développé sa propre marque et sa gamme de produit. I n'a plus besoin d'assistance technique mais par contre il est toujours en manque de quelques essais et de mise en place en recherche et développement »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Avec le développement de sa propre gamme de produit, le partenaire local a pu se développer à l'internationale en assurant une meilleure rentabilité « *avec la construction de sa marque, I se développe à l'internationale, la marque « I » est une large gamme qui écrase les charges, améliore et assure une rentabilité »* confirme le responsable zone de la multinationale.
Le partenaire est parvenu à atteindre un niveau de croissance inattendu de l'activité et a pu diminuer amplement le niveau de dépendance initial à la multinationale « *nous avons mit en place une cellule de recherche et développement, nous avons commencé à voler de nos propres ails »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Au regard de ces résultats imprévus, la multinationale a manifesté un intérêt de participation dans le capital. Compte tenu de la croissance considérable de l'activité, la multinationale se

trouve légitime de bénéficier d'avantage des fruits de cette réussite et ne pas se limiter aux royalties « *Notre partenaire a voulu acheter une part majoritaire dans le capital, nous avons refusé* » déclare le directeur général du partenaire local. La multinationale juge que ses contributions en termes de transfert de connaissance et de savoir faire technique et marketing justifient sa proposition de participer dans le capital « *Notre partenaire a bénéficié de notre appui et soutien technique (industriel compliqué) pendant des années alors que nous n'avons pas de gain remarquable à part la part de marché en volume et les royalties. En gros c'est la visibilité et la part de marché que nous avons comme résultat* », estime le responsable de zone de la multinationale. Cette dernière apprécie négativement le niveau de ses rétributions. Elle considère que la balance entre ses contributions et ses rétributions est déséquilibrée. Une mauvaise appréciation de la nature des apports et des gains est constatée.

La multinationale a exprimé un comportement de désintéressement et de non implication suite au refus de participation dans le capital par le partenaire local « *I nous a montré que sur le plan financier l'affaire est très rentable. Sur le plan technique et contrôle, notre partenaire n'a plus besoin de notre assistance pour la gamme des produits déjà fabriqué, J détache alors le contrôle de la Tunisie et se développe en Egypte et dans les pays de l'Est* » déclare le responsable de zone de la multinationale. Compte tenu de ces différentes évolutions, le pouvoir de négociation de la multinationale a baissé et viré vers un rapport de force modéré « *Notre partenaire sait aujourd'hui que nous avons développé des compétences et une expertise de haut niveau, connait notre contribution dans l'écoulement de leurs produits et leur extension vers l'Egypte et la Lybie. Il se comporte avec rationalité dans l'exercice du pouvoir et du rapport de force* », confirme le directeur général du partenaire local.

La rigidité des clauses du contrat en ce qui concerne l'application impérative des instructions relatives à la fabrication des produits de la marque (recette, ingrédient, gout etc..) de la multinationale a joué en faveur du développement de la marque du partenaire local. Ce dernier établi un croisement entre les atouts relatifs du produit de la multinationale et les gouts recherché par la population locale pour développer ses propres produits et répondre au mieux aux besoins et attentes des clients « *Nous sommes liés par les clauses du contrat, exemple pour le produit emmental les gouts et les habitudes des français sont largement différents de ceux des tunisiens. Nous pouvons toucher toute une population avec un gout différent sauf que notre marge de manœuvre et liberté est quasi-nulle pour la fabrication des produits de la multinationale, c'est pour cette raison nous avons développé une gamme de produit sous la marque I »*, confirme le directeur général du partenaire local.

La constatation du haut niveau de la qualité du produit, fabriqué avec savoir faire et expertise, a développé l'intérêt de la multinationale d'utiliser les mêmes recettes dans ses propres usines sachant qu'elle avait déjà mandaté le partenaire local pour lui fabriquer des produits en plus de ce qui est déjà fait dans le cadre de l'alliance « *La qualité de production et l'expertise de I, a encouragé notre partenaire à nous proposer de produire pour lui indépendamment du marché local tunisien* », confirme le directeur général du partenaire local. Ce dernier a adopte un comportement basé sur la rétention et l'opacité de l'information pour gagner du pouvoir dans la relation et se rendre utile quant au développement de l'activité « *De notre coté nous avons une zone d'opacité, nous ne communiquons pas d'informations relatives aux nouveaux ingrédients et aux recettes. L'idée est de travailler dans notre usine et pas celle de J* », confirme le directeur production du partenaire local.

Le comportement de la multinationale avec le partenaire local a beaucoup changé, d'ailleurs elle l'a sollicité lors en la mise en place de l'usine en Egypte « *aujourd'hui compte tenu du niveau technique que nous avons atteint, nous entretenons une bonne relation avec le directeur technique français qui a sollicité lors du démarrage de l'usine de l'Egypte le directeur technique et toute l'équipe technique de « J » Tunisie* », confirme le directeur production du partenaire local.

En dépit des divergences stratégiques source d'handicap pour l'optimisation du niveau de croissance de l'activité aussi bien sur le marché local que sur les marchés potentiels, les partenaires ont pu mutuellement réaliser des objectifs de croissance et de rentabilité considérables. Le partenaire local a pu profiter de l'apport de cette alliance pour se développer sur le marché local et sur les marches du Moyen Orient grâce à l'appui de la multinationale au niveau relationnels, approvisionnement, technique, marketing et commercial « *Si la marque n'existait pas, nous n'aurions pas eu ce marché car nous avons l'appui d'un leader mondial. Avant la coopération, nous n'avons pas de maitrise technologique par rapport au concurrent local. La relation avec notre partenaire nous a ouvert les portes aux fournisseurs des équipements, de la matière et de l'emballage* », confirme le directeur général du partenaire local.

Au niveau marché, le partenaire a pu exploiter a bon escient toutes les connaissances techniques, de qualité et locales pour présenter une gamme de produit capable de donner une meilleure réponse aux besoins et attentes des clients « *nous avons développé et croisé une*

meilleure compréhension du consommateur avec une meilleure réponse à ses besoins. Nous maitrisons le processus qualité et nous présentons un produit de qualité », confirme le directeur production du partenaire local.

La multinationale a réussi son développement à l'internationale en partie grâce à son expérience avec le partenaire tunisien « *c'est une alliance qui a servi de base pour la joint venture en Egypte* », confirme le responsable de zone de la multinationale. La proximité géographique et culturelle entre le marché tunisien et les marchés visés a servi de base de connaissance liée aux spécificités de consommation et de besoins manifestées par ces populations « *notre partenaire nous a permis de tester des produits inexistants sur le marché français, de développer de nouveaux produits spécifiques et adaptés à des cultures de consommation différente* », confirme le responsable zone de la multinationale.

L'expérience avec le partenaire local a également servi de base pour l'implantation géographique et la gestion des alliances post-évaluation des différences cultuelles, comportementales et de consommation « *Apres notre alliance, le partenaire s'est implanté en Algérie, en Egypte, en Arabie Saoudite en joint venture majoritaire* », précise le directeur général du partenaire local. « *Notre partenaire nous a permis d'avoir de l'expérience concernant la gestion des alliances compte tenu des différences culturelles, marchés différents. Deux peuples de culture différente ou les choses ne vont pas à la même vitesse et la manière de faire n'est pas la même* », confirme le responsable de zone de la multinationale. L'internalisation des connaissances locales et l'amélioration du niveau d'expérience lié à la gestion des alliances stratégiques asymétriques ont participé considérablement dans le processus de développement international. Cette alliance a permis à la multinationale de réaliser des objectifs différents et variés. La relation avec le partenaire tunisien a servi de premier pas vers le développement international. Pénétrer un marché potentiel qui servira de plate forme de production pour les marchés de la zone.

Ce choix d'exploiter le site tunisien comme plateforme de production, n'est pas fait au hasard, et s'inscrit plutôt dans la démarche stratégique de la multinationale « *dans l'optique du développement international, J a saisi l'opportunité du développement sur le marché tunisien avec le groupe I qui est très dynamique et a une assise financière importante* » confirme le directeur technique de la multinationale en ajoutant « *Le groupe I a répondu a nos besoins puisque nous ne voulons pas investir dans l'achat d'usine* ».

Partant du principe de la rationalité économique, la multinationale a limité les risques liés aux investissements communs et unilatéraux en mandatant le partenaire tunisien de produire sa marque et de la commercialiser sur les marchés du Moyen Orient. Ce mandat va servir à la multinationale de test et de base d'analyse (niveau de vente, nature de la demande, niveau de consommation, attrait du marché) plaidant pour ou contre une éventuelle installation.

Au regard du bilan et de la potentialité de croissance de ces marchés, la multinationale a opté pour l'installation à travers un partenaire local mais en participation majoritaire dans le capital d'après le directeur technique de la multinationale « *L'alliance en Egypte, c'était via une petite entreprise locale, J a pris la majeur partie du capital, les investissements en Egypte sont très importants, d'autant plus que le marché est beaucoup plus grand, les habitants sont beaucoup plus nombreux 15 à 20 milles tonnes par an* ». La participation majoritaire dans le capital offre à la multinationale un droit de regard à tous les niveaux avec un niveau de contrôle et de gouvernance asymétrique.

Hormis ces avantages, le développement de joint venture sur les marchés du Moyen Orient va réduire la dépendance de la multinationale à son partenaire tunisien qui va être déchargé de la mission de plateforme de production. Cette situation va permettre à la multinationale de profiter de gains plus importants et incomparables aux royalties.

Par sa présence et la position de sa marque en tant que leader sur certains marchés du Moyen Orient, le partenaire local a pu, atténuer les conséquences d'un tel changement, en optimisant ses capacités de production pour le développement et l'élargissement de sa propre gamme « *Nous sommes leader en Lybie et en Algérie, sur le plan des volumes le résultat est positif, nous pouvons miser sur d'autres gammes de produits* », précise le directeur général du partenaire local.

- Troisième phase :

Cette phase est caractérisée par une réduction spectaculaire du niveau de dépendance technique, marketing, et commercial. Le niveau d'interdépendance entre les partenaires se limite à la perception des royalties « *nous sommes arrivés à un stade de maturité avec un accroissement de la marge de manœuvre* » précise le directeur marketing du partenaire local. « *Nous sommes devenus autonome techniquement et plus responsable, nous ne savons pas*

tout mais nous nous développons beaucoup. Sur le plan marketing nous avons juste une validation de principe de la part de notre partenaire » confirme le directeur général du partenaire local.

Le partenaire local a assuré un niveau de développement technique et commercial remarquable « *nous avons une bonne courbe de développement et nous bénéficions de la reconnaissance de notre partenaire pour notre expertise* », précise le directeur général du partenaire local. Ce dernier a développé sa gamme de produit sur le marché local en dépassant la marque de son partenaire « *aujourd'hui, nous maitrisons toutes les procédures de production et nous développons de nouveaux produits, la marque local « I » dépasse la marque « J* », confirme le directeur général du partenaire local.

Le croisement entre le changement de la balance du pouvoir et de la dépendance du partenaire local et le refus de la participation dans le capital constituent la principale cause d'une part du désinvestissement quasi-totale de la multinationale et d'autre part du développement de l'autonomie du partenaire local « *aujourd'hui avec l'amélioration considérable de notre niveau technique, la réduction du niveau de dépendance, le refus de la participation majoritaire dans le capital et l'augmentation de notre autonomie, nous notons un désinvestissement important de la part de notre partenaire* », confirme le directeur général du partenaire local.

Le désinvestissement de la multinationale a offert au partenaire locale plus de possibilité pour accroitre son autonomie et son développement « *cette situation nous a permis de compter sur nous même et d'exceller au point de leur vendre des produits que nous fabriquons. Nous exportons aussi les produits faisant partie de leur marque qu'eux ne produisent pas* », précise le directeur général du partenaire local en ajoutant « *notre partenaire achète aussi des produits fabriqués en Tunisie pour les exporter ailleurs, notre usine a acquis une expertise pour la fabrication du carré, du râpé et du fraidoux. Notre partenaire ne fabrique pas ce genre de produit dans ses usines à l'étranger». « Nous exportons à partir de la Tunisie vers l'Irak, le Koweit, le Liban, les Emirat et la Lybie* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le désinvestissement de la multinationale a développé le niveau de réactivité du partenaire local par la suppression des lenteurs de prise de décisions « *nous profitons de cette situation, nous jugeons que ce comportement est plus approprié car nous sommes devenus plus*

autonome et plus réactif. Nous maitrisons nos décisions et nous réduisons les lenteurs des procédures de mise en accord », précise le directeur général du partenaire local.

Sur le plan marketing et contrôle, la multinationale s'est complètement détachée de son partenaire « *aujourd'hui tout le staff est tunisien, les collaborateurs français n'interviennent plus, nous n'envoyons plus de la ressource humaine sur place* », précise le responsable de zone de la multinationale. Cette dernière n'intervient que dans deux cas en interrelation avec son image de marque, la réputation et la qualité de ses produits « *nous avons noté un désinvestissement de la part de notre partenaire, il fait par contre un suivi technique de qualité* », confirme le directeur général du partenaire local.
Soit pour conseiller sur l'aspect qualité du produit caution de la valeur de la maque « *aujourd'hui dans le cadre de notre alliance, nous ne faisons que conseiller notre partenaire sur l'aspect qualité* », confirme le responsable de zone de la multinationale. Soit pour décider et de concerter avec le partenaire local pour le lancement de nouveaux produits « *pour la mise en place du « spécial tajine » un produit adapté au marché tunisien. Nous avons mit au point le produit avec eux, c'est produit « J » nous devons donner notre accord »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

La multinationale a réduit considérablement ses contributions liées aux compétences et savoir faire technique afin de limiter le transfert de connaissances par apprentissage tacites et explicites. Le développement de nouveaux produits de la gamme offre de nouvelles occasions d'internalisation de connaissance. L'apprentissage dans le cadre de cette alliance était quasi-unilatéral et source de changement dans la balance du pouvoir de négociation et de la dépendance entre les alliés « *au niveau apprentissage, il y a eu appropriation quasi unilatérale des compétences. Notre partenaire a bénéficié d'un appui industriel considérable. Il a bénéficié des apports techniques et marketing. Le déséquilibre était passager, notre partenaire s'est vite rattrapé par un apprentissage rapide. Nous avons bénéficié en contre partie des connaissances relatives au marché et à la culture de consommation* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le pouvoir de négociation de la multinationale se limite et se mesure uniquement par le nom de la marque puisqu'il constitue un atout de commercialisation et crédibilité pour le partenaire local « *notre rapport de force est basé sur le nom de la marque, si nous retirons notre marque nous pourrons entraver le potentiel de développement de notre partenaire »,* précise

le responsable de zone de la multinationale. « *Le nom de la marque est une carte, les consommateurs acceptent plus facilement le prix, nous sommes le producteur de « J », c'est un synonyme d'expertise et de crédibilité* », confirme le directeur général du partenaire local. Le pouvoir de négociation du partenaire local est renforcé par le développement de son autonomie technologique et marketing, la baisse de la participation des produits de la multinationale dans le chiffre d'affaire de l'activité, par le développement de la gamme de produit de la multinationale et par le développement de sa propre gamme de produit « *Aujourd'hui, nous sommes à 100% autonome techniquement, au niveau marketing nous montrons le spot pour validation. Le pourcentage relatif à la participation dans le chiffre d'affaire est en régression considérable (50%)* », Confirme le directeur général du partenaire local. L'évolution du pouvoir du partenaire local peut être mesurée par des facteurs exogènes à l'alliance notamment le changement de la concurrence et le changement technologique, « *le niveau de la production du fromage fondu a passe de 3000 à 7000 tonnes, car la part de production industrielle a dépassé la part de production artisanale »*, confirme le directeur général du partenaire local.

Le processus de fabrication et la qualité du produit du partenaire a obligé indirectement la concurrence à changer le parc technologique et le matériel de production « *nous avons suivi un processus qui prolonge la durée de vie et la qualité du fromage ce qui a poussé les concurrents a amélioré le parc technologique et le matériel de production* », confirme le directeur général du partenaire local.

La multinationale veille à préserver la qualité de ses produits et l'image de sa marque en offrant au partenaire local des audites et des conseils en qualité « *aujourd'hui, nous bénéficions de leur appui et expertise dans le domaine de la qualité c'est une référence dans le domaine laitier »*, confirme le directeur général du partenaire local. Compte tenu de l'importance de la variable qualité aux yeux de la multinationale, le partenaire local a adopté un comportement stratégique basé sur l'élargissement de la gamme de produit de la multinationale « *nous élargissons, par le développement de nouveaux produits, leur gamme sur le marché local en fonction des habitudes culinaires locales* », confirme le directeur général du partenaire local. Ce comportement garanti au partenaire local en cas de fausse manœuvre les conseils et recommandations approprié de la part de la multinationale « *Aujourd'hui pour le développement de nouveau produit, notre partenaire se débrouille tout seul techniquement, nous nous occupons de l'audite qualité* », confirme le responsable de

zone de la multinationale. « *Notre partenaire fait la validation par rapport à la charte de produit et le contrôle assurance qualité (ISO9001) pour la sécurité des aliments* », confirme le directeur général du partenaire local.

Si le processus de fabrication (matière première, recette, ingrédient) et la qualité de produit est validé par la multinationale, le partenaire local se servira de base pour le calquer pour fabriquer sa propre gamme de produit en l'adoptant aux besoins et attentes des du marché « *pour certaines difficultés nous avons grâce à notre partenaire des solutions prêtes et un suivi pour le développement des nouveaux produits* », confirme le directeur général du partenaire local.

La dépendance du partenaire local se mesure essentiellement par le nom de la marque et le besoin de validation des nouveaux produits « *nous pouvons être indépendants techniquement, par contre nous avons besoin du nom de la marque et la validation des nouveaux produits* », confirme le directeur production du partenaire local. La dépendance de la multinationale se mesure par les quantités produites et les royalties « *notre principale dépendance au partenaire aujourd'hui est la capacité de production, la part de marché volume et les royalties* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La position concurrentielle du partenaire local a évolué de la position d'une marque inconnue à une position de leader « *par rapport à notre position concurrentielle, nous étions des inconnus, aujourd'hui nous sommes leader sur le marché tunisien et libyen* », confirme le directeur production du partenaire local. Le taux de pénétration de la marque a également évolué puisque le partenaire local est parvenu à desservir le produit dans tous les coins du pays « *avant dans certaines régions le fromage n'existait pas, aujourd'hui nous distribuons le produit dans tous les coins du pays. Le taux de pénétration a évolue de faible à 70% aujourd'hui* », confirme le directeur production du partenaire local.

Le partenaire local a réussit à développer la demande en présentant une offre qui correspond adéquatement aux besoins et attentes des clients « *nous avons bouleversé les habitudes du consommateur local par l'adjonction de nouveaux produits préalablement inexistant et répondant aux besoins* », précise le directeur production du partenaire local. L'objectif du développement à l'internationale et sur le marché local a été réalisé par le partenaire local « *notre partenaire exporte plus qu'il ne fabrique pour le marché local. Il exporte notre marque*

à un taux de 5% de la production totale et 70% de la production totale de sa propre marque », confirme le responsable de zone de la multinationale. « *Aujourd'hui l'affaire se développe* », estime le directeur général du partenaire local.

La multinationale a réussie son développement à l'internationale et son implantation sur des marchés à forte croissance, hormis les résultats positifs procurés par l'alliance avec le partenaire tunisien « *l'alliance avec notre partenaire nous a permis de gagner en termes de tonnes de production et une part de marché de 70% »,* confirme le responsable de zone de la multinationale. L'alliance avec la Tunisie s'avère être une mine de richesse. Elle a permit à la multinationale d'améliorer le niveau d'expérience relative à la gestion des relations d'alliances « *nous avons forgé une expérience qui nous a permit de mieux gérer les alliances avec des partenaires ayant des cultures proches et mieux appréhender les pays avec des cultures différentes. Traitement de produits dans un environnement complètement différent de la France »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan technique, la multinationale a amélioré ses compétences et savoir faire technique relatifs à des conditions de production différents *« la vie des produits dans les pays chauds n'est pas la même qu'en France, techniquement nous avons évolué sur le partie recherche et développement »*, confirme le responsable de zone de la multinationale. D'ailleurs le portefeuille d'alliance est devenu plus riche grâce à des joint ventures avec des partenaires locaux des pays du Moyen Orient « nous avons développé des alliances de joint venture en Egypte, Algérie, Maroc, et Arabie Saoudite », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Malgré ces apports riches et divers, il existe une mauvaise perception de la nature des apports et des gains entre les partenaires source de ralentissement des potentialités et des opportunités de développement. La multinationale n'apprécie pas les rétributions dont elle bénéficie et juge l'existence d'un déséquilibre considérable dans l'assiette des contributions et des gains « *nous sommes dans une situation déséquilibrée car nous avons donné tout le savoir faire nécessaire aux moindres coûts contre de faibles rétributions »,* juge le responsable de zone de la multinationale en précisant « *Notre partenaire gagne 5 fois plus de ce que nous gagnons en exploitant notre savoir faire. C'est une très bonne affaire pour notre partenaire, le gain est réparti en son avantage (1/ 5) pour nous et (4/5) pour notre partenaire* ».

Le partenaire local estime que la multinationale a adopté tout au long du cycle de vie de l'alliance un comportement opportuniste. Au début de la relation, la multinationale entravait l'amélioration des compétences techniques de son partenaire par la rétention d'information. Et quand le niveau d'asymétrie technique a considérablement baissé offrant plus de possibilité de développement et de croissance, la multinationale s'est complètement déchargée suite à un refus de participation dans le capital « le comportement de notre partenaire a démarré avec un niveau d'exigence et d'opportunisme élevé, et aujourd'hui il tire profit de l'affaire avec un désengagement » estime le directeur général du partenaire local en ajoutant « *il ya augmentation des royalties par rapport au chiffre d'affaire sans le moindre effort. Nous exportons 1000tonnes par an dont 500 des produits de notre partenaire* ».

La courbe de cycle de vie de l'alliance tend vers la phase de déclin, les divergences stratégiques entre les partenaires et la mauvaise appréciation mutuelle de la nature des contributions et des rétributions menacent sa survie et sa durabilité en dépit de l'existence des opportunités de développement et d'échange. Le niveau de dépendance et d'interdépendance entre les partenaires est en régression progressive et continue « *il n'y a plus d'échange dans la relation, nous sommes plutôt dirigés vers le déclin sur la courbe de cycle de vie de l'alliance. Les intérêts divergent, notre partenaire dit qu'il est entrain de se débrouiller tout seul et nous répondons tu es entrain d'exploiter notre marque. Il ya vraisemblablement plus de notion de coopération* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

L'hypothèse d'un arrangement entre les partenaires pour la participation dans le capital peut changer l'allure de la courbe de cycle de vie de l'alliance. L'anticipation d'une éventuelle évolution nécessite la prise en compte de plusieurs variables lié aux intentions stratégiques des partenaires, à la création de la valeur ajoutée et à la plus value recherchée par l'alliance.

Etape III : Les conséquences de l'alliance

Le niveau de convergence et d'implication stratégique avec lequel a démarré l'alliance a donné ses fruits pour l'atteinte des objectifs mutuels et communs. Le passage de la situation de convergence à celle de divergence stratégique a ralenti considérablement la vitesse de croissance et de développement de l'activité. Ce résultat converge avec les travaux de Chen et Chen (2000) et de Doz et Hamel (2000) qui soulignent l'importance cruciale de l'implication

et la convergence stratégique pour le développement et la durabilité de l'alliance. Dans la même optique, Hardy et Phillips (1998) et Kogut (1989) soulignent que le niveau élevé de divergence des intérêts entre les partenaires constitue la source de conflits susceptible d'entraver le bon déroulement de la relation interorganisationnelle.

Les mécanismes de contrôle utilisé par la multinationale au début de la relation de l'alliance sont conformes à ceux décrit par Geringer et Hebert (1989) et Yan et Gray (1994), la multinationale a exploité le mécanisme de la représentation dans le corps de gestion par la mise en place des collaborateurs dans l'assistance de la relation avec l'intension d'exploiter la supériorité technique, marketing et organisationnelle comme moyen pour participer dans la gestion des opérations quotidiennes. Ce type de contrôle, a été constaté dans les travaux de Dang (1977), il existe une présence très fréquente des directeurs et mangers expatrié par la multinationale.

Les ressources et actifs engagés dans l'alliance par les partenaires jouent un rôle capital dans le développement et la survie de l'alliance. Cette variable clé peut être analysée de plusieurs points de vue :

- Du pointe de vue complémentarité, les partenaires de cette alliance ont participé par des apports réciproques et multiformes (compétences et savoir faire technique, volume de production, ressources financières et commerciales, conseils, formations et audit). Cette complémentarité est d'une grande importance puisqu'elle a permit de créer de la valeur ajoutée dans l'activité de l'alliance. Ce résultat converge avec les travaux de Harrigan (1986) qui met en évidence la nécessité de la complémentarité des ressources dans l'aboutissement à la création de la valeur et de climat coopératif.
- Du point de vue de l'appréciation de la nature et la valeur des apports, les partenaires apprécient mutuellement le rôle joué par les contributions de chacun dans la réussite et la croissance de l'activité. Les répercussions de la nature de l'appréciation des partenaires convergents avec les travaux de Doz et Hamel (2000) qui affirment l'importance d'une appréciation positive de la nature et de la valeur des apports pour la réussite et la longévité de l'alliance.
- Du point de vue de la nature des ressources tangibles ou intangibles, l'importance d'une ressource dans le cadre d'une alliance est liée à sa capacité de créer un avantage compétitif durable, inimitable et irremplaçable. Cet atout est généralement procuré par

des ressources intangibles (exemple : nom et notoriété de la marque, réputation). Le soutient et le développement de ces ressources se fait via des ressources tangibles (exemple financières, de production). L'hétérogénéité et la complémentarité des ressources constituent des conditions favorables pour l'obtention d'un avantage compétitif. Ce résultat converge avec les travaux de Fernandez, Montes, et Vazquez (1999), qui insistent sur l'importance des ressources intangibles dans la création de cette hétérogénéité.

Le croisement de la complémentarité et l'hétérogénéité des apports avec l'appréciation des contributions démontre l'importance de ce climat pour le développement et la croissance de l'activité de l'alliance et converge avec les travaux de Harrigan (1986), de Doz et Hamel (2000) et de Fernandez, Montes, et Vazquez (1999). La présence d'une mauvaise appréciation de la nature et de la valeur des apports avec une perception d'asymétrie entre les contributions et les rétributions a affecté considérablement le processus de développement et d'évolution de l'alliance. Ce résultat converge avec les travaux de Doz et Hamel (2000).

L'alliance est caractérisée par un niveau d'apprentissage très élevé. Le partenaire local a pu développer ses compétences et savoir faire technique et marketing grâce à un niveau de réceptivité et d'absorption impressionnant des connaissances clés. Cet atout lui a permit d'améliorer sa situation et sa compétitivité à l'intérieure et à l'extérieure de l'alliance. Ce résultat converge avec les travaux de Hamel (1991) qui souligne l'importance des capacités d'absorption et de réceptivité des partenaires pour créer de nouvelles conditions environnementales. L'entreprise est qualifiée d'efficace par Aliouat et Toghzouti (2007), puisqu'elle était apte à internaliser et acquérir des actifs externes, à multiplier les possibilités de combinaison et de recomposition des ressources existantes pour les exploiter dans de nouvelles opportunités de développement.

Le croisement entre les ressources disponibles, les capacités d'apprentissage et la parfaite connaissance du marché a contribué efficacement dans l'atteinte des objectifs et la progression de l'activité « *au début de la relation, il y avait un grand décalage technique, il y avait un qui sait et l'autre qui ne sait pas. Le groupe I est un industriel très connu, la ressource humaine a vite apprit. Ils se sont donné les moyens, les cadres tunisiens sont très formés* » confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le niveau d'interdépendance avec lequel a démarré l'alliance a contribué efficacement pour le bon démarrage de l'activité et l'atteinte des premiers objectifs de la relation entre les partenaires. Ces derniers ont pu bénéficier des atouts liés au croisement entre interdépendance et complémentarité des ressources. Le niveau de l'interdépendance entre les partenaires a régressé avec la baisse de l'implication de la multinationale qui a réduit considérablement ses contributions. Cette situation a impacté les chances de progression de l'activité de l'alliance. Ce résultat converge avec les travaux de Chen et Chen (2000) et Levine et White (1961) qui argumentent en faveur de l'interdépendance comme source de création d'intérêts communs et de longévité de l'alliance. Ce résultat soutient les recommandations de Beamish et Bank (1987), la réussite et la stabilité d'une alliance dépendent certes de variables internes et externes mais sont fortement conditionnées par le besoin de contributions à long terme des partenaires. Dans la même optique, Chen et Chen (2002) avance que l'essence d'une alliance est de profiter des apports de différentes natures dans une dimension de long terme plutôt que pour un besoin temporaire.

Le croisement entre la complémentarité des ressources (Harrigan, 1986), l'interdépendance entres les partenaires (Chen et chen 2000) et la maitrise des connaissances locales (Inkpen et Beamish, 1985) représente une base solide pour le développement et la croissance de l'activité.

L'analyse de l'évolution du niveau de dépendance entre les partenaires prend en considération plusieurs variables et converge avec plusieurs travaux. La réduction considérable du niveau de dépendance du partenaire local est le résultat de la réunion de plusieurs paramètres. Les fortes capacités d'internalisation, d'absorption des connaissances clés et la création de la cellule recherche et développement ont fortement participé dans l'amélioration du savoir faire et l'expertise technique du partenaire local. Ce résultat a considérablement réduit le niveau d'asymétrie et dépendance technique à la multinationale. Ce constat converge avec les travaux de Hamel (1991) qui estime que l'internalisation des connaissances et des compétences clés par l'un des partenaires justifie la modification relative au niveau de dépendance initial. Le partenaire a exploité les connaissances internalisées dans le développement de sa propre gamme de produit. Cette manœuvre a réduit le niveau de dépendance relatif à la participation des produits de la multinationale dans son chiffre d'affaire.

Le développement de la marque du partenaire local à l'échelle nationale et internationale a atténué considérablement les conséquences néfastes d'une sous optimisation des ressources techniques. La multinationale a obligé indirectement le partenaire local à faire des investissements en matériel pour réponde aux besoins liés aux capacités de production pour le marché local et pour l'export. Apres avoir testé et analysé le potentiel de développement de certains marchés du Moyen Orient, la multinationale a décidé de nouer des relations d'alliance notamment en Algérie et en Lybie. Ces derniers faisaient partie des opérations de production et d'export anciennement assurées par le partenaire local. Ce constat converge avec les travaux de Chen et Chen (2000), qui recommandent aux petites entreprises de ne pas se lancer dans des investissements unilatéraux car ils augmentent la dépendance et la vulnérabilité, plus encore dans des relations spécifiques. D'après ces auteurs, les investissements doivent être faits uniquement quand certaines pré-conditions existent, la réputation du partenaire, le niveau de confiance, et la réciprocité entre les partenaires. Autrement, comme l'illustre ce cas d'alliance, le partenaire local pouvait se trouver dans une situation de dépendance et de vulnérabilité handicapante compte tenu des ressources financières et technologiques engagées unilatéralement pour le développement de l'activité.

La dépendance de la multinationale liée aux capacités de production, au volume et à la présence sur marchés potentiels du Moyen Orient via son partenaire local a été considérablement réduite par les projets de joint venture qui ont été réalisé. Ce résultat converge avec les fondements de la théorie de la dépendance des ressources. L'entreprise qui veut réduire sa dépendance doit s'engager dans des relations inter-firmes très variées. Le niveau de dépendance du partenaire local lié au nom de la marque reste inchangé et converge avec les travaux de Fernandez, Montes et Vazquez (1999), qui soulignent l'importance des ressources intangibles dans la création de valeur. Ces ressources offre à l'entreprise d'opportunité de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable, non imitable et difficilement remplaçable. Le partenaire local exploite le nom de la marque de la multinationale comme moyen de protection contre les nouveaux entrants. Le nom de la marque renforce les barrières à l'entrée liées au positionnement, à la réputation et aux besoins en termes d'investissements techniques et technologiques. D'ailleurs à ce niveau Brousseau (1993) souligne la difficulté de rémunérer les inputs proportionnellement à leur productivité marginale, lorsque les apports ne sont pas aisément mesurables. Le partenaire exploite également le nom de la marque comme carte de crédibilité et de sérieux pour son développement à l'internationale. Ce comportement a été identifié dans les travaux de Chen et Chen (2000). Ces auteurs qui ont

constaté, dans leurs études sur des entreprises taïwanaises, que les investissements dans des relations spécifiques comme les alliances asymétriques sont compensés par l'amélioration de la position et de la crédibilité de la petite entreprise. Ces relations lui offre des opportunités de développement sur le marché.

La mesure de l'évolution du pouvoir de négociation entre les partenaires a était faite en fonction du niveau d'apprentissage, de la performance des partenaires et des facteurs exogènes. Cette analyse reproduit les mêmes variables utilisés dans les travaux de Tinlot et Mothe (2005) pour évaluer l'évolution du pouvoir entre les partenaires dans le cadre d'une alliance asymétrique. Au niveau de l'apprentissage, les efforts déployés par le partenaire local en termes d'apprentissage ont pu surpasser les intensions stratégiques de la multinationale concernant la rétention des informations clés pour le développement du savoir faire et des compétences techniques. Ce comportement a été décrit par Dalh et Thorelli (1986) comme étant le pouvoir et les capacités des acteurs sociaux à surmonter la résistance des autres acteurs afin de réaliser les objectifs ou les résultats désirés. Le partenaire a pu améliorer ses compétences et son expertise technique pour développer l'activité sur le plan local et internationale. Avec la réduction de l'asymétrie technique, le partenaire développe et élargie les deux gammes de produits sources de rentabilité et de bon positionnement sur le marché local et international. La performance dans l'activité de l'alliance a contribué dans le changement du pouvoir de négociation du partenaire local.

L'innovation et l'élargissement de la gamme des produits ont aidé le partenaire à toucher une population plus large de clients et à répondre adéquatement aux besoins et attentes de la cible. Ce succès s'est traduit par une meilleure compétitivité, une augmentation des volumes de ventes et un changement dans le contexte concurrentiel. Par l'innovation et l'amélioration du cycle de vie du produit, le partenaire local a obligé indirectement les concurrents à changer leurs parc technologiques pour présenter un produit performant et de bonne qualité. Le partenaire local fabrique des produits à la multinationale destiné à certains marchés du Moyen Orient. Par cette manœuvre le partenaire gagne du pouvoir en se rendant opérationnellement indispensable par la création des interdépendances. Ce comportement relatif à l'intension de gagner du pouvoir a été décrit par Tichy et Fombrun (1979). Suivant ce raisonnement, la multinationale perd du pouvoir puisqu'elle s'est désengagée de la relation et n'est plus opérationnellement indispensable pour le partenaire local.

Le croisement entre le changement du pouvoir de négociation et de la dépendance, la baisse de l'interdépendance et les divergences stratégiques entre les partenaires constituent une menace et source d'instabilité de l'alliance. Ce constat converge avec les travaux de Yan et Gray (1994) et Inkpen et Beamish (1997) qui avancent que le changement du niveau de pouvoir de négociation de l'un des alliés, la baisse du niveau de dépendance et de l'interdépendance entre les partenaires peuvent devenir des sources d'instabilité dans l'alliance. En dépit des différents changements constatés en faveur du partenaire local, la volonté de garder l'alliance par l'entreprise tunisienne s'inscrit dans une démarche stratégique « *garder l'alliance reste toujours stratégique pour nous, car nous sommes alliés avec un acteur majeur au niveau international sur le plan commercial, technique, technologique et marketing* », confirme le directeur général du partenaire local.

En préservant la relation d'alliance, le partenaire local va aboutir à la réalisation de deux objectifs stratégiques et source d'avantage concurrentiel et compétitif. Le premier objectif s'inscrit dans une dimension protectrice, coopérer avec un leader mondial en exploitant ses ressources intangibles réduit la menace concurrentiel et favorise le développement « *aujourd'hui, nous ne bénéficions ni de l'apprentissage ni de l'engagement et de l'investissement de la part de notre partenaire, nous préférons encore l'avoir en tant que partenaire plutôt que concurrent* », confirme le directeur général du partenaire local. Le deuxième objectif s'inscrit dans une dimension de développement et de croissance. Par la réduction de sa dépendance technique et le développement d'une expertise et savoir faire considérable, le partenaire local a développé des capacités d'innovation. Ces dernières lui permettent de développer et d'élargir le portefeuille de produit de la multinationale. Cette manœuvre stratégique va permettre au partenaire local :

D'une part de bénéficier de la validation technique et qualité de la multinationale. Aucune marge de manœuvre n'est autorisée au partenaire local pour le développement des produits de la multinationale sans son accord et sa validation (recette, ingrédient, maquette et qualité). C'est le seul moyen qui permet au partenaire local de bénéficier d'un transfert tacite des connaissances nouvelles. Ces dernières vont être par la suite internalisées et exploiter pour le développement de la propre gamme de produit du partenaire local. Ce résultat converge avec les travaux de Brousseau (2000) qui précise « que les connaissances critiques ne sont pas toutes codifiables puisqu'elles sont incorporées dans les routines organisationnelles et individuelles. Les limites du langage et de l'esprit humain ne peuvent pas à deux pallier à ces

lacunes de codification et de protection des ressources critiques ». Les travaux de Khanna (1998) confirment ce résultat, les alliances stratégiques offrent au partenaire la possibilité de s'approprier les ressources se son associé et de les utiliser pour son propre intérêt. Dans la même optique, Kumar (2007), le partenaire possédant des ressources de valeur est plus vulnérable à l'appropriation unilatérale des atouts stratégiques.

D'autre part, une augmentation des volumes de production, du chiffre d'affaire et des royalties perçues par la multinationale via l'élargissement de la gamme de produit de cette dernière. Par le bais de ce comportement stratégique, le partenaire local développe des interdépendances implicites. Ces dernières peuvent être sources de rétention de la multinationale par rapport à toute décision de départ définitif et de réduction des menaces de l'instabilité. Ce cas illustre les constatations d'Alvarez et Barney (2001), qui pensent qu'une alliance avec une grande entreprise offre à la petite « une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir toute seule ».
En plus de contexte basé sur des intentions stratégiques cachées de part et d'autres avec une volonté de réaliser des intérêts individuels, il existe des opportunités et des voies de développement non encore exploités par les deux partenaires. Le désengagement de la multinationale a entravé le processus d'acquisition de nouvelles compétences et ressources liés à la fabrication de nouveaux produits de la gamme comme les pattes de fromage et le camembert. La fabrication et la mise en place de ces produits nécessitent un savoir faire et une technicité d'une autre échelle. Ce blocage est intentionnel, la multinational a voulu limité la gamme de la marque a quelques produits pour ne pas transférer les connaissances relatives à la fabrication des autres produits au partenaire local, malgré le manque à gagner « *nous en Tunisie, nous sommes identifiés comme un producteur de fromage fondu or nous sommes spécialiste aussi du camembert. C'est un vrai handicap pour le développement, c'est l'inconvénient du partenariat, car nous avons limité la marque à un seul produit triangle et à tartiner* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La multinationale a décidé de limiter le champ d'action de son partenaire local compte tenu de son niveau élevé de l'absorption des connaissances et du savoir faire clés par une reprise majoritaire dans le capital. Ce résultat converge avec les travaux de Mitchell, Dussauge et Garrette (2001) qui démontrent que les disciples des alliances complémentaires ont tendance à se préserver contre les risques d'appropriations par une prise de participation dans le capital en dépit des coûts occasionnés par un tel engagement. Les liens capitalistiques, selon

Brousseau (2000), constituent une option pour décourager l'adoption de comportements opportunistes par les partenaires et assurer par conséquent la stabilité et la longévité de l'alliance.

Dans ce sens Kogut (1991) souligne que le consentement d'un partenaire pour céder une partie ou l'activité totale à son allié est essentiellement basé sur la recherche de plus value et le manque de ressources pour exploiter les opportunités de développement. Ce cas illustre ce raisonnement car la disponibilité des ressources et l'importance de l'activité aux yeux du partenaire local soutiennent le motif de refus d'une participation majoritaire dans le capital par la multinationale « *le refus de la participation majoritaire dans le capital a induit au désengagement de notre partenaire. Cette attitude ne va pas nous permettre de se développer sur la gamme de matière grasse mais ne représente pas un résultat néfaste, nous faisons partie d'un groupe solide* », confirme le directeur général du partenaire local. Le croisement entre le développement du portefeuille d'alliance, l'apprentissage des connaissances locales, la maitrise de l'offre sur un marché potentiel et le développement d'une position de leader sur les marchés potentiels du Moyen Orient offre à la multinationale un capital qui peut l'inscrire dans une dimension, appelé par Cheriet (2009), « gestion d'une instabilité répétée ». « *Notre objectif est d'être au moins actionnaire majoritaire sinon le rachat total* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Cette démarche offre à la multinationale la possibilité d'accumuler les connaissances, l'expérience et de se forger un capital riche. L'atteinte du niveau d'expertise requis permet alors à la multinationale de bénéficie des atouts stratégiques de ce que Cheriet (2009) appelle « l'instabilité anticipée ». Ce résultat converge avec les constats de Cheriet (2009), l'instabilité dépend de la configuration et la dynamique de l'alliance mais aussi de la stratégie globale des partenaires. La réussite de l'alliance dans ce cas peut être mesurée comme le souligne Doz et Hamel (2000), par la grandeur de l'amélioration du savoir faire et des compétences et par la rapidité de l'apprentissage compte tenu du cycle de vie de l'alliance.

7. Septième cas : ADAT

Cas de l'alliance	
Il s'agit d'une d'alliance sous un contrat de sous licence entre une entreprise tunisienne et une multinationale dans le secteur pharmaceutique.	
Entreprise Tunisienne K[32]	**La Multinationale G**[33]
C'est une entreprise privée qualifiée de premier industriel privé. Elle dispose d'une entité de production de médicament depuis les années 80 avec des compétences et un avoir faire respectables, une ressource humaine et des équipements performants	C'est une entreprise multinationale leader mondial. Elle occupe la position du deuxième laboratoire pharmaceutique mondial. Elle a une forte présence dans une vingtaine de domaines thérapeutiques et occupe une place prépondérante en vaccinologie et dans les domaines de l'hygiène buccodentaire et l'automédication. Le budget Recherche et Développement est de **4 milliards d'euros** chaque année.

<u>Etape I Formation de l'alliance : contexte et mode organisationnel</u>

1. Contexte de l'alliance

En 1991, par choix et urgence stratégique, la multinationale G décide de s'allier à l'entreprise locale K en Tunisie, suite à l'adoption de la loi de corrélation sur le marché des médicaments. Cette loi interdit l'importation en Tunisie de tout médicament qui a un générique fabriqué localement par une entreprise Tunisienne. Dans ce contexte juridique qui introduit des barrières à l'entrée du marché Tunisien, la multinationale était dans l'obligation de chercher un partenaire solide pour pouvoir conserver ses parts de marché et continuer à vendre ses produit sur le marché tunisien « *L'alliance a été décide plus par obligation que par choix* », confirme le responsable de zone de la multinationale. Cette loi a été promulguée par le ministère de la santé dans le but d'encourager la production de médicaments par des fabricants locaux « *Le Ministère de la Santé Publique, dans un souci de soutenir et d'encourager la production locale des médicaments d'une part, et d'assurer un*

[32] Correspond au nom que nous avons donné à l'entreprise local pour répondre à leurs exigences de confidentialité.
[33] Correspond au nom que nous avons donné à la multinationale pour répondre à leurs exigences de confidentialité.

approvisionnement régulier du pays en produits pharmaceutiques d'autre part, a mis en place un système de corrélation entre les importations effectuées par la pharmacie centrale de Tunisie et la commercialisation des produits fabriqués localement ».

1.1. Niveau d'asymétrie et des apports entre les partenaires

La détermination du niveau d'asymétrie et des apports mutuels des partenaires nous permettra de connaitre les conditions initiales dans lesquelles l'alliance a démarré.

- Le niveau d'asymétrie entre les partenaires :

	L'entreprise tunisienne	**La multinationale**
Taille	PME	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Importante
L'importance stratégique	Opportunité de développement	Urgence stratégique
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché saturé

Tableau 20 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas ADAT

Nous pouvons constater à la lumière des données du tableau que le niveau d'asymétrie entre les partenaires est très élevé spécialement en ce qui concerne la taille des partenaires, les capacités et les ressources engagées, le niveau de géographique. En effet sur le plan des capacités et des ressources engagées, la multinationale dispose d'atout en termes de capital incomparable à celui de son partenaire « *nous sommes le deuxième laboratoire mondial, nous avons une forte présence dans une vingtaine de domaines thérapeutiques* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *C'est une multinationale, occupe la deuxième position dans le monde, elle a une structure gigantesque. Elle est présente dans plusieurs domaines thérapeutiques* », confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Sur le plan recherche et développement ainsi que le budget qui lui est alloué la différence est également importante « *le budget Recherche et Développement est de* ***4 milliards d'euros*** *chaque année »,* précise le responsable de zone de la multinationale. « *Elle est très forte dans le domaine de la recherche et développement et dans les innovations relatives à la mise en place de nouvelles molécules qui contribuent à l'amélioration de l'état de santé des êtres humains »,* confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Sur le plan financier, les ressources de la multinationale sont très importantes « *son patrimoine financier est égal au budget de na Tunisie »,* précise le directeur commercial du partenaire local.

Sur le plan expérience et expertise technique et technologique, le gap est considérable « *c'est une multinationale qui a une maitrise technique, technologique et promotionnelle de ses produits thérapeutiques »,* confirme le directeur commercial du partenaire local. Toutefois, le partenaire local dispose d'importantes ressources comparées à ce qui existe sur le marché local « *K représente le premier partenaire et investisseur privé industriel* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Au niveau du développement, le partenaire local est leader sur le marché tunisien et dispose d'une bonne réputation et d'une bonne notoriété « *sur le marché local, nous sommes très connus avec une bonne réputation »,* précise le directeur commercial du partenaire local. « *Sa notoriété et sa réputation nous permettent de profiter d'un capital relationnel »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan des ressources techniques et technologiques, le partenaire local dispose des compétences et savoir faire nécessaires pour le développement des produits selon les nomes et standards internationaux « *K a les compétences requises pour l'alignement aux exigences des multinationales, avec cet atout nous pouvons garder la même qualité des produits* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

La zone géographique d'appartenance figurant comme une variable asymétrique offre à la multinationale l'opportunité de développement sur un marché potentiel « *La composante production locale est seule possibilité de repénétrer le marché tunisien »,* Confirme le responsable de zone de la multinationale. D'ailleurs, le croisement entre la potentialité de

croissance et de développement sur le marché tunisien et la loi de corrélation est à l'origine de l'importance stratégique de l'alliance aux yeux de la multinationale « *Ce choix stratégique est rassurant en plus de la fabrication locale le taux de couverture est en évolution permanente* », confirme le responsable de zone de la multinational.

Il est important de souligner que le niveau de l'asymétrie entre les partenaires est basé sur plusieurs variables permettant de comprendre le décalage au commencement de l'alliance « *notre partenaire est incomparable par rapport a nous sur le plan des moyens, potentiel et ressource* », précise le pharmacien responsable du partenaire local.

- Apport des partenaires :

Les apports	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Ressources engagées	- Un bon positionnement sur le marché potentiel - Des capacités financières importantes - Un patrimoine et un parc technologiques importants - Un relationnel performant.	- Un leader mondial - Des capacités et un savoir faire très importantes dans le domaine : méthodes et processus de fabrication, contrôle qualité. - Un nom de marque et une réputation de haut niveau

Tableau 21 : Les apports des partenaires du cas ADAT

Les apports des partenaires dans le cadre de cette alliance peuvent être qualifiés de ressources tangibles et intangibles s'inscrivant essentiellement dans une démarche de complémentarité. Les contributions de la multinationale sont essentiellement basées sur une nature intangible des ressources. Ces dernières se focalisent plutôt sur les techniques et méthodes de production, sur un savoir faire en matière de contrôle et qualité produit, après production avec bien entendu le nom de la marque « *l'avantage est d'être à la page coté procédures, une mise à niveau régulière puisque les audites se font régulièrement au niveau technique et qualité* », précise le pharmacien responsable du partenaire local en ajoutant « *c'est une amélioration en*

permanence et en mouvement perpétuel ». « *C'est le transfert du savoir faire d'une multinationale avec un nom de la marque »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan de la qualité, la multinationale assure une assistance solide en termes de bonne pratiques « *un savoir faire spécial basé sur les bonnes pratiques avec un système d'assurance qualité »*, confirme le directeur commercial du partenaire local.

Sur le plan portefeuille produit, la multinationale accorde au partenaire local la possibilité de fabriquer des produits de renommée internationale avec une grande notoriété « *nous bénéficions aussi de la notoriété des produits « Clamoxyl et Augmentin », si nous prenons le cas de Gilette, c'est une marque connue dans le monde entier et la vente de ce produit est quasi-facile »,* confirme le pharmacien responsable du partenaire local. Il s'avère que les contributions de la multinationale sur le plan technique permettent au partenaire local de remettre à niveau ses capacités techniques suite à l'utilisation des méthodes d'analyse et de traitement conformes aux normes et aux standards européens « *nous avons pu actualiser et mit à jour nos connaissances, notre savoir faire selon le normes et standards internationaux »*, confirme la pharmacien responsable du partenaire local.

Les contributions du partenaire local sont majoritairement basées sur une nature tangible des ressources. Ces dernières sont fondamentalement composées des équipements et des technologies de haut niveau permettant la production des médicaments selon les standards et les normes européennes. La multinationale profite d'une part des infrastructures de son partenaire, du personnel qualifié, et d'autre part de la possibilité de garder sa part de marché « *K apporte des compétences, un savoir faire, un patrimoine technologique riche et de bonne qualité. Elle offre la possibilité d'être présent sur le marché tunisien avec un intérêt financier, il n'est pas possible que les produits de G continuent a émergé sans notre aide* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *Notre partenaire a une bonne réputation sur le marché local et une bonne qualité de production »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan de la ressource humaine, les collaborateurs du partenaire local sont qualifiés et disposent d'un niveau de savoir faire technique et de fabrication respectable « *K assure une bonne qualité de produit et possède une ressource humaine qualifiée »,* précise le directeur

commercial du partenaire local. « *K est notre seul partenaire sur le marché tunisien, il a un grand savoir faire et une équipe rodée et ouverte, nous n'avons pas eu de problème de qualité* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le marché Tunisien, le partenaire local joue le rôle du protecteur contre les génériques des produits de la multinationale « *nous assurons une protection contre les générateurs des molécules équivalentes au produit G* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *En s'alliant avec K, nous sommes protégé c'est le premier fabriquant local dans le secteur privé* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan des connaissances et des réseaux relationnels locaux, le partenaire locale maitrise les connaissances et les spécificités relatives au marché local et dispose d'un réseau relationnel riche « *notre partenaire dispose de beaucoup de connaissances locales et des autorités sanitaires* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Hormis les apports en termes de ressources tangibles, le partenaire local offre à la multinationale l'opportunité de bénéficier d'un marché potentiel et surtout de contourner la loi de corrélation et de pouvoir se développer en dépit des barrières à l'entrée sur le marché tunisien « *aujourd'hui, nous lui avons permit une présence sur le marché avec un gain financier, notre partenaire a pu réduire les couts engendrés par les importations puisque la production se fait sur place »,* confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

1.2. Mode organisationnel

La répartition des taches entre les partenaires dans le cadre de cette alliance est faite sur la base de l'assistance technique, l'approvisionnent en matière première, la production et la commercialisation des produits « *G assure l'assistance technique et de production avec l'approvisionnement en matière première, la promotion et la commercialisation du produit* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *Le processus de production est assuré par K, la vente de matière première, la politique commerciale et de distribution sont assurées par G »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le principal rôle de la multinationale dans le cadre de cette alliance est de mettre ses propres molécules sous la forme de médicament et de fournir une assistance technique et de

superviser les opérations de production et de contrôle qualité des médicaments sous le nom de la marque G « *G ramène les nouvelles méthodes de production selon les normes mondiales* », précise le directeur commercial du partenaire local. Bien entendu, cette mission ne concerne que les produits qui ont des génériques fabriqués par des industriels locaux « *notre partenaire cède uniquement les produits que ne peuvent pas être commercialisé via les importations* », confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Le rôle du partenaire local est de fabriquer les produits de la marque dans ses locaux avec son patrimoine technologique « *sur le plan technologique, nous avons une unité indépendante* », confirme le directeur commercial du partenaire local. Le contrat de la fabrication en sous licence stipule l'obligation d'acheter la matière première auprès de la multinationale et l'interdiction de fabriquer des molécules équivalentes à celles de la multinationale *« K n'a pas le droit de fabriquer des molécules équivalentes à celles de notre partenaire et nous avons l'obligation d'acheter la matière première chez eux »*, confirme le pharmacien responsable du partenaire local. « *K dépend de G concernant l'achat de matière première* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

L'exigence de la multinationale d'approvisionner son partenaire local en termes de matière première répond prioritairement à son objectif de préserver la qualité et la réputation des ses produits « *nous sommes dans l'obligation de s'approvisionner la matière première auprès de G, car elle exige la même composition et la qualité des médicaments partout dans le monde* », confirme le directeur commercial du partenaire local en précisant « *G est sérieux et ne rigole pas avec sa marque, le produit fabriqué en Tunisie doit être identique aux produits importés* ».

Sur le plan technique et technologique, le partenaire local n'a aucune marge de manœuvre et doit suivre à la lettre les instructions de la multinationale « *techniquement K doit nous suivre. Elle est obligée de respecter à la lettre le cahier de charge et d'acheter des machines selon nos recommandations* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Nous devons sur le plan technique informer notre partenaire de chaque problème rencontré, tout souci doit être signalé pour avoir la solution* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

Dans le cadre du contrat de sous licence, le partenaire local n'a pas le droit de fabriqué des génériques, et se charge uniquement de la production des produits de la multinationale destiné

au marché local « *nous n'avons plus le droit de produire des génériques* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *Notre partenaire nous respecte et nous le respectons, il ne produit pas de génériques pour ne pas nous concurrencer. Nous ne souhaitons pas que K soit une plateforme de production, les produits qu'elle nous fait restent uniquement sur le marché local* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan des mécanismes de contrôle, la multinationale croise l'assistance techniques et les audites pour s'assurer que la fabrication et la qualité de ses produits sont conformes aux normes et standards internationaux « *le contrôle se fait à toutes les étapes de la fabrication du produit fini, nous avons un laboratoire qui effectue des analyses de conformité en termes de production et de qualité* », précise le pharmacien responsable du partenaire local en ajoutant « *notre partenaire reçoit un rapport mensuel sur l'activité. Il est informé sur tout ce qui se passe* ».

Le contrôle touche également l'hygiène du matériel de production et des usines pour s'assurer que les conditions de fabrication sont conformes aux normes « *le contrôle se fait aussi au niveau de l'hygiène des mélangeurs. Il existe aussi un contrôle volant ou nous effectuons des visites aux usines pour contrôler le respect de toutes les consignes et recommandations* », confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Des programmes d'audites sont planifiés quotidiennement pour contrôler les conditions de production, le processus de fabrication et la qualité des produits « *au niveau technique, nus avons une liaison directe avec le groupe, nous exigeons la même qualité du produit et des auditeurs sont envoyés en permanence pour contrôler la production et la qualité des lots* », explique le responsable de zone de la multinationale.

Pour la production des nouveaux produits, il ya une assistance technique et de production sur place pour la fabrication du premier lot. Le contrôle qualité pour ces produits se fait sur les trois premiers lots avec l'expédition d'un échantillon pour expertise « *pour les produits nouveaux, le contrôle qualité se fait pendant les trois premiers lots par l'expédition des échantillons. Sachant que pour la production du premier lot une assistance technique et de production sont fournies* », confirme le directeur commercial du partenaire local. Pour la production des anciens produits, il ya un contrôle annuel via des auditeurs internationaux avec un suivi pointu basé sur des rapports fréquents et des comptes rendu « *par contre pour les*

anciens produits, un suivi et un audit technique se fait au moins une fois par an. G reçoit également un rapport mensuel détaillé sur tout ce qui se passe pendant l'activité, chaque problème technique doit être mentionné, G a un droit de regard sur l'achat et la gestion technique », confirme le directeur commercial du partenaire local.

Sur le plan organisationnel, les deux partenaires planifient des réunions permanentes et fréquentes pour faire des prévisions en termes d'approvisionnement, de vente et de promotion « *une réunion se fait toutes les semaines en vue d'assurer une bonne coordination entre l'approvisionnement et la production* », précise le directeur commercial du partenaire local.

Les rôles des deux partenaires sont complémentaires et interreliés « *l'existence d'un contact permanent, G assure la promotion et les prévisions de la vente des produits, parallèlement nous faisons une prévision de production et une commande des quantités appropriés en matière première* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *Au niveau commercial, G fixe un objectif de vente en fonction des précisions de vente, nos délégués médicaux font la publicité aux médecins qui vont prescrire les médicaments aux patients. Ces derniers se présenteront aux pharmacies qui lanceront un bon de commande aux grossistes. K établi, dés la réception de bon de commandes, la planification de production en fonction de la matière première exigée »,* explique le responsable de zone de la multinational. La multinationale a droit de regard sur tout ce qui se passe au niveau du processus de fabrication de ses produits et perçoit des royalties sur le chiffre d'affaire « *il a un droit de regard sur les achats et la gestion technique et technologique et perçoit des royalties sur le chiffre d'affaire »,* confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Le déroulement de l'activité et les facteurs environnementaux donnent naissance à un climat de dépendances multiples et variées entre les partenaires. La multinationale dépend de son partenaire et de son patrimoine technique et technologique pour la production de ses produits sur le marché tunisien. Au niveau fonctionnel, le partenaire local gère l'affectation de la ressource humaine mais n'a aucune marge de manœuvre en ce qui concerne l'approvisionnement en matière première et la fabrication des produits. Il joue le rôle de l'exécuteur d'ordre pendant toutes les étapes de fabrication et de contrôle qualité des produits de la multinationale. Cette dernière limite le champ d'action de son partenaire pour préserver au maximum la qualité de ses produits et pour maintenir son niveau de dépendance.

Le pouvoir de négociation du partenaire local est renforcé par la non disponibilité des alternatives de rechange, par l'urgence et l'aspect stratégique de l'alliance aux yeux de la multinationale. La multinationale détient et protège une ressource clé à savoir les molécules qui sont non imitables et non copiables. Le contrôle des ressources clés et le nom de la marque constituent le pouvoir de négociation de la multinationale dans le cadre de cette alliance stratégique asymétrique. Cette alliance asymétrique peut être qualifiée de non équitable puisqu'elle n'entraine pas de participation dans le capital.

Etape II : Déroulement et développement de l'alliance

En dépit de ce déséquilibre qui touche plusieurs volets en rapport direct ou indirect avec l'alliance, le fonctionnement interne et l'évolution de cette relation ont pu se faire dans des conditions satisfaisantes. Les partenaires de part et d'autre ont pu mutuellement et progressivement bénéficier des avantages procurés par cette union, par la combinaison des ressources et des compétences, et à travers l'entente sur les intérêts communs. Le pouvoir de négociation de la multinationale est mesuré par l'importance des ressources engagées (le nom de la marque, les compétences et savoir faire techniques, innovation et création des molécules et la participation dans le chiffre d'affaire du partenaire local).

Sur le plan financiers et chiffre d'affaire, « *notre partenaire représente 50% de notre chiffre d'affaire* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *G participe avec 50 % dans le chiffre d'affaire de K, nous sommes le partenaire le plus fidele* », confirme le responsable de zone de la multinationale. Sur le plan des innovations, « *nous ne disposons pas des moyens financiers et humains pour innover et créer de nouvelles molécules* », précise le pharmacien responsable du partenaire local. Sur le plan nom et portefeuille produit « *Augmentin*[34] *et Clamoxil*[35] *sont les deux produits les plus vendus* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le pouvoir de négociation du partenaire local se mesure l'urgence et l'importance stratégique de l'alliance, l'absence des alternatives de rechange et la participation dans le chiffre d'affaire « *nous n'avons pas d'autres alternatives que celle de garder la bonne relation avec K, elle est*

[34] Le nom commercial des produits de la multinationale
[35] Le nom commercial des produits de la multinationale

très compétente, disant la meilleure sur la place. K participe avec un pourcentage de 35% dans le chiffre d'affaire de G », confirme le responsable de zone de la multinationale. La relation de sous licence démarre donc sur des bases asymétriques. Pour préserver la qualité et l'image de marque de ses produits, la multinationale se permet de dicter et d'apporter beaucoup de changements techniques, technologiques et organisationnels « *G a tout fait pour avoir le même produit sur le marché tunisien, qualité du produit, boite et aspect* », confirme le directeur commercial du partenaire local en précisant « *il faut qu'aucune différence ne soit perçue, ni de la part du médecin qui prescrit le médicament, ni du patient* ».

Au niveau des exigences techniques et technologiques, le démarrage était donc très difficile compte tenu des asymétries et du décalage en termes de compétences, d'expérience et de savoir faire des effectifs du partenaire local d'une part, des équipements, des locaux et des technologies d'autre part « *sur le plan technique et technologique, il y a eu beaucoup d'exigence que nous avons accepté, type de machine, condition d'humidité, exigences très contraignantes mais rentable »*, confirme le directeur commercial du partenaire local.

Le partenaire local a du déployé des efforts considérables sur le plan technique, technologique et ressources humaines pour assurer une fabrication conforme à la qualité recherchée par la multinationale « *K a mit le paquet en équipant le parc technologique des technologies sophistiqués, en mettant en place des systèmes de formations du personnel et recruter des techniciens et pharmaciens pour assurer la qualité »*, confirme le directeur commercial du partenaire local.

Fabriquer une marque de renommée internationale nécessite des compétences et un savoir faire exemplaires. Le partenaire local a fait beaucoup d'investissements unilatéraux pour prouver à la multinationale sa capacité de fabriquer un produit selon les normes et standards internationaux « *nous avons mit le paquet pour prouver que le produit fabriqué en Tunisie est identique à celui fabriqué à l'étranger, depuis le premier jour nous sommes partis vers la production des boites identiques à celles fabriquées en France, nous n'avons pas suivi un processus de fabrication avec un niveau médiocre, moyen puis bon et bonne qualité* », précise le directeur commercial du partenaire local.

Une bonne partie de la phase de démarrage et de croissance du cycle de vie de l'alliance était caractérisée par un grand investissement et beaucoup d'efforts de la part du partenaire local

pour atteindre un niveau technique et technologique respectable et conforme aux exigences de la multinationale. Cette dernière a déployé beaucoup d'efforts en termes d'assistance et de suivi concernant la fabrication et la qualité des produits malgré que ce soit le partenaire local qui ait perçu comme responsable pour tous les soucis liés à des incompétences techniques ou technologiques « *les pharmaciens de K ont l'entière responsabilité en ce qui concerne les lots fabriqué* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

En plus des assistances techniques et des suivis pointus, la multinationale a exploité le moyens des audites pour s'assurer des conditions et des moyens de fabrication des produits de sa marque « *au niveau du contrôle nous avons gardé le principe des audites annuels* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Le niveau de l'asymétrie entre les partenaires et la nature des contributions ont pu valoriser efficacement la complémentarité et la synergie des atouts. La convergence et l'entente stratégique a contribué efficacement dans le bon déroulement de l'activité de l'alliance. Le croisement entre l'asymétrie de la zone géographique et l'asymétrie des ressources a constitué un appui solide pour le démarrage de l'alliance et pour la réalisation des objectifs satisfaisants de part et d'autre « *l'asymétrie a donné naissance à une complémentarité, à une dépendance mutuelle et à un service de gain réciproque* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

L'apport en termes d'assistance et de savoir faire technique et les mécanismes de contrôle mit en place par la multinationale ont fait bénéficié au partenaire local d'une remise à niveau quasi-complète. Les locaux et les sites de production ont été rénovés et équipés selon le modèle des pays industrialisés. Cet apport lui a permis d'améliorer la production et la qualité de ses propres produits « *pour nous c'est une opportunité de travailler et de développer les produits d'une multinationale présente dans plusieurs domaines thérapeutiques. Acquisition et consolidation de notre savoir faire, nos compétences, expérience et expertise. Nous pouvons suivre et exploiter le retour des auditeurs pour nos propres produits* », confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Au niveau des compétences techniques et du savoir faire le gap initial entre le partenaire a était largement réduit grâce aux processus d'apprentissage dans lesquels le partenaire local a été inscrit. Les formations et les manipulations continues et permanentes ont beaucoup aidé le

personnel du partenaire local à améliorer ses acquis et à internaliser les meilleures méthodes de production et d'analyse des produits « *nous avons acquis depuis du savoir faire et des compétences, nous avons développé un niveau d'expertise technique qui nous permet d'être autonomes et indépendant. Nous pouvons copier et imiter* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

Le transfert des connaissances, des compétences et de savoir faire s'avère être lié aux étapes de pré fabrication, de fabrication et de post fabrication. En effet, une meilleure façon de faire a été internalisée concernent les locaux de fabrication et les équipements de production. Le partenaire local a profité des recommandations de son allié par rapport au choix des machines et à leurs manipulations. Cet avis d'expert a fait gagner au partenaire local beaucoup de temps et d'argent « *nous avons rapidement internalisé et exploité le savoir faire d'un grand laboratoire pour la fabrication de ses produits et pour les nôtre selon les normes internationales, une amélioration des procédures et des processus de fabrication »*, confirme le pharmacien responsable.

Les capacités de réceptivité et d'absorption du partenaire local ont joué un rôle prépondérant dans l'acquisition et l'internalisation rapide du savoir faire d'un géant mondial « *K répond favorablement à notre demande, elle est très réceptive* », confirme le responsable de zone de la multinationale. Cette acquisition basée sur les bonnes pratiques de production a pu être reprise et appliquer sur la production des propres produits du partenaire local.

L'apprentissage efficace et la rapidité d'internalisation et d'absorption ont considérablement réduit l'asymétrie et la dépendance technique du partenaire local. L'aptitude et la volonté, de la ressource humaine, à appliquer et à internaliser toutes les nouvelles connaissances, procédures et savoir faire constituent un atout de progression et de développement pour le partenaire local « *notre partenaire a des capacités d'internalisation importantes (savoir faire, connaissance et techniques de production), aujourd'hui il a réduit sa dépendance technique* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Il est aussi important de signaler l'existence d'un apprentissage asymétrique au sein de cette alliance. La multinationale procède à des transferts multiples et variés vers son partenaire qui internalise unilatéralement et bénéficie du savoir faire d'un leader mondial « *l'apprentissage était unilatéral, c'est une source de pouvoir de négociation et un atout technique et*

technologique », confirme le directeur commercial du partenaire local. Ces capacités d'absorption unilatérales ont joué le rôle de réducteur du niveau de dépendance technique et de l'augmentation du pouvoir de négociation du partenaire local. La réduction de l'asymétrie technique grâce à l'apprentissage s'est traduite par une réduction du niveau de la dépendance « *aujourd'hui, G*[36] *n'a aucun apport autre que le nom de la marque et les audites techniques* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

La complémentarité et l'hétérogénéité des apports et des contributions ont participé efficacement dans la réalisation des objectifs individuels et communs « *la coopération avec G a contribué par un grand savoir faire dans cette évolution* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *Avec K, nous sommes protégés, nous disposons des réseaux relationnels et sociaux* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les deux partenaires apprécient la nature et la valeur des apports complémentaires et sont satisfaits de l'assiette des contributions et des rétributions « *nous avons un niveau de contributions/rétributions qui est équilibré* », confirme le directeur commercial du partenaire local en précisant « *au début, il y avait un déséquilibre car nous étions faibles* ».

Le partenaire local a fait beaucoup d'investissements unilatéraux pour se mettre au diapason du niveau technique et technologique requis. Cette forte implication l'a aidé à atteindre deux objectifs, répondre aux exigences de la multinationale et pallier à ses lacunes techniques et technologiques. La réduction de l'asymétrie technique est source de développement et de croissance du partenaire local. Il a pu accroitre son autonomie considérablement et réduire le niveau de sa dépendance par le développement de sa propre gamme de produit et des génériques « *aujourd'hui nous nous lançons dans le développement des dossiers pour les génériques tout seul sans l'appui de personne, nous développons d'une façon autonome notre propre gamme de produit* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *Notre partenaire a une bonne qualité de production, il se développe d'avantage par le lancement des génériques* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les résultats de cette alliance ont contribué dans la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels des deux partenaires.

[36] opcit

Sur le plan stratégique, le partenaire local a pu se forger une bonne réputation, notoriété et plus de crédibilité auprès des clients et des partenaires potentiels « *sur le plan stratégique, être l'allié d'une grande multinationale de renommée internationale ne peut qu'ouvrir des horizons dans le future »,* confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Sur le plan portefeuille produit et rentabilité, le partenaire local s'est lancé dans le développement de sa propre gamme de produit, a pu bénéficier d'une part de marché respectable et optimiser ses capacités de production « *par le développement des portefeuilles produits, nous avons développé notre part de marché et optimiser nos capacités de production avec une meilleure rentabilité »,* confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Sur le plan technique et technologique, le partenaire local a des accès fréquents à de nouvelles procédures de production « *sur le plan technologique, nous avons eu accès à de nouvelles procédures et processus de fabrication* », confirme le pharmacien responsable du partenaire local. Il y a eu une extension des usines de production « *l'extension de l'usine de production est 4 fois supérieure à celle du départ »,* précise le directeur commercial du partenaire local. « *Nous avons évolué par la création de nouvelles ressources, nous avons fait une extension quatre fois plus grande que celle du début, nous sommes passés de 40 à 300 personnes avec un enrichissement du patrimoine technologique* », confirme le pharmacien responsable.

Sur le plan des compétences et du savoir faire, la ressource humaine du partenaire local a exploité les retours et les critiques des audites pour améliorer et organiser au mieux les procédures de travail conformément aux normes et standards internationaux « *sur le plan interne, la formation de la ressource humaine, le retour des audites est d'un grand apport sur l'amélioration des procédures de travail »,* confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Sur le plan stratégique, par l'alliance avec un partenaire local sérieux, la multinationale répond à un double objectif, resté présente sur un marché potentiel, gardé sa part de marché et se protéger contre la concurrence des génériques « *cette collaboration est très importante pour notre partenaire, car elle représente le seul et unique moyen pour pouvoir rester sur le*

marché tunisien et vendre ses produits », précise le pharmacien responsable du partenaire local. « *Une plus importante présence* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Sur le plan opérationnel, la multinationale s'appui sur un partenaire solide capable de produire un produit conformément aux exigences et normes internationales avec un gain financier « *Notre partenaire bénéficie d'une notoriété sur le marché tunisien avec un gain financier* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *L'alliance a un résultat positif, un développement important, la structure du chiffre d'affaire évolue en continue, notre chiffre d'affaire a évolué de plus de 50%, la qualité du produit fabriqué, la réputation et le label de fabriquer chez K représentent un gain significatif* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Il y a eu toutefois quelques difficultés stratégiques et opérationnelles liées à des lenteurs administratives et à la limitation du champ d'action du partenaire local « *des difficultés stratégiques avec la non possibilité de produire des génériques, et sur le plan décisionnel, lenteur dans les procédures, la communication est lente et difficile. Toute demande et tout accord doit être écrit »*, confirme le directeur commercial du partenaire local.

L'évolution de l'activité, les résultats obtenus de part et d'autres et les variables environnementales ont engendré conjointement un changement dans la balance initiale des pouvoir de négociation et de la dépendance des partenaires. Ce changement est resté sans répercussion négative sur la relation de l'alliance grâce à l'adoption d'un comportement coopératif par les deux alliés.

Sur le plan environnemental, il est important de signaler une évolution cruciale qui n'a pas beaucoup d'impact sur la relation de l'alliance mais pouvant avoir des conséquences sur son développement futur.

D'une part, la loi de corrélation est abrogée en Tunisie. Cette abrogation n'affectera pas la poursuite de la relation, mais peut contraindre son développement puisque les multinationales ne seront plus obligées de produire localement leurs médicaments à partir de 2009 en dépit de l'existence de nouveaux génériques. Par contre la situation reste inchangée pour les produits ayant eu des génériques avant cette date. La mise en place de cette loi réduit donc aussi bien les opportunités de développement que le niveau de dépendance de la multinationale à au

partenaire local « *l'absence de la loi de corrélation est en notre défaveur, nous perdons la protection, elle va réduire le niveau de dépendance de G à K avec un non développement de la coopération* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

D'autre part, il ya une la mise en place d'une réforme au sein de la caisse nationale d'assurance maladie qui accorde au pharmacien le droit de substituer un médicament prescrit, par le générique le moins cher « *si nous fabriquons les produits de G, il y aura une perte de la part de marché, exemple le médecin prescrit L'augmentin*[37] *et le pharmacien donnera le générique* », explique le directeur commercial du partenaire local en précisant *« la caisse nationale d'assurance maladie Cnam*[38] *rembourse le produit pour 85% des citoyens. Le remboursement se fait sur le générique le moins cher du marché ».* « *Au début, notre cible de promotion était les médecins, aujourd'hui le pharmacien aussi dispose du droit de substitution »,* confirme le responsable de zone de la multinationale. Cette situation peut affecter directement l'activité de l'alliance en réduisant considérablement sa part de marché, ses volumes de ventes et donc sa rentabilité.

Face à ces aléas de l'environnement, les deux partenaires vont se retrouver dans une situation critique. S'ils décident de limiter l'activité à la production des anciens produits, il y a de forte chance que la part de marché et le chiffre d'affaire soient affectés par la concurrence des génériques.

Le partenaire local s'est trouvé dans une situation inconfortable, le contrat de sous licence avec la multinationale stipule l'interdiction de la fabrication des génériques par le partenaire local. Cette clause limite le champ d'action de ce dernier et peut toucher l'équilibre et la rentabilité de l'entreprise. Perdre la part de marché des produits phares de l'entreprise est source de problèmes considérables en absence de solution de rechange.

La menace de la mise ne place de la Cnam[39] et des génériques n'est pas perçu de la même ampleur par les deux partenaires « *le partenaire est conscient de cette contrainte sur le marché, pour lui l'installation de la Cnam ne va pas affecter les ventes d'une façon considérable* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *La Cnam aujourd'hui n'est pas très développé car elle s'occupe majoritairement par les maladies chroniques et pas*

[37] opcit
[38] Cnam : caisse nationale d'assurance maladie
[39] opcit

les maladies aigues, par contre à long terme cela peut impacter notre équilibre, nos produits seront moins vendus », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Dans ce contexte de perturbation, il ya eu de fortes négociation entre les partenaires pour trouver une solution à cette menace. Cette phase a était caractérisée par une instabilité et une perturbation au niveau de la relation de l'alliance. Plusieurs hypothèses ont étaient abordé par les partenaires.

Le partenaire local a implicitement évoqué l'éventualité de rupture, car la baisse de la part de marché des produits de la multinationale pour avoir des conséquences considérables sur sa rentabilité « *si les ventes de l'Augmentin*[40] *baissent, cela induit la baisse de notre chiffre d'affaire et de l'importance du produit. La seule condition pour rattraper le coup est de se lancer dans la production de son générique* » explique le directeur commercial du partenaire local en précisant « *le partenaire voulait refuser car les génériques vont bouffer les ventes des autres produits, nous n'avons pas provoqué directement le partenaire mais les sous entendu voulait tout dire* ».

La réduction de l'importance stratégique de l'alliance aux yeux du partenaire local a soutenu son pouvoir de négociation lors des discussions et de l'analyse des différentes solutions envisageables pour atténuer la menace de la Cnam. Face aux enjeux et aux risques de perturbation lié au changement des conditions environnementales, les partenaires ont décidé conjointement de surpasser la zone de turbulence et de converger sur la décision de développer ensemble la gamme de génériques « *pour aboutir a cette décision, nous avons avancé implicitement une éventuelle rupture du contrat, c'est ce qui constituait notre pouvoir de négociation. Les conditions du marché et l'entrée de la Cnam ont rendu l'alliance peu attractive et moins stratégique sans la production des génériques* », précise le directeur commercial du partenaire local en ajoutant « *nous sommes tous les deux dans une perte mutuelle, enjeu et menace réciproque. Compte tenu de ces conditions nous sommes condamnés à rester ensemble* ».

Les deux partenaires ont apporté quelques changements sur le plan contractuel, approvisionnement en matière première et portefeuille produit « *au niveau organisationnel et*

[40] opcit

fonctionnel rien n'a changé, bous avons gardé les mêmes méthodes », précise le directeur commercial du partenaire local.

Au niveau du contrat, les deux partenaires on ajouté un avenant précisant qu'en plus de la production sous la forme de sous licence de certain produits, il y aura développement d'une gamme de génériques « *sur le plan du contrat, nous avons gardé le statut de sous licence mais nous avons ajouté un avenant pour la production de la gamme des génériques en « second brand » »*, précise le directeur commercial du partenaire local.

Au niveau de l'approvisionnement en matière première, il était convenu de garder le même principe d'approvisionnement pour la production des produits de la marque de la multinationale. Le partenaire local se charge de l'achat de matière première concernant la production de la gamme des génériques « *notre partenaire nous vend la matière première pour la production de ses propres produits, nous nous chargeons de la production des produits et la promotion des génériques en coopération avec G* », précise le directeur commercial du partenaire local.

Au niveau du portefeuille produit, le partenaire local a gardé les deux produits « Augmentin[41] et Clamoxyl[42] » avec le développement des génériques *« au niveau du portefeuille produit, nous avons toujours Clamoxyl[43] et Augmentin[44] et les produits génériques* », précise le directeur commercial du partenaire local.

Cette situation offre aux deux partenaires l'opportunité de prolonger l'activité de l'alliance, de continuer de bénéficier des apports mutuels et de faire face aux aléas de l'environnement. En unissant leurs forces, les deux partenaires peuvent dominer par effet de masse le marché des génériques « *nous avons résolu les problèmes des risques par le développement de la gamme des génériques, nous avons résolu le problème des prix par la réduction des couts »*, explique le directeur commercial du partenaire local.

Compte tenu de l'ampleur de la dépendance liée au nom de la marque de la multinationale, le partenaire local a exigé de mettre son propre nom de marque sur la boite des génériques

[41] opcit
[42] opcit
[43] opcit
[44] opcit

fabriqué en collaboration avec la multinationale. Les négociations entre les deux partenaires ont duré longtemps avant que la multinationale accepte la proposition « *nous avons mit beaucoup de temps pour aboutir à ce résultat (3ans), la décision a était prise entre décembre 2007 et janvier 2008* », précise le directeur commercial du partenaire local.

Ce choix stratégique est fait par le partenaire local pour anticiper et se préserver contre la menace d'une éventuelle rupture de la relation avec la multinationale « *la réputation et la notoriété de nos produits constituent les atouts de la durabilité de l'alliance* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Dans la production des génériques nous avons décidé de mettre sur la boite uniquement le nom K, comme ca en cas de rupture de contrat avec notre partenaire, nous serons en sécurité puisque c'est notre nom de marque qui figurerai sur les produits* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

Face à cette menace environnementale, la multinationale compte réviser la politique de prix de ses produits pour s'aligner avec le prix des génériques. Cet alignement va lui permettre de rester compétitif et de garder un même positionnement sur le marché *« nous allons revoir nos stratégies de prix pour notre rentabilité et nos capacités de production* », précise le responsable de zone de la multinationale. « *Nous essayons au maximum de nous inscrire dans une logique de « gagnant-gagnant », sur les produits posant un problème de rentabilité nous essayons ensemble de baisser les prix des matières premières* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

Compte tenu des conditions environnementales complexes, les deux partenaires ont choisir d'adopter un comportement coopératif et converger vers la réalisation des intérêts communs et individuels « *nous avons décidé de voire autrement le partenariat et notre partenaire a joué le jeu car aujourd'hui les axes de développement sont basés essentiellement sur la production des génériques* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *Nous respectons la règle du jeu, la logique du gagnant-gagnant c'est notre règle du jeu »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

L'amélioration des compétences et du savoir faire du partenaire local a participé amplement dans le développement de l'activité et de son autonomie technique « *nous avons réduit considérablement notre niveau d'asymétrie technique, nous avons réduit, par conséquent, notre dépendance technique et financière »,* précise le directeur commercial du partenaire

local en ajoutant « *l'indépendance technique que nous avons pu développer aujourd'hui représente le contre poids et la force du pouvoir de négociation* ».

Le partenaire a développé une gamme de générique et une gamme de produit dans le domaine des compléments alimentaires « *nous avons développé une nouvelle expertise dans le domaine des génériques et des compléments alimentaires* », précise le directeur commercial du partenaire local en précisant « *nous avons développé une meilleure expertise dans la promotion des médicaments basée sur l'expérience, la formation et la maitrise du marche, nous avons que cinq ans d'existence sur le marché des génériques et nous avons 40 délégués* ».

La réussite de ces différents axes de développement a participé considérablement dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur le marché local « *nous sommes leader en Tunisie en chiffre d'affaire, nous avons un potentiel de développement important et nous travaillons sur les molécules* », précise le directeur commercial du partenaire local. *« Notre partenaire a une bonne qualité de production, il se développe d'avantage dans le lancement des génériques et fait face à la menace de la Cnam avec sa propre gamme de produit* », confirme le responsable de zone de la multinationale. Le partenaire local a pu améliorer sa crédibilité et amélioré sa part de marché *« nous sommes très connus avec une bonne réputation, notre part de marché est de 51%, le marche est en évolution permanente »*, précise le directeur commercial du partenaire local.

L'expérience et la réussite de l'alliance avec la multinationale a servi de belle vitrine pour le partenaire local. Ce dernier a pu améliorer son image de marque, sa compétitivité, son pouvoir de négociation et sa dépendance technique. Hormis ces aspects internes, le partenaire local a développé son portefeuille produit et alliance « *Aujourd'hui, nous avons développé notre vitrine, nous allons faire des investissements pour le développement et l'ouverture d'un laboratoire* », précise le directeur commercial du partenaire local. « *Quant' à sa taille, le partenaire dispose de plusieurs alliances avec des multinationales et développe aussi sa propre gamme de produit* », confirme le responsable de zone de la multinationale.

Etape III : Les conséquences de l'alliance :

L'alliance est considérée comme exemplaire par les deux partenaires, le déroulement de l'activité se fait dans un climat de complémentarité, de symbiose et de comportement coopératif « *notre alliance est exemplaire, elle est basée sur un respect mutuel. Nous parlons le même langage, nos intérêts convergent dans la transparence »*, précise le responsable de zone de la multinationale. « *G est entrain d'agir en vrai partenaire, il adopte un comportement transparent en ce qui concerne la production et la comptabilité* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

Par l'implication et la convergence stratégique, les deux partenaires ont pu saisir les opportunités de développement sur le marché local en faisant face à la menace de la Cnam. Les résultats de cette nouvelle opération sont très satisfaisants *« au niveau de la position concurrentielle, nous sommes aujourd'hui en première position pour les fabricants locaux et en deuxième sur le marché tout laboratoire confondu »*, précise le directeur commercial du partenaire local. « *Pour notre position concurrentielle, nous sommes les premiers sur le marché en ce qui concerne les antibiotiques »*, confirme le responsable de zone de la multinationale.

Les partenaires apprécient l'engagement mutuelle et l'adoption d'un comportement coopératif et symbiotique de part et d'autre qui les inscrivent ni plus ni moins dans une situation de gains réciproques et équitables « *nous avons le contact facile, nous sommes en bonne symbiose et nous nous inscrivons dans une logique de gagnant-gagnant »*, précise le responsable de zone de la multinationale. « *Dans cette situation, nous adoptons un comportement coopératif de part et d'autres pour le bon déroulement de l'alliance dans un esprit de gagnant-gagnant* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

Grace à une complémentarité efficace et symbiotique les deux partenaires sont parvenus à élargir la gamme de produit, à combattre la concurrence par des prix compétitifs, à réduire considérablement la menace de la Cnam et à anticiper ses conséquences négatives par la mise en place des solutions adéquates. Cette situation a poussé les partenaires à accentuer leur niveau d'interdépendance pour maintenir le même niveau de dominance sur le marché et saisir les opportunités d'évolution « *nous sommes devenus plus proches, nous nous concertons à chaque fois sur les décisions, nous partageons ensembles des risques, nous*

cherchons des solutions sur des intérêts communs. Nous sommes devenus le centre d'intérêt de K qui est notre seul partenaire sur le marché tunisien », précise le responsable de zone de la multinationale. « *On ne change pas une équipe qui gagne, il ya pour le moment un intérêt mutuel à poursuivre cette alliance »*, confirme le directeur commercial du partenaire local.

La démarche stratégique adoptée par le partenaire local pour réduire son niveau de dépendance à la multinationale est basée sur l'exploitation des ressources internalisées, à travers un apprentissage efficace et unilatérale, dans le développement de nouvelles activités et la mise en place d'une stratégie de diversification « *nous avons développé aussi l'activité des complémentaires alimentaires pour réduire au maximum la dépendance aux multinationales, nous tablons sur la diversification pour réduire les dépendances* », confirme le directeur commercial du partenaire local.

Grace à cette stratégie de diversification, le partenaire local a pu réduire considérablement les dépendances liées à la participation des produits de la multinationale dans son chiffre d'affaire. Par contre, la dépendance au nom de la marque de la multinationale est maintenue inchangée, d'ailleurs la décision prise par le partenaire local pour mettre sur les boites de médicaments son propre nom de marque est un atout susceptible d'atténuer cette importance cruciale « *jusqu'à 2008 la vraie et majeur dépendance se basait sur la participation de notre partenaire dans notre chiffre d'affaire, aujourd'hui avec le développement de la gamme des génériques la dépendance est entrain de baissée. La seule variable de dépendance qui nous reste c'est le nom de la marque* » confirme le directeur commercial du partenaire local en précisant « *en 2008, 20% de notre chiffre d'affaire proviennent de nos génériques, 20% sont concentrés sur d'autres produits, nous prévoyons que 25% du chiffre d'affaire sera assuré par nos génériques. C'est un atout qui va réduire notre dépendance à G en termes de chiffre d'affaire ».*

La mise en place d'une usine de production des génériques en collaboration et en production individuelle participera aussi dans la démarche de réduction de la dépendance du partenaire local à la multinationale « *l'usine betalactamine produit des génériques qui vont limiter les risques des 50% de chiffre d'affaire par G, la gamme des génériques de K participe avec 20% dans le chiffre d'affaire globale »*, confirme le directeur commercial du partenaire local.

Le niveau de dépendance de la multinationale est toujours lié à l'importance potentielle de la zone et de l'attrait du marché local *« la Tunisie occupe la deuxième position et représente 35% du chiffre d'affaire de G*[45] *sur la zone de l'Afrique du Nord, nous n'avons pas intérêt à quitter K*[46]*. Nous sommes satisfaits et gagnant. En plus, chercher un nouveau partenaire va engendrer des investissements importants, une perte de temps »,* confirme le responsable de zone de la multinationale.

La relation de l'alliance a aujourd'hui dix-neuf ans d'existence. Elle est en phase de maturité concernant le développement des opérations et de l'activité d'une façon générale. En revanche, les facteurs liés à l'environnement externe de l'alliance peuvent être source de démarrage d'une nouvelle phase de croissance du cycle de vie « *nous sommes dans la phase de maturité de la courbe du cycle de vie de l'alliance. Les principales phases sont la mise en 1997 du produit Augentin et l'accord sur le développement des génériques de l'Augmentin et Clamoxyl »,* confirme le directeur commercial du partenaire local en précisant *« c'est les deux faits les plus importants, les piques au niveau du chiffre d'affaire et positionnement sur le marché ».*

Analysé du point de vue de la rationalité économique, ce cas d'alliance peut être qualifié de réussite. Les deux partenaires ont adopté un comportement coopératif qui ne s'inscrit ni plus ni moins que dans une démarche de raisonnement coût avantage relative à une activité procurant des bénéfices mutuels et variés aux alliés.

L'implication et la convergence stratégique des partenaires ont contribué favorablement à la réussite et à la stabilité de l'alliance. D'après Chen et Chen (2000), l'implication mutuelle des alliés est un élément moteur pour sa survie et sa réussite. Dans la même optique, Doz et Hamel (2000) soutiennent l'idée que pour la durabilité et le succès de l'alliance, il est impératif pour les partenaires de regarder dans la même direction stratégique.

L'interdépendance entre les partenaires a joué un rôle important dans le développement, la pérennité et la réussite de l'activité de l'alliance. Ce résultat converge avec les travaux de Chen et Chen (2000) et de Levine et White (1961) qui soulignent que la multidimensionnalité

[45] opcit
[46] opcit

des liens entre les partenaires crée des interdépendances et des intérêts communs. Ces derniers renforcent les chances de la survie et de la longévité de la relation de l'alliance.

La complémentarité et l'hétérogénéité des ressources et les contributions symbiotiques sont source de création de valeur et de réussite de la relation de l'alliance. Ce résultat soutien les constatations de Harrigan (1986) qui avance que la complémentarité des apports est importante pour la création d'un climat coopératif. L'importance de la maitrise des connaissances locales par le partenaire local était source d'avantage concurrentiel générateur de profit. Ce résultat converge avec les constats de Beamish et Inkpen (1995) sur l'importance des contributions basées sur des connaissances locales dans le bon déroulement de l'activité.

L'appréciation de la nature et la valeur des apports et l'appréciation de l'assiette des contributions et rétributions sont sources de comportement coopératif, de survie et de longévité de l'alliance. Ce constat converge avec les travaux de Doz et Hamel (2000). Pour être conformes aux normes de production internationales, le partenaire local a déployés des efforts considérables en termes d'apprentissage et d'investissements unilatéraux.

L'internalisation et l'absorption rapide des connaissances clés, savoir faire et de l'expertise d'un leader du domaine sont qualifiées de variables endogènes à l'augmentation du pouvoir de négociation de l'acquéreur. Ce résultat rejoint les résultats de Hamel (1991) qui souligne l'importance de l'apprentissage et de l'internalisation des ressources critiques dans le changement de la balance initiale du pouvoir de négociation entre les partenaires. Le partenaire local est parvenu non seulement à internaliser efficacement les ressources clés et les savoir faire non disponibles avant l'alliance mais aussi à les développer pour se lancer dans de nouveaux projets internes et externes. Le partenaire local à développé considérablement son portefeuille produits et son portefeuille alliances. L'apprentissage est considéré par plusieurs travaux (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997 et Yan, 1998) comme étant une source procurant plusieurs avantages liés à la création de nouvelles conditions compétitives au niveau interne et externe. Dans la même optique, Chen et Chen (2000) avancent que certaines entreprises peuvent, à travers les alliances avec les multinationales, construire un patrimoine de connaissances et de compétences très riches. Le savoir faire et la crédibilité acquis vont valoriser d'avantage la vitrine du partenaire acquéreur « *par ces collaborations, nous allons bénéficier des fruits de la production des médicaments,*

du savoir faire, de l'assistance technique, de l'audite internationale, c'est une ouverture des grandes portes dans le future avec une image de marque et bonne réputation », confirme le pharmacien responsable du partenaire local.

Au niveau financier, le partenaire local a alloué des sommes colossales pour faire une mise à jour de son patrimoine technologique et favoriser des conditions de fabrications louables par rapport aux locaux, aux capacités de production et à la ressource humaine. Ces investissements jouent un rôle important en termes de gains et de risques. Sur le plan des gains, répondre aux exigences de la multinationale en termes de machines peut améliorer la qualité et les quantités des produits fabriqués. Ces améliorations permettront l'atteinte d'un niveau de productivité respectable source d'avantage concurrentiel et financier. Répondre aux exigences de la multinationale par des investissements unilatéraux peut fragiliser la situation du partenaire local par l'augmentation de sa dépendance et de sa vulnérabilité à l'activité compte tenu des moyens financiers engagés. Ces derniers nécessitent une rentabilité de haut niveau pour assurer l'amortissement et le retour sur investissement. Ce constat est soutenu par Chen et Chen (2000) qui recommandent aux entreprises de s'engager dans des investissements unilatéraux que quand trois conditions sont réunies la réputation de la multinationale par rapport à son comportement, le niveau de confiance requis et la réciprocité développée entre les partenaires.

Le partenaire local a pu limiter les risques de ses investissements unilatéraux grâce principalement à ses capacités d'absorption et d'internalisations des connaissances clés et du savoir faire. Cet atout lui a permit de mettre en place et de concrétiser sa démarche stratégique basée sur le développement de nouvelles gammes de produits les génériques et les compléments alimentaires, et de limiter par conséquent les risques de sous exploitation des capacités de production. Compte tenu de ces résultats, l'organisation du partenaire local peut être qualifiée d'efficace par Aliouat et Taghzouti (2007). D'après ces auteurs, l'efficacité d'une entreprise est étroitement associée à sa capacité et à son aptitude d'internaliser et acquérir des actifs en vue de les exploiter dans le cadre d'une nouvelle opportunité de développement.

La décision de développer en parallèle une gamme de génériques en collaboration avec la multinationale et sa propre gamme de générique n'est pas prise au hasard par le partenaire local. Compte tenu du fait, que ce dernier ne dispose d'aucune marge de manœuvre technique

concernant le développement des produits de la multinationale, que tout doit passer par son accord et sa validation. Développer en parallèles les deux types de génériques, est le seul moyen qui permet au partenaire local de bénéficier d'un transfert tacite des connaissances nouvelles. Ces dernières vont être par la suite internalisées et exploiter pour le développement de la propre gamme de produit du partenaire local. Ce résultat converge avec les travaux de Brousseau (2000) qui précise « *que les connaissances critiques ne sont pas toutes codifiables puisqu'elles sont incorporées dans les routines organisationnelles et individuelles. Les limites du langage et de l'esprit humain ne peuvent pas à deux pallier à ces lacunes de codification et de protection des ressources critiques* ».

Les travaux de Khanna (1998) confirment ce résultat, les alliances stratégiques offrent au partenaire la possibilité de s'approprier les ressources de son associé et de les utiliser pour son propre intérêt. Dans la même optique, Kumar (2007), le partenaire possédant des ressources de valeur est plus vulnérable à l'appropriation unilatérale des atouts stratégiques. Les capacités d'apprentissage du partenaire local ont efficacement contribué dans la réduction de la dépendance, de l'asymétrie technique, du développement d'une autonomie solide par la création de nouvelles gammes de produits. D'ailleurs d'après Doz et Hamel (2000), la réussite de l'alliance peut être mesurée par les capacités d'apprentissage. Le succès se mesure par la rapidité de l'internalisation des ressources clés par rapport à la durée de vie.

Le pouvoir de négociation et son évolution dans le cadre de cette alliance peut être mesurée par plusieurs variables internes et externes. Cette mesure converge avec les résultats de plusieurs travaux de recherche. Au début de la relation de l'alliance, le pouvoir est mesuré par l'importance stratégique de l'alliance, son urgence, la nature et le contrôle des ressources. Ces variables de mesures convergent avec les travaux d'Astley Sachdeva (1984), Yan et Gray (1994) et Tinlot et Mothe (2005).

La mesure de l'évolution du pouvoir de négociation au cours du cycle de vie de l'alliance peut être faite sur la base du degré d'apprentissage, du développement de l'autonomie et de la marque des partenaires, de la réduction de participation dans le chiffre d'affaire et de la performance. Le rôle de l'apprentissage dans le développement du pouvoir de négociation a était souligné par Hamel (1991), Thorelli (1986), Khanna (1998) et Brousseau (2000). Ces auteurs soutiennent l'idée que les entreprises qui internalisent et absorbent des connaissances clés non disponibles avant l'alliance vont voir leur pouvoir de négociation augmenter. Tinlot

et Mothe (2005) convergent avec l'idée que l'apprentissage et le changement du niveau de performance de l'un des partenaires jouent un rôle important dans le changement dans la balance initiale du pouvoir de négociation et de la dépendance des partenaires.

Dans cette optique, nous constatons que les ressources intangibles notamment le nom de la marque peut maintenir le niveau de dépendance du partenaire qui en a besoin constant. Ce résultat converge avec les travaux de Fernandez, Montes et Vasquez (1999) qui soulignent l'importance des ressources intangibles dans le renforcement du pouvoir de négociation et de la dépendance. Le nom de la marque peut jouer un rôle prépondérant dans le développement de l'activité en facilitant les ventes.

La mise en place de la loi de corrélation et la réforme de la caisse nationale de l'assurance maladie ont ainsi favorisé considérablement l'augmentation du pouvoir de négociation du partenaire local, puisque la multinationale n'eut pas d'autre alternative que de prolonger la coopération pour rester présent sur le marché tunisien en maîtrisant les coûts. Ce résultat converge avec les travaux d'Inkpen et Beamish (1997). Ces auteurs ont développé dans leur approche une distinction entre les sources du pouvoir de négociation. Ces dernières peuvent être internes ou externes à l'alliance.

Cette variable exogène à l'alliance a permit au partenaire local de gagner du pouvoir en renforçant le niveau d'interdépendance avec la multinationale par le programme de fabrication des génériques. Ce constat est similaire aux résultats de Tichy et Fombrun (1979) qui avancent que l'entreprise gagne du pouvoir quand elle se lance dans des interdépendances multiples qui la rendent opérationnellement indispensable.

La nature des mécanismes de contrôle appliqué par la multinationale dans le cadre de cette alliance a été identifiée dans plusieurs travaux traitant de l'aspect fonctionnel des alliances stratégiques. Le contrôle exercé par la multinationale dans l'alliance était basé sur les procédures et les normes de fonctionnement à l'étape de préfabrication, pendant la fabrication et en post- fabrication. Des règles, des procédures et des règlements dictés et codifiés par la multinationale. Ce phénomène est qualifié de contrôle formel par Shann (1983). Dans la même optique, Yan et Gray (1994), définissent le contrôle comme la capacité à influencer les décisions opérationnelles. L'exercice asymétrique et dominant du contrôle par la multinationale a paradoxalement contribué à la réussite et à la stabilité de l'alliance. Ce

résultat a été démontré par plusieurs travaux qui ont avancé que l'exercice d'un contrôle dominant par l'un des partenaires dans une alliance améliore sa stabilité (Park et Ungson, 1997 ; Sun et Yunus, 1998 et Beamish, 1985).

La relation de l'alliance est passée par une phase d'instabilité, qui n'est pas directement lié à des conflits d'intérêts ou à un mauvais fonctionnement interne, mais causé par un changement important dans les conditions environnementales. Ce résultat converge avec la définition avancée par Yan et Gray (1994) et Kogut (1989), l'instabilité peut être causée par des changements liés à une modification dans les conditions environnementales ou dans la structure de l'industrie.

Face aux menaces de l'environnement, les deux partenaires ont réussi à choisir les solutions les plus optimales, pour assurer la convergence des intérêts et le comportement coopératif, et maintenir le niveau de développement et de croissance de l'activité dans un contexte de perturbation. Ce résultat converge avec les travaux de Beamish et Banks (1997) qui recommandent aux entreprises qui souhaitent assurer la survie et la longévité de leurs relations d'alliances, d'établir des connexions efficaces entre le maintient des investissements à long termes et l'adoption d'un comportement coopératif et flexible. Ces atouts vont, d'après ces auteurs, leurs permettre de résister aux aléas de l'environnement et de réduire les risques de perturbation. Dans la même optique, Hardy et Philipps (1998) et Kogut (1989) insistent sur le croisement entre la convergence des intérêts et l'adoption des comportements coopératifs pour ne pas entraver le développement et la croissance de l'activité de l'alliance.

La réduction du niveau d'asymétrie est source d'avantage concurrentiel et de création de valeur basée sur la synergie et la complémentarité des compétences et du savoir faire. C'est un atout incontestable pour le développement et la croissance de l'activité source de survie et de longévité de l'alliance. En dépit du niveau d'asymétrie initial dans le cadre de cette alliance, les partenaires sont parvenus à réaliser leurs objectifs stratégiques et opérationnels. Les résultats de l'alliance au niveau technique, technologique, financiers et commercial sont appréciés par les alliés. La réussite de l'activité peut se mesurer au niveau interne et externe de la relation. Ce résultat converge avec les constats d'Alverez et Barney (2001) « *une alliance avec une grande entreprise offre à la petite une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir toute seule* ».

Les alliances asymétriques offrent un climat de complémentarité des ressources source de stabilité et de longévité. Ce résultat converge avec plusieurs travaux portant sur les alliances asymétriques. (Lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; kogut, 1989 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Park et Ungson, 1997, Sim et Yunus, 1998 ; et Yan, 1998) se sont accordés que l'asymétrie représente un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance stratégique. Dans la plupart de ces travaux, l'asymétrie est présentée comme un moyen crucial pour le développement durable de l'alliance.

Si nous croisons les travaux de Moschi (2003) concernant l'instabilité et la durée limitée des alliances strategiques avec les travaux d'Harrigan (1987) traitant les conditions nécessaires pour une durée plus longue des alliances stratégiques nous obtenons le résultat que pour avoir une durée de plus que dix ans, il faut réunir trois conditions pour les partenaires, à savoir une culture similaire, une taille bien similaire et un niveau d'expérience similaire. Or nous constatons le contraire dans cette étude de cas. Elle ne réunie pas les trois conditions avancées par Harigan (1987) et dépasse pourtant la durée de vie fixé par Meschi (2003) pour que l'alliance soit qualifiée d'instable. Cette étude de cas remet donc en question la portée des travaux d'Harrigan (1987) et nous invite à formuler d'autres postulats pour apprécier la longévité d'une alliance stratégique : un degré d'asymétrie suffisant pour maintenir un niveau élevé de complémentarité entre les partenaires, un renforcement de l'interdépendance de manière à augmenter la perspective de gains mutuels, un mode de gouvernance asymétrique de manière à stabiliser la prise de décision en évitant les conflits d'autogestion.

8. Huitième cas : VIRAT

Cas de l'alliance	
Il s'agit d'une alliance sous un contrat de sous Licence entre une entreprise tunisienne et une multinationale dans le secteur de l'agroalimentaire notamment des boissons gazeuses	
Entreprise Tunisienne	**La multinationale**
C'est une entreprise leader sur son marché dans le secteur de l'agroalimentaire. Le segment des boissons gazeuses figure comme une activité secondaire dans le portefeuille de l'entreprise avec une marque locale. Elle dispose d'un bon réseau de distribution.	C'est une entreprise qui adopte une stratégie de diversification : la musique, l'aéronautique, le tourisme etc. Elle est présente depuis 1994 sur le segment des boissons gazeuses. L'activité semble être rentable compte tenu des investissements engagés.

<u>Etape I Formation de l'alliance : contexte et mode organisationnel</u>

1. Contexte de l'alliance

Par choix stratégique, l'entreprise tunisienne prend l'initiative de solliciter une multinationale concurrente de Coca Cola pour se développer dans le domaine des boissons gazeuses. En effet, le marché local tunisien est dominé par une seule marque « Coca Cola » avec une part de marché de 80%. Pour rivaliser avec ce concurrent redoutable, l'entreprise a besoin d'un nom de marque et de beaucoup d'investissements en recherche et développement « *avec une marque locale, nous ne pouvons pas aller trop loin compte tenu de la concurrence des marques dit le directeur général adjoint de l'entreprise tunisienne* ».

Partant donc du principe de l'aversion au risque, l'entreprise tunisienne a choisi l'option de la coopération avec un nom de marque connu en vue de rentabiliser sa ligne de production et bénéficier des synergies. Le contrat stipule, une non participation dans le capital, la conception du produit final sous licence, une assistance technique avec un savoir-faire accompagné du nom de la marque. La multinationale fournit et vend le concentré (la formule de la boisson) à l'entreprise locale et perçoit des royalties sur le chiffre d'affaires. Cette option va permettre à la multinationale de répondre à l'objectif de développement comme le

précise le responsable de la zone « *le développement passe par la Tunisie et vers d'autres pays comme par exemple : la Libye, les pays d'Afrique, L'Afrique centrale, la Nigéria ou il ya 125 millions d'habitants*».

1.1. Niveau d'asymétrie et des Apports entre les partenaires

La détermination du niveau d'asymétrie et des apports entre les partenaires servira de bases pour la répartition des rôles et des taches.

- Le niveau d'asymétrie entre les partenaires:

	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Taille	PME	Multinationale
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Faible
Zone géographique	Pays en voie de développement	Pays développés

Tableau 22 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas VIRAT

L'écart entre les partenaires est très important en ce qui concerne la zone géographique, la taille, les ressources détenues et engagées dans le segment d'activité. Ces dernières sont basées essentiellement sur la notoriété, le nom et la réputation de la marque « *l'écart est large entre nous et notre partenaire au niveau de la réputation, de la notoriété, financièrement du point de vue taille* » confirme le directeur général adjoint du partenaire local. Au niveau du développement des partenaires la différence est aussi importante « *notre partenaire a 50 ans d'existence et d'expérience; le goût de ses sodas est testé par le consommateur alors que l'activité est secondaire pour nous* » déclare le directeur général du partenaire local. Nous pouvons avancer à ce niveau que l'asymétrie entre les alliés dans le cadre de cette alliance est considérable.

- Apports des partenaires :

Les apports	L'entreprise tunisienne	La multinationale
Ressources engagées	- Leader et bonne réputation locale - Patrimoine technologique riche et solide - Savoir faire dans le domaine de la communication - Réseau de distribution performant - Relationnel performant	- Image de marque - Marque internationale facilitant l'export et la distribution à l'étranger - Apport technique avec un savoir faire, un processus et méthodes de production allant du traitement de l'eau jusqu'au produit fini avec un contrôle des matières premières et du produit semi fini.

Tableau 23 : Les apports des partenaires du cas VIRAT

La nature des apports de chaque partenaire dans le cade de cette alliance peut être qualifiée de ressources tangibles et intangibles s'inscrivant dans une perspective de complémentarité.

Les contributions de la multinationale sont essentiellement focalisées sur la technicité, le savoir faire et l'expertise de production avec bien entendu un nom de marque de renommée internationale le responsable de la zone de la multinationale souligne l'importance de leur contribution pour le bon déroulement de l'activité « *nous apportons une technicité plus pointue de point de vue de la production, un changement positif dans l'usine sur le plan de l'équipement et des investissements technologiques* ». En parlant des apports de son partenaire, le directeur général adjoint de l'entreprise local insiste sur « *un savoir faire de production, des méthodes de production, un plan qualité, un processus allant du traitement de l'eau jusqu'au produit fini avec un contrôle des matières premières et des produits semi fini* ».

Les contributions du partenaire local sont majoritairement de natures technologiques, humaines, financières et commerciales « *nous disposons d'une équipe technique valable, qualifiée et expérimentée avec un réseau de distribution très performant* » précise le directeur

général adjoint du partenaire local. D'après le responsable de la zone de la multinationale « *ce groupe est le plus fort sur le marché tunisien, il a fait des investissements énormes, il a bien su développer la marque et a assuré la bonne qualité du produit avec une fabrication conforme aux normes internationales* », il ajoute *« c'est une entreprise dynamique qui recherche la nouveauté, les technologies à la pointe du progrès avec des techniques et outils de production équivalent à l'usine européenne* ».

1.2. Mode organisationnel

Le rôle de la multinationale dans cette coopération est de fournir le concentré comme base de production accompagné des manuels et procédures proportionnels aux formats des bouteilles d'après le responsable de zone de l'alliance de la multinationale « *nous vendons le concentré des boissons gazeuses en prenant les marges sur ces ventes, nous présentons à notre partenaire un cahier de charge et nous devons contrôler l'image et l'aider en terme de création, d'innovation et de communication* ». L'entreprise tunisienne se charge dés lors de la production, de la distribution et de la communication.

Le processus de production est accompagné d'un programme de contrôle qualité avec une gestion de la gamme, des formats et des aromes. Toute production fait l'objet, systématiquement et d'une façon permanente, d'analyse d'échantillon par un laboratoire britannique pour certifier la conformité et le respect des normes de qualité d'après le responsable de zone de l'alliance de la multinationale « *contrôler les normes avec un cahier de charge et contrôler le processus de production avec des envois mensuels des échantillons en Angleterre pour analyse* ».

Le contrôle se fait aussi par l'envoi des techniciens et des responsables qualité sur le lieu de production d'après le directeur général adjoint du partenaire local « *les responsables techniques de notre partenaire nous font des visites environ tous les deux ou trois mois pour des problèmes de qualité et d'avancement dans les programmes de développement* ».

La multinationale fait un suivi détaillé sur le programme marketing, la part de marché et les chiffres de vente « *nous faisons des prévisions de vente annuelle, nous élaborons un programme de développement de la marque au niveau marketing annuellement et nous faisons des réunions tous les deux mois pour évaluer la relation et l'avancement du*

processus, ces programmes sont réalisés en coordination avec notre partenaire » précise le directeur général adjoint de l'entreprise locale. Les responsables techniques et marketing étrangers se rendent sur les lieux tous les deux ou trois mois pour l'évaluation de la relation et l'état d'avancement du processus de production et de communication. Chaque directeur de l'entreprise locale a son vis-à-vis étranger.

Il y a deux grandes réunions par an : la première expose les objectifs annuels à atteindre, les prévisions annuelles, les programmes de développement de la marque. La deuxième concerne l'analyse des résultats et tout se qui se rapporte à l'aspect technique, marketing, volume et produit. Autrement les reportings sont échangés mensuellement par les responsables spécifiant les résultats de vente et de production d'après le responsable de zone de l'alliance de la multinationale « *le reporting se fait tous les mois en ce qui concerne le résultat de vente, le résultat de production (nombre de bouteilles) pour analyser à chaque fois si l'évolution est positive ou négative* ».

La multinationale veille à protéger et à préserver son image de marque, la qualité de son produit et le contenu des communications « *le produit doit véhiculer la même image de marque partout dans le monde* », précise le responsable de la zone de la multinationale.

Le pouvoir de négociation concernant, le processus de production, le processus de communication, le prix des concentrés et les royalties est du coté de la multinationale« *nous avons un suivi de tout ce que nous faisons dans les détails, les programmes marketing et les campagnes de publicité : nous ne pouvons pas agir sur le plan marketing sans l'accord de notre partenaire* » confirme le directeur général adjoint du partenaire local en ajoutant « *la formule nous la connaissons pas dans tous les détails et nous ne disposons d'aucune information sur les marges et sur les prix des concentrés* ». Il est évident que la multinationale cherche à protéger ses atouts stratégiques, notamment la formule du produit, et développer d'avantage la dépendance de son partenaire en réduisant au maximum sa marge de manœuvre dans la production et dans la promotion du produit. L'objectif derrière ce suivi est double, d'une part cela va permettre à la multinationale d'assister et de protéger son image de marque et la qualité de son produit « *nous devons contrôler l'image et l'entretenir en terme de création, d'innovation et de communication* » confirme le responsable de zone de la multinationale avant d'adapter conjointement, le cas échéant, le produit au goût du consommateur local « *l'entreprise essaye de s'adapter par rapport au goût du consommateur*

et aux pays suivant les recommandations du pays : par exemple X[47]*- Cola Tunisie est beaucoup plus sucré que X-Cola France* » confirme le responsable de la zone. D'autre part, ce comportement permet à la multinationale de garder le plus longtemps possible le niveau de dépendance de son partenaire inchangé. Cette assistance renforcée n'offre pas la possibilité au partenaire local de faire des recherches et des essais susceptibles, même en cas d'échec, de parvenir à des solutions d'une façon individuelle et de forger par conséquent son expérience et savoir faire. Au contraire, les solutions aux problèmes de qualité et de développement du produit sont fournies lors de la visite du directeur technique de la multinational.

Nous pouvons constater à ce stade de l'histoire que le pouvoir de négociation favorable à la multinationale entretient une relation de dépendance asymétrique avec l'entreprise Tunisienne en raison d'un déséquilibre dans les apports en termes de ressources : la marque et le savoir faire pour la Multinationale, l'accès au marché local et l'outil de production pour l'entreprise Tunisienne. Ce déséquilibre permet aux deux partenaires de réaliser leurs objectifs mutuels et respectifs : réaliser des économies d'échelles sur la chaîne de production de l'entreprise tunisienne, pénétrer un marché africain dans une politique de diffusion d'une marque internationale pour le partenaire multinational.

<u>Etape II Déroulement et développement de l'alliance</u>

En dépit de cette asymétrie et compte tenu des contributions mutuelles et complémentaires, les deux premières années de l'alliance sont très fructueuses avec un succès inattendu du produit préalablement inconnu sur le marché local, les objectifs fixés au départ sont largement dépassés. Les partenaires réalisent une part de marché de 12% malgré la domination significative du concurrent Coca Cola. D'après le directeur général adjoint du partenaire local « *nous disposons d'une force de distribution qui nous a permis d'acquérir les parts de marché de 9% à 12% grâce à notre position de leader dans le secteur laitier* ». Le responsable de la zone de la multinationale souligne également l'apport commercial significatif de son partenaire « *un apport commercial : une vente à la chaine, un excellent relationnel du point de vue de l'accueil et une équipe de vente chaleureuse* ».

[47] X-Cola : est un nom fictif du produit que nous avons donné pour répondre aux exigences de confidentialité de l'entreprise.

Les capacités de production et le nom de la marque permettent également l'exportation du produit sur de nouveaux marchés notamment en Afrique de l'ouest et en Lybie avec une participation de 5% dans le chiffre d'affaires de l'activité d'après le directeur général adjoint du partenaire local « *l'export en Afrique de l'ouest et en Lybie représente 5% dans le chiffre d'affaires comme c'est une marque internationale qui facilite la distribution* ».Ce résultat s'inscrit parfaitement dans la stratégie de développement de la multinationale et répond parfaitement à son objectif d'utiliser la Tunisie comme une plateforme d'exportation vers d'autres pays limitrophes.

Au regard de ces résultats positifs, le partenaire tunisien augmente les investissements unilatéralement pour stimuler la demande, augmenter la part de marché et assurer une implantation totale du produit ceci est confirmé par le partenaire local « *ces résultats nous ont encouragé à commander très vite une deuxième ligne de production, des le démarrage nous avons décidé de doubler les capacités de production* ». L'appréciation de ces résultats quasi inattendus et le succès de la marque sur un marché dominé par un concurrent redoutable comme Coca-Cola a été l'élément moteur qui a motivé la décision de se mobilier d'avantage et d'envahir tout le marché local en vue d'accélérer le développement et la croissance du produit.

Nous pouvons constater l'existence, durant ces deux premières années d'alliance, d'une complémentarité entre les deux partenaires en termes de ressources, de coûts, et d'apprentissage, qui justifie l'asymétrie. Les rétributions ne sont pas non plus symétriques entre les alliés mais s'inscrivent dans une optique « gagnant-gagnant ». La proportion entre les contributions et les rétributions s'avère être positive pour chaque partie. Et la volonté de poursuivre l'aventure est mutuelle pour les deux partenaires« *nous avons vécu deux ans de succès, c'est une affaire complètement nouvelle, le projet est relativement jeune surtout que nous suivons notre stratégie de diversification industrielle* » déclare le directeur général adjoint du partenaire local.

Ce succès fait réagir le principal concurrent Coca Cola avec des campagnes marketing bien ciblé qui font chuter la part de marché de 12 à 8% et imposent une nouvelle trajectoire à l'alliance « *nous avons continué à investir pour accroitre la demande et donc la part de marché mais hélas la concurrent a réagi et a fermé les portes* » précise le directeur général adjoint du partenaire local. Coca-Cola a su être très réactif face à la menace du

développement rapide d'un nouvel entrant et a contrecarré agressivement les actions promotionnelles de son nouveau concurrent par la mise en place d'un budget très important sur le plan marketing (promotion et jeux) et en accentuant les actions pour fidéliser les clients et réorienter leurs habitudes de consommation, le directeur général adjoint précise en parlant de Coca-Cola « *il ne laisse pas beaucoup de marge à notre marque car nous ne disposons pas des mêmes moyens, il y a une différence énorme (taille, chiffre d'affaire, volume de production)*».Toutes ces manœuvres concurrentielles n'ont fait qu'entraver les volontés de développement du produit, et par conséquent de l'alliance, par le partenaire local.

Durant la 3ème et 4ème année de l'alliance, et compte tenu de la nouvelle trajectoire, le partenaire tunisien s'est retrouvé dans une situation financière déficitaire devant amortir des investissements engagés unilatéralement pour combattre l'agressivité concurrentielle de Coca Cola. D'après le directeur général adjoint du partenaire local « *nous nous sommes retrouvés dans une situation très insatisfaisante, nous avons beaucoup investit unilatéralement pour faire décoller les ventes dans un marché d'image et en présence d'un concurrent très fort* ». La part de marché, le chiffre d'affaire et les volumes de vente sont devenus largement inferieurs aux investissements faits pour la promotion du produit « *10% de part de marché ne correspond pas aux objectifs fixés et en décalage par rapport aux capacités et aux investissements engagés* » confirme le directeur général adjoint du partenaire local. Les recettes des ventes ne couvrent plus les charges fixes. Des réunions répétitives entre les partenaires ont lieu en vue d'analyser la situation des résultats, et de définir les axes d'amélioration pour rééquilibrer les efforts et les investissements nécessaires pour sortir de cette situation critique préjudiciable surtout au partenaire local. « *Notre partenaire était prêt à faire des efforts car pour lui le cas de la Tunisie est exceptionnel en termes de part de marché, pour notre partenaire le volume de vente tunisien est très important comparé aux volumes dans le monde. Il ya eu des discussions dans ce sens et des accords pour que le prix du concentré soit plus rentable avec des baisses significatives*», précise le directeur général adjoint du partenaire local.

Les efforts déployé par ce dernier dans le but de bien positionner la marque et défier la concurrence sont reconnus par la multinationale « *notre partenaire s'est investit pour bien positionner la marque : il assure une bonne communication (train, métro, peinture, grandes affiches) son savoir faire dans le domaine de la communication est en partie à l'origine du résultat positif* », confirme le responsable de la zone de la multinationale.

Aucune valeur ajoutée de la part de la multinationale n'est perçue durant cette deuxième phase par le partenaire tunisien en ce qui concerne une éventuelle amélioration et progression des acquis technique, des idées d'innovation, et du savoir faire « *c'est une" petite marque" qui n'a rien apporté, elle nous vend le concentré sans assistance ni support marketing, c'est une présence sur le marché tunisien, un gain financier sans avoir fourni d'effort* » précise le directeur général du partenaire local. Alors que ce dernier, se bat en permanence par différents moyens face à un concurrent redoutable d'après le directeur général adjoint du partenaire local « *le risque financier est pris par notre groupe, car notre partenaire est payé sur le concentré et les ventes et c'est nous qui supportons toutes les pertes et les charges* ».

Parallèlement, la multinationale en plus de la réalisation de ses objectifs de développement et d'extension internationale, se retrouve dans une situation financière confortable puisqu'elle continue à percevoir le prix du concentré relatif au nombre de bouteille produite ainsi que les royalties sur le chiffre d'affaires avec une contribution inchangée *« avec cette coopération, nous avons réalisé un gain financier de 3% pour notre part de marché et pour le chiffre d'affaires par zone, ce pourcentage occupe le 15ème rang au monde »*précise le responsable de la zone.

La multinationale conserve dés le début de la relation le même niveau de contribution basé essentiellement et uniquement sur des ressources intangibles à savoir le nom de la marque et le savoir faire technique. Elle refuse de participer aux investissements de différentes natures et ce comportement s'inscrit dans la politique et dans la stratégie générale de la multinationale « *si un partenaire veut travailler avec nous, il doit investir et prendre les risques tout seul : nous acceptons de gagner peu mais pas de perdre »*souligne le responsable de la zone.

Mais face à la menace de rupture de l'alliance, la multinationale choisit de réduire le prix d'approvisionnement du concentré pour permettre à son partenaire de remédier à la situation de déficit et avoir plus de moyens pour faire de la communication. Elle fait preuve de compassion en réduisant le prix du concentré pour restaurer la marge de son partenaire. Ces efforts ne permettent pas au partenaire local d'améliorer l'état financier et il sollicite plutôt des efforts en assistance technique et marketing susceptibles de permettre d'une part la réduction des coûts d'exploitation (technique et de production, des déchets et de la gestion de l'usine) et d'autre part de disposer des moyens pour rivaliser avec le concurrent Coca Cola

dans le domaine du marketing. Cette demande est restée sans appel « *après les réunions, notre partenaire a fait des efforts financiers par rapport au prix du concentré mais ni au niveau marketing (image de marque, promotion et communication), ni au niveau technique (baisse des coûts et meilleure exploitation) qui demeurent nos points faibles* » précise le directeur général adjoint du partenaire local.

Nous pouvons constater à ce stade de l'existence d'un déséquilibre accru entre les contributions, les gains et les rétributions des deux partenaires. Ce déséquilibre favorise la multinationale puisqu'elle bénéficie des avantages financiers et de développement qui vont dans le sens de sa stratégie générale. En revanche, le partenaire local s'épuise par des investissements très lourds et d'une façon progressive et continue sans pouvoir les rentabiliser.

Cette asymétrie accentuée motive la décision du partenaire local de mettre fin à l'alliance « *nous annonçons le divorce cette fois ci, nous ne pouvons plus continuer dans cette voie : nous avons beaucoup perdu* »déclare le directeur général de l'entreprise locale. Le partenaire local essaye, dans un premier temps pour le bien commun malgré les apports et les contributions asymétriques, de rééquilibrer les efforts et les investissements afin de combattre le principal concurrent « *nous avons fait beaucoup d'efforts unilatéralement en espérant remonter la pente notre partenaire ne nous a pas aidé* » précise le directeur général adjoint du partenaire local.

Cette initiative n'a pas été partagé par la multinationale qui a préféré garder le même niveau d'apport avec quelques améliorations puisque elle considère que le partenaire local se trouve toujours dans une situation de gain équilibré et profite largement du nom de la marque et de son savoir faire d'après le directeur de la zone de la multinationale « *le gain est équilibré, le bénéfice est partagé : nous investissons dans la formation des équipes et notre partenaire paye sur le résultat des ventes sur le marché (royalties) c'est des efforts équitables* ».

Dans cette optique, les contributions mutuelles sont appréciées et justifiées différemment par les partenaires. La multinationale estime que l'apport en terme de nom de marque et de savoir faire nécessitent des rétributions semblables aux siennes. Puisque le patrimoine des connaissances et des compétences dans le domaine des boissons ne se fait pas du jour au lendemain c'est le résultat de plusieurs années de recherches, d'investissement et de

développement. Ce patrimoine commence aujourd'hui à produire un retour sur investissement. Le partenaire local estime que l'apport en terme de savoir faire et de nom de marque ne suffit pas pour faire décoller et maintenir un niveau de développement respectable et profitable d'une marque peu connue sur un marché d'image dominé par une marque de renommée internationale comme Coca-Cola. Il a besoin de soutient et de contribution progressifs et continus dans le temps pour pouvoir résister à la concurrence et être réactif face à des actions promotionnelles.

Dans cette relation d'alliance, la multinationale estime que toutes ses manœuvres ne modifient pas le niveau de dépendance de son partenaire ou le réduisent compte tenu de ses apports en termes de ressources non imitables à savoir le nom de la marque. Le développement unilatéral de tout un patrimoine technologique approprié à la production de cette marque par le partenaire local est contraire à toute initiative de rupture « *notre partenaire perdra la marque X*[48]*, la notoriété qu'il a développé en Tunisie et subira une grande perte financière par rapport aux investissements engagés* », précise le responsable de zone de la multinationale, en insistant sur les barrières à la sortie de l'alliance.

Ce niveau de dépendance développé implicitement par la multinationale rentre dans sa politique générale, et lui offre plus d'assurance, sachant qu'elle a obligé son partenaire lors de la signature du contrat de ne pas développer sa propre ligne de production de boisson« n*ous avons décidé d'exiger à nos futures partenaires d'arrêter la production privée sinon le contrat était caduque* » précise le responsable de zone de la multinationale.

L'asymétrie dans les investissements et la prise de risque entre les partenaires dans le cadre de cette alliance s'inscrit également dans la politique générale de la multinationale. Ce constat est confirmé par le responsable de la zone « *notre partenaire engage des investissements très importants et prend plus de risque que nous, par contre X prend uniquement le risque de la coopération et du concentré* ».

[48] Nous avons appelé la multinationale X pour répondre aux exigences de confidentialité de l'étude.

Etape III Les conséquence de l'alliance :

Analysé du point de vue de la rationalité économique, la décision du partenaire local de mettre fin à la relation malgré les barrières à la sortie ne présente en aucun cas une situation paradoxale. Elle s'inscrit ni plus ni moins dans une démarche de raisonnement coût /avantage relative à une activité risquée financièrement sans tenir compte du bénéfice potentielle qu'elle pourra offrir aux alliés.

Ce cas peut s'interpréter à travers les résultats de l'étude de Meschi (2005) réalisée sur un échantillon d'alliances, où7 alliances sur 10 n'atteignent pas les dix ans de durée de vie avec deux pics de risques d'instabilité. Ce cas illustre le premier pic d'instabilité entre 2 et 3 ans du cycle de vie de l'alliance. Apres deux ans de succès inattendu, l'alliance a suivi une nouvelle trajectoire caractérisée par des difficultés opérationnelles, relationnelles et de rentabilité.

Parmi les difficultés fondamentales, figurent celles relatives à une implication asymétrique et à une incompatibilité stratégique des deux partenaires dans l'alliance. En effet, nous avons constaté que le niveau d'implication dans l'alliance est différent entre les partenaires. L'importance de l'alliance est perçue différemment par les alliés. Le partenaire local essaye par tous les moyens, organisationnels, techniques, commerciaux et financiers de développer l'activité pour répondre à une stratégie de diversification. La multinationale se limite à participer par des ressources intangibles tout en répondant à un objectif de développement et d'extension internationale. « *Notre partenaire n'est pas impliqué dans cette affaire, il profite de la relation, perçoit des royalties mais incapable de nous donner une solution ou nous aider, sa présence est élémentaire et n'occupe même pas le statut du spectateur* » précise le directeur général du partenaire local. Ce constat converge avec les résultats de l'étude de Chen et Chen (2000) des alliances asymétriques avec des entreprises taïwanaises. Le partenaire possédant davantage de pouvoir de négociation dans la relation accapare la rente de situation. Certaines entreprises larges et fortes choisissent de former des alliances asymétriques avec des petites entreprises locales, parce qu'elles possèdent le pouvoir de décision dans l'alliance et s'approprient ainsi la rente issue de la relation partenariale.

En effet le pouvoir de négociation d'une multinationale est basé essentiellement sur le contrôle de ressources intangibles non imitables. Ce résultat converge avec les travaux de Fernandez, Montes et Vazquez (1999). Selon ces auteurs, les ressources intangibles créent de

la valeur ajoutée et sont sources d'avantage compétitif au sein d'une alliance. C'est une contribution par des ressources difficiles à imiter ou à remplacer. D'après Doz et Teng (2002), le contrôle des ressources clés non substituables et non imitables par une firme est à l'origine de son pouvoir de négociation dans l'alliance.

En se basant sur la politique générale de la multinationale et de sa stratégie, nous repérons une incompatibilité stratégique indéniable entre les partenaires. Il n'est donc pas surprenant qu'au fil du temps les partenaires n'ont pas pu s'accorder sur la manière de faire face au mieux à une situation difficile et de bien gérer l'alliance afin d'optimiser le partage des fruits. D'après Doz et Hamel (2000), la compatibilité stratégique entre les intérêts des partenaires représente une source de création de valeur et de longévité de l'alliance.

Le déséquilibre dans l'assiette des contributions et des rétributions ainsi que la perception par le partenaire local du comportement passif, vis-à-vis des besoins urgents en investissements, de la multinationale a fortement contribué à l'instabilité et au changement de la trajectoire de l'alliance. Comme le soulignent Doz et Hamel (2000), « *d'éventuelles différences de perception sur la nature et la valeur de l'apport peuvent en effet saper les chances de réussite de l'alliance* ».

Ce cas d'alliance illustre vraisemblablement le rapprochement de la notion de rupture de l'alliance à un échec. Ce résultat converge avec les résultats de l'étude de Kogut (1989) et Park et Ungson (1997) qui ont limité la mesure de l'échec à la dissolution de l'alliance. Les motifs de cette détérioration convergent avec ce que Geringer et Hebert (1991) ont appelé « *mesures objectives et financières du succès* » qui sont justifiées par des indicateurs de performance économique et financière.

Les conflits et les divergences entre les deux partenaires de cette alliance se justifiant essentiellement par des objectifs commerciaux non atteints, par des synergies absentes et une perte considérable et conséquente. L'objectif fondamental de l'entreprise locale qui est à l'origine de la rupture de cette alliance était basé sur la réalisation des synergies industrielles avec un nom de marque non locale, alors qu'il s'avère que l'absence de synergie était implicitement voulue dans la politique générale de la multinationale.

Toutefois, il est important et essentielle de souligner que même dans une situation d'échec et de rupture des avantages et des gains asymétriques peuvent avoir lieu :

Le partenaire local en coopérant avec une multinationale a pu acquérir et internaliser un savoir faire technique, compétence et expertise de production susceptibles d'être redéployés dans le cadre d'une même activité sur le même segment. Une coopération avec une multinationale, même si elle s'est soldée par un échec, est source d'opportunité et de développement pour le démarrage d'une nouvelle alliance. Comme le soulignent Chen et Chen (2000), les investissements dans les relations spécifiques des alliances asymétriques peuvent être compensés par une amélioration de leurs positions dans d'autres relations d'alliances. Il peut y avoir aussi une amélioration de la crédibilité et une augmentation des opportunités de développement sur le marché. D'ailleurs dans le cas étudié, dès que la rupture d'alliance est devenue publique, le partenaire local a été sollicité par son concurrent Coca-Cola pour la fabrication conjointe de ses propres produits « *nous avons amélioré nos compétences technique et notre savoir faire, aujourd'hui nous devons rentabiliser nos acquis par l'ouverture de nouvelles portes : nous sommes en partenariat avec un nouveau partenaire sur une période de longue durée pour la production de ses propres produits sur le marché local* » déclare le directeur général adjoint du partenaire local. Malgré la perte financière, et compte tenu de ces résultats, l'organisation du partenaire local peut être qualifiée d'efficace par Aliouat et Taghzouti (2007). D'après ces auteurs, l'efficacité d'une entreprise est étroitement associée à sa capacité et à son aptitude d'internaliser et acquérir des actifs en vue de les exploiter dans le cadre d'une nouvelle opportunité de développement.

L'entreprise locale a pu donc exploiter son patrimoine technologique et assurer une certaine rentabilité. Avec un patrimoine technique et technologique plus riche suite à une acquisition progressive et continue des connaissances et du savoir faire durant tout le cycle de vie de l'alliance. Le partenaire local a certes vécu une situation d'échec mais sa volonté de poursuivre l'activité et opter pour le mode de sortie le plus approprié à savoir la « scission » relève du courage et de la détermination, comme le confirme Meschi (2003) à partir des résultats de son étude sur un panel 222 alliances.

La comparaison de la rapidité de l'apprentissage et l'internalisation des savoir faire et compétences durant le cycle de vie de l'alliance constitue, d'après Doz et Hamel (2000) et Chen et Chen (2002), un critère plausible pour l'évaluation du succès d'une alliance.

L'évaluation de l'intensité de l'amélioration des savoir faire et de l'étendu des applications internalisées représente un argument crédible justifiant le gain asymétrique qui peut avoir lieu dans le cadre d'un apprentissage unilatéral entre les partenaires d'une alliance.

Il est également important de constater que la forte convergence avec la politique générale d'une entreprise, caractérisée par un niveau de flexibilité nul, peut s'avérer à court et moyen terme rentable mais pas à long terme. La multinationale avec des manœuvres figées a perdu une alliance rentable et reconnue comme telle par son responsable de zone même si le comportement adopté s'inscrit dans sa stratégie globale. Elle a perdu un marché potentiel et un manque à gagner avec un retrait quasi définitif puisque sa stratégie de coopération peut jouer un frein pour le lancement d'un nouveau contrat d'alliance après un échec et compte tenu des contraintes de développement locale. Elle a également perdu l'opportunité de régénérer le marché avec une autre entreprise ayant les mêmes canaux de distribution et la même assise financière. Si nous procédons à une mesure les gains issus de cette alliance, nous nous rendons très rapidement compte de la différence entre les gains financiers quasi insignifiants durant 5 ans et l'ampleur et les opportunités de développement dont elle aurait pu bénéficier si elle avait adopté un comportement plus coopératif et moins opportuniste. Dans ce sens Porter et Fuller (1986) recommandent aux entreprises multinationales de bien ajuster leurs stratégies globales pour bien incorporer les fruits des alliances.

Il s'avère donc d'une grande utilité de manifester plus de flexibilité et réviser la politique générale de l'entreprise en terme de contribution et d'apport en présence de cas d'alliances offrant des opportunités de développement et de croissance considérables. Comme le soulignent Beamish et Bank (1987), la réussite et la stabilité d'une alliance dépendent certes de variables internes et externes mais sont fortement conditionnées par le besoin de contributions à long terme des partenaires, le partage managérial et l'adoption de comportement coopératif et flexible. Dans la même optique, Chen et Chen (2002) avancent que l'essence d'une alliance est de profiter des apports de différentes natures dans une dimension de long terme plutôt que pour un besoin temporaire.

Cette étude de cas valide également les résultats des travaux menés par Chen et Chen (2000) sur la nécessité pour les partenaires, et notamment dans notre cas pour le partenaire local, de vérifier certaines conditions de réciprocité dans un climat de confiance mutuelle avant de se lancer dans des investissements pour l'alliance. En effet, les investissements consacrés

spécifiquement par rapport à la nature de l'alliance, augmentent d'une part la dépendance et la vulnérabilité des partenaires, et introduisent d'autre part des barrières à la sortie car les investissements sont difficilement récupérables en cas de sortie. Le cas rejoint les travaux de Delarue et Simon (2005) qui soulignent le risque couru par les petites entreprises quand elles se lancent dans des alliances asymétriques. D'après ces auteurs, les petites entreprises subissent un grand nombre de risque et d'opportunisme de la part du partenaire dominant qui tirera tous les bénéfices en sa faveur.

CONCLUSION

L'analyse des huit cas d'alliances a démontré que la dynamique des alliances asymétriques peut varier de stable à instable en fonction de plusieurs facteurs. Dans le cadre de ce chapitre nous avons pour chaque cas déterminé les concepts liés à la dynamique et au résultat de l'alliance. Nous avons identifié des similitudes et des différences entre les huit cas d'alliances quant à l'aspect asymétrique, au contexte de pouvoir, dépendance et apprentissage ainsi qu'aux comportements adoptés par les partenaires. L'hétérogénéité relevée peut être expliquée en partie par les caractéristiques propres du secteur d'activité ainsi que par le degré de l'implication de l'Etat dans la mise en place d'un fonctionnement propre à certaines industries.

Nous allons dans le chapitre prochain schématiser les différentes étapes par lesquelles peut passer une alliance asymétrique et mettre en lumière les caractéristiques fondamentales pour construire un contexte favorable à la stabilité et à la longévité d'une alliance asymétrique. Nous démontrons par ailleurs, que les comportements et les intentions stratégiques des partenaires jouent un rôle prépondérant pour favoriser ou entraver les actions opportunistes de part et d'autres.

CHAPITRE V :

VERS UN DEVELOPPEMENT DURABLE DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES

INTRODUCTION

Toutes les alliances asymétriques que nous avons étudiées peuvent être caractérisées, selon la typologie de Mitchell, Dussauge et Garrette (2001), de complémentaires. Elles lient des entreprises de régions différentes. Les multinationales cherchent à bénéficier des ressources commerciales sur un marché précis répondant aux objectifs d'extension géographique et d'accès aux marchés internationaux. Les entreprises locales cherchent plutôt à se protéger contre la concurrence internationale et à bénéficier des transferts en termes de connaissances et de savoir faire dans différents maillons de la chaine de valeur.

L'analyse des huit cas d'alliances asymétriques dans différents secteurs nous a permis de schématiser et de comprendre la dynamique des relations dyadiques asymétriques et d'identifier les éléments moteurs de leur durabilité. De cette analyse ressortent plusieurs constats.

1. La réduction du niveau d'asymétrie

Dans tous les cas d'alliances asymétriques étudiés, nous avons constaté une réduction du niveau d'asymétrie du partenaire local. La mesure de l'évolution de l'asymétrie entre les deux partenaires au cours du cycle de vie de l'alliance se base essentiellement sur les capacités et les ressources engagées, l'influence des partenaires dans la performance et le développement de l'activité de l'alliance, la taille et le niveau d'expérience.

De plus, la mesure de la variation de l'asymétrie diffère selon le cycle de vie de l'alliance comme le montre le tableau suivant. En effet pendant la première phase (émergence), la réduction de l'asymétrie se mesure principalement par la variation au niveau des ressources intangibles notamment le savoir faire et les compétences internalisés par le partenaire local. Pendant la deuxième phase (la maturité), la réduction de l'asymétrie se mesure par le niveau de développement des partenaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'alliance.

Evolution de l'asymétrie entre la phase d'émergence et de maturité du cycle de vie de l'alliance asymétrique		
L'asymétrie	**Le partenaire local**	**La multinationale**
La taille	N'a pas d'impact	N'a pas d'impact
Le niveau d'expérience dans les alliances	N'a pas d'impact	N'a pas d'impact
Les capacités des ressources engagées	Evolution par l'amélioration du savoir faire et des compétences. Les ressources engagées sont de nature tangible et intangible.	Les ressources engagées restent inchangées de nature intangible : nom de la marque et transfert de savoir faire.
Influence de la performance	Plus importante	Niveau inchangé
La zone géographique	Source de pouvoir de négociation	Source de dépendance

Tableau 24 : **Evolution de l'asymétrie entre la phase d'émergence et de maturité du cycle de vie de l'alliance asymétrique**

L'analyse des huit cas d'alliances a permis de relever un changement considérable du niveau de l'asymétrie initiale entre les partenaires mesurée par le biais des capacités et des ressources engagées. Par l'apprentissage et l'absorption rapide et efficace des connaissances et du savoir faire, le partenaire local parvient à varier la nature de ses apports d'une part, et à améliorer son expertise dans la production, la promotion et la commercialisation des produits de la multinationale. Par conséquent, l'influence du partenaire local dans la performance de l'activité augmente et devient plus importante. Ses contributions deviennent plus solides et participent considérablement au développement et à la croissance de l'activité.

Dans le cadre du contrat de sous licence, pendant la phase de l'émergence et de croissance, nous avons constaté l'existence d'un apprentissage unilatéral. Le partenaire local bénéficie plus de connaissances et de savoir faire que la multinationale. Cette dernière reste dépendante au savoir faire et aux connaissances liés à la culture et aux habitudes de consommation.

Durant le contrat de sous licence, l'apprentissage est unilatéral en faveur du partenaire local

La dépendance du partenaire local liée aux connaissances et au savoir faire de production, de promotion et de commercialisation régresse progressivement grâce à l'apprentissage et à l'internalisation des connaissances d'une part, et aux aptitudes et aux capacités de la ressource humaine à maitriser et à assimiler les connaissances acquises d'autre part. La qualification et

le professionnalisme de la ressource humaine facilitent l'internalisation des savoirs faire et améliorent l'expertise.

L'augmentation des contributions et de la participation du partenaire local dans la performance de l'alliance représentent les sources de la variation du pouvoir de négociation. La réduction du niveau d'asymétrie technique et technologique réduit le niveau de dépendance du partenaire local et augmente son pouvoir de négociation.

La zone géographique est, dans tous les cas d'alliances étudiés, une variable d'asymétrie et source de pouvoir pour le partenaire local. Elle représente des potentialités de développement remarquables. Les multinationales visent la pénétration de nouvelles zones et nouveaux marchés ou le niveau de développement et de croissance est élevé. L'appartenance et le positionnement sur un marché porteur est source de pouvoir pour le partenaire local et de dépendance pour la multinationale. Plus le développement de l'activité dépasse les objectifs visés, plus l'intérêt que porte la multinationale à la zone augmente. Cette situation fait gagner du pouvoir au partenaire local. Il est difficile pour la multinationale sur le plan stratégique et opérationnel de trouver un nouveau partenaire et de relancer l'activité dans le cas de conflits ou de rupture.

Dans tous les cas étudiés, nous avons constaté qu'au cours de la première étape de la relation d'alliance, la réduction de l'asymétrie est mesurée par la réduction de la dépendance technique, technologique, et commerciale du partenaire local. Le transfert de savoir faire et de connaissances par la multinationale est quasi-général. Pendant la deuxième phase, l'asymétrie peut être mesurée par le développement et la croissance de l'activité de l'alliance. L'internalisation des ressources intangibles et le développement de la performance du partenaire local représentent les principales unités de mesure de la variation de l'asymétrie entre les partenaires.

Nous avons constaté également que grâce à l'apprentissage organisationnel, le partenaire local gagne du pouvoir par le développement de sa propre ligne de produit parallèlement au développement des produits de la multinationale. Les deux lignes de produits n'ont pas le même positionnement stratégique (Cible, nom, prix, communication) et ne tombent pas dans le cas de cannibalisation. Cette démarche stratégique permet d'une part au partenaire local de calquer sur les produits de la multinationale (spécificités et atouts de production et de

rentabilité), et de réduire la participation de l'activité de l'alliance dans son chiffre d'affaire d'autre part. Plus la participation des produits de la multinationale dans le chiffre d'affaire du partenaire local baisse, plus elle perd du pouvoir.

Le partenaire local réduit son niveau d'asymétrie grâce à l'apprentissage et gagne du pouvoir

Les ressources intangibles notamment le nom de la marque constitue la force de l'autorité et du pouvoir de négociation de la multinationale

Ce type d'alliance permet la combinaison et l'échange des ressources, d'une part, et facilite les conditions d'apprentissage par transferts tacites et explicites des savoirs faire, d'autre part. Au vu des divers apports et compétences, il est incontestablement intéressant pour chaque partie de saisir les opportunités d'apprentissage et d'absorption des connaissances utiles et indispensables sources d'avantages compétitifs à l'intérieur et à l'extérieur de l'alliance.

Les alliances asymétriques représentent dès lors un outil d'enrichissement sur le plan technique, technologique, commercial et managérial. Elles peuvent être caractérisées par des fréquences élevées de transfert de compétences et du savoir faire. Elles représentent pour les multinationales un moyen accélérateur de l'expansion géographique internationale. Pour les entreprises locales, les alliances asymétriques, représentent une arme stratégique contre la concurrence internationale et une opportunité d'apprentissage.

2. La variation du pouvoir de négociation

Nous avons relevé dans tous les cas d'alliances étudiés, une évolution asymétrique du pouvoir de négociation et de la dépendance entre les partenaires en faveur de l'entreprise locale. Il existe, par ailleurs, quelques différences dans les sources à l'origine de cette variation qui sont liées soit à la nature de l'industrie et aux spécificités du secteur d'activité, soit à des facteurs externes (promulgation de loi par le gouvernement d'accueil).

L'évolution du pouvoir de négociation des deux partenaires est principalement mesurée par les éléments du contexte à savoir l'importance stratégique de l'alliance aux yeux des partenaires, et par l'importance des ressources engagées pour le bon déroulement de l'activité.

L'urgence, la taille et les alternatives disponibles ne contribuent pas à l'évolution du pouvoir de négociation des deux partenaires. Ces sources permettent de déterminer la nature des rapports de force au début de la relation d'alliance mais ne fournissent aucune information au sujet de leurs variations.

L'évolution du pouvoir de négociation dans le cadre des alliances asymétrique peut également être mesurée par la réduction de l'asymétrie et de la dépendance de l'un des partenaires. Toute asymétrie est source de dépendance et de pouvoir, et toute réduction se répercute par une variation au niveau du couple pouvoir-dépendance. Comme cela est développé dans le tableau suivant :

Evolution du pouvoir de négociation dans le cadre de contrat de sous licence		
Le pouvoir de négociation	**Le partenaire local**	**La multinationale**
L'importance stratégique :	- L'alliance revêt une importance stratégique considérable mesurée par les opportunités de croissance et de protection contre la concurrence internationale. Plus l'activité se développe et plus l'importance stratégique de l'alliance augmente.	- L'alliance revêt une importance stratégique considérable mesurée par les possibilités d'extension géographiques sur des marchés potentiels. Plus l'activité se développe et plus l'importance stratégique de l'alliance augmente.
- Participation du produit de l'alliance dans le chiffre d'affaires.	- La participation du produit dans le chiffre d'affaires est en régression par le développement en parallèle de la propre ligne de produit du partenaire local	- Les produits de l'alliance occupe une place importante dans le chiffre d'affaire de la zone (Maghreb, l'Afrique) et moins significative dans le chiffre d'affaire monde.
- Importance du produit dans le portefeuille produit	- Une place importante	- Une place importante
- Rang de l'alliance dans le portefeuille alliance	- Premier si ce n'est pas l'unique	- Parmi les cinq premiers
- Participation de l'alliance dans le chiffre d'affaire global de la zone et ou du monde	- Pas de participation	- L'importance des apports de l'alliance est considérable compte tenu des potentialités de développement sur la zone.

Les ressources engagées	- Le partenaire participe par des ressources tangibles (réseaux de distribution, capital technologique, ressources financières). - Il a pu internaliser le savoir, les connaissances et les compétences à travers un processus d'apprentissage.	- La multinationale participe par des ressources intangibles : savoir faire et nom de la marque.

Tableau 25 : **Evolution du pouvoir de négociation entre les partenaires**

Le partenaire local gagne du pouvoir d'une part par l'importance stratégique que revêt l'alliance aux yeux de la multinationale en termes de participation dans le chiffre d'affaire global. Le développement et la croissance de l'alliance représentent une source de gain non négligeable dans un contexte de saturation des marchés et de rude concurrence.

En outre, le partenaire local a réduit sa dépendance en termes de ressources intangibles notamment le savoir faire et les connaissances dans plusieurs domaines liés à l'activité, indisponibles avant l'alliance, par les capacités d'apprentissage et d'internalisation. L'apprentissage se fait par transfert implicite ou explicite lié à des formations spécialisées ou aux routines organisationnelles et opérationnelles. Les suivis et les audits exigés par la multinationale représentent également une opportunité d'apprentissage pour le partenaire local. Ces atouts permettent à l'entreprise locale de réduire implicitement l'importance des apports de son partenaire. Plus l'entreprise internalise des connaissances et compétences indispensables pour le déroulement de l'activité, plus elle réduit son niveau de dépendance et plus elle gagne du pouvoir. Compte tenu des ressources et des capacités de la multinationale ainsi que du rythme accéléré des innovations, le partenaire local doit s'inscrire dans des cycles d'apprentissages permanents pour acquérir des connaissances nouvelles et gagner du pouvoir. Par le développement d'une deuxième ligne de produits, parallèle à la ligne de produits développée dans le cadre de l'alliance, le partenaire local réduit sa dépendance à la multinationale et développe une certaine autonomie. Plus le partenaire local développe sa propre ligne de produit et plus il bénéficie doublement des connaissances internalisées en termes de savoir faire technique, de production, commercial et en marketing. L'acquisition de nouvelles connaissances peut être exploitée par le partenaire local pour la fabrication de sa propre gamme. Cette démarche stratégique contribue à réduire considérablement la participation des produits de l'alliance dans le chiffre d'affaire global du partenaire local. Plus

cette participation tend vers la baisse, plus la dépendance régresse, plus l'autonomie du partenaire local se développe et plus il gagne du pouvoir dans la relation de l'alliance.

Le pouvoir de la multinationale se mesure principalement à ce niveau, par l'importance des ressources intangibles engagées. La multinationale met souvent en place ses cadres sur le site de production pour entraver les possibilités d'internalisation et maintenir le niveau de dépendance inchangée. Le nom de la marque s'avère être une source de pouvoir de négociation de haut niveau. Par le biais de cette ressource, la multinationale parvient à dominer aussi bien les prises de décisions stratégiques qu'opérationnelles. Aucune marge de manœuvre n'est accordée au partenaire local en ce qui concerne la production, la promotion et la commercialisation des produits de la marque. Le nom de la marque est un actif riche non commercialisable et difficilement substituable.

Les réseaux relationnels en termes de fournisseurs de technologies, de matière première et d'emballage représentent une force pour la multinationale. Le partenaire local peut bénéficier grâce à la relation d'alliance à des avantages (délais de livraison, délais de paiement, couts du produit, qualité et d'assistance) car il est très souvent associé à la multinationale. Cette dernière regroupe toujours toutes les commandes relatives à ses besoins dans le monde et centralise ses achats auprès des fournisseurs.
L'évolution du pouvoir de négociation relatif aux deux partenaires peut être qualifiée d'asymétrique en faveur du partenaire local grâce aux capacités d'apprentissage et d'internalisation des connaissances et savoir faire nécessaires pour la croissance de l'activité. Entre la phase du démarrage et de maturité du cycle de vie de l'alliance asymétrique, les occasions de l'apprentissage organisationnel sont en faveur de l'entreprise locale. Car les deux partenaires et essentiellement les multinationales focalisent leurs efforts sur la fabrication des produits selon les normes et standards internationaux. Compte tenu du gap en termes de connaissances et d'expertise de production, la multinationale est obligée, pour maintenir le même niveau de qualité de ses produits, de mettre à la disposition de son partenaire un climat de formation et de transfert de savoir faire unilatéral.

Le nom de la marque représente un contre poids de l'évolution du pouvoir de négociation du partenaire local. Hormis les compétences et le savoir faire, le partenaire local exploite l'atout du nom de la marque pour faciliter la commercialisation des produits mais également pour combattre la concurrence locale et internationale. Le nom de la marque local crée à travers le

développement d'une ligne de produit locale ne peut pas faire le poids avec une marque de renommée internationale. Il est illusoire de considérer qu'une marque locale peut concurrencer et supporter les menaces des marques de renommée internationale. Le niveau de dépendance du partenaire local au nom de la marque de la multinationale reste donc inchangé. Plus l'activité de l'alliance se développe et croit, plus la part de marché et la notoriété du produit augmentent. Il sera difficile, dans cette situation, au partenaire local et à la multinationale de se désengager et de perdre les gains. Le développement et la croissance de l'activité de l'alliance sont les sources du développement de l'interdépendance entre les partenaires. La nature des gains bien qu'elle soit dans certains cas asymétrique, elle motive les partenaires à poursuivre l'aventure de l'alliance au regard des opportunités de croissance et de développement.

3. Différentes dynamiques dans un même contexte de réduction d'asymétrie et de variation du pouvoir de négociation

L'analyse des huit cas d'alliances a démontré que tous les partenaires commencent l'aventure de l'alliance asymétrique sous le statut de sous licence. Certains cas d'alliances évoluent dans le temps sans changer de statut, d'autres, évoluent avec une migration du statut de la sous licence au statut de joint venture. Deux types de dynamiques découlent de chaque statut.

Cette analyse nous a permis de schématiser et de comprendre la dynamique des relations dyadiques asymétriques et d'identifier les éléments moteurs de leur durabilité. Nous présentons, dans ce qui suit, le schéma que nous avons établi pour retracer la dynamique de ce type de relation, suivi d'une description de leur évolution ainsi que leur passage par les différentes étapes à savoir la phase d'émergence, de croissance et de maturité.

Tableau 26 : **Les dynamiques relatives aux cas d'alliances asymétriques étudiées**

<u>La période entre l'étape : Emergence – Croissance :</u>

La souscription d'un contrat de sous licence par la multinationale joue le rôle de test par rapport :

- Au potentiel de développement et de croissance,
- A l'attrait du marché et les compétences
- Au savoir faire et à la qualité de production du partenaire local. Sachant que la multinationale veille à préserver la qualité, la réputation et l'image de marque du produit.

Le partenaire local accepte de se lancer dans un contrat de sous licence pour répondre à plusieurs objectifs :

- Etre reconnue comme l'allié d'une multinationale et développer sa crédibilité et son image de marque
- Bénéficier d'un nom de marque de renommée internationale pour consolider son positionnement sur le marché et augmenter ses volumes de vente
- Internaliser les connaissances et les compétences clés à tous les niveaux de la chaine de valeur
- De se prémunir contre la concurrence internationale.

Le niveau d'asymétrie et le pouvoir de négociation entre les partenaires, au début de la relation d'alliance, peuvent être évalués par les dimensions suivantes :

- **Le pouvoir de négociation :**

Sous Licence		
	Multinationale	**Partenaire local**
Ressources	Intangibles	Tangibles
Taille	Multinationale	PME
Importance stratégique	Opportunité de développement sur un marché Potentiel	Protection contre la concurrence internationale
Alternative disponible	Absente	Faible
Urgence	Importante	importante

Tableau 27 : Mesure du pouvoir de négociation des deux partenaires

Le pouvoir de négociation de la multinationale est mesuré principalement par la nature et l'importance des ressources engagées directement dans l'opérationnalisation de l'activité de l'alliance. Le nom et la réputation de la marque consolide considérablement la position de force et de dominance de la multinationale dans la prise de décision concernant la fabrication des produits sous sa propre marque. La taille et le niveau de développement confèrent également à la multinationale un pouvoir de négociation lié à l'ensemble des avantages procurés implicitement au partenaire local notamment les facilités d'accès aux fournisseurs de machines, de matière première et d'emballage.

Le pouvoir de négociation du partenaire local est mesuré principalement par l'importance stratégique de l'alliance et l'absence d'alternative compte tenu de ses propres caractéristiques

notamment le positionnement stratégique, la part de marché et la réputation sur le marché local. Dans tous les cas d'alliances étudiés, les partenaires locaux occupent un positionnement de leader sur le marché local caractérisé de potentiel offrant des opportunités de développement considérables aux multinationales.

En dépit de l'importance stratégique de l'alliance et de l'absence d'alternative, le pouvoir de négociation de la multinationale est plus fort à cause de l'importance stratégique des ressources engagées.

- **L'asymétrie :**

Sous Licence		
	Multinationale	**Partenaire local**
Les capacités et les ressources engagées	Intangibles	Tangibles
La zone géographique	Les pays en développement	Les pays du Maghreb
L'influence de la performance	Importante	Moyenne
Niveau de l'expérience dans l'alliance	Importante à moyenne	Moyenne à faible
Niveau de développement	international	local

Tableau 28 : **Mesure du niveau d'asymétrie entre les partenaires**

Le niveau d'asymétrie entre les partenaires est essentiellement mesuré par la nature et l'importance des capacités et des ressources engagées dans l'alliance pour le bon déroulement de l'activité. D'ailleurs l'importance des ressources consolide le degré de l'influence des partenaires dans la performance de l'alliance. A ce niveau les multinationales dépassent considérablement leurs partenaires locaux puisque leurs contributions sont principalement de nature intangible (nom de la marque, savoir faire technique, organisationnel et managérial). Ces apports procurent des avantages remarquables sur l'ensemble des services opérationnels (financiers, technologiques, marketing et humains) exemple, le savoir faire de production améliore la rentabilité, la qualité du produit et sa commercialisation. Le nom de la marque et la réputation facilitent la pénétration et la commercialisation des produits sur un marché potentiel. Ces atouts offrent également plus de crédibilité et augmentent les volumes de ventes.

Le niveau de développement constitue une deuxième source d'asymétrie qui procure de part et d'autre des avantages aux deux partenaires de l'alliance. Bien que le niveau de

développement soit incomparable entre les alliés, la multinationale profite du niveau de développement du partenaire local sur le marché local (part de marché, positionnement, réseaux de distribution et réputation) pour appuyer la commercialisation de sa propre marque. Le partenaire local bénéficie indirectement de plus de crédibilité et directement des avantages liés à l'aspect relationnel au niveau fournisseurs et distributeurs internationaux.
En dépit de l'importance stratégique de la zone géographique qui constitue une faveur pour le partenaire local contrairement aux résultats des études antérieures, la multinationale consolide sa position de force par l'importance de l'asymétrie des apports en termes de ressources.

L'asymétrie des capacités et les ressources engagées constituent les piliers du pouvoir de négociation
L'asymétrie de la zone géographique consolide le pouvoir de négociation des partenaires locaux

L'analyse des huit cas d'alliances a démontré que le besoin en termes de ressources tangibles et intangibles des partenaires locaux est l'élément moteur de la position de force de la multinationale. Compte tenu des différences considérables en termes de connaissances et savoir faire, la multinationale veille à ce que la qualité de ses produits soit conforme aux normes et standards internationaux et manifeste de fortes exigences concernant la production de sa propre marque. Elle exige souvent à son partenaire une mise à niveau du capital technologique en termes de remplacement ou l'adjonction de nouvelles machines. Bien que le démarrage de l'alliance soit caractérisé par un déséquilibre considérable et quasi-général, les deux partenaires déploient des efforts bilatéraux pour mener à bien l'activité et parvenir à la réalisation des résultats escomptés. Il est clair que les conditions de fonctionnement sont nouvelles pour les deux partenaires, des efforts en termes de patience et d'adaptation s'avèrent impératifs. L'analyse des huit cas d'alliances nous a permit de relever à cette étape les comportements adoptés par les deux partenaires. Nous les exposons dans le tableau qui suit.

Comportements adoptés par les deux parties	
Le partenaire local • Manifeste une forte implication • Engage des investissements unilatéraux pour la mise à niveau technique et technologique • Supporte les risques financiers unilatéralement • Déploie des efforts considérables en apprentissage	La multinationale • Manifeste un niveau d'exigence sur le plan technique et qualité de production très élevé • N'engage aucun investissement et limite les couts et les risques • Transfère l'essentiel des connaissances et savoir faire pour la fabrication de ses produits selon les normes et standards internationaux.

Tableau 29 : **Comportement des deux partenaires pendant la phase émergence-croissance du cycle de vie de l'alliance sous le contrat de sous licence**

Les investissements financiers et technologiques sont faits unilatéralement par le partenaire local dans le but de mettre à niveau le patrimoine technologique et les capacités de production. Cette mise à niveau lui permet de répondre aux exigences de la multinationale en fabriquant un produit conforme aux normes de production et de qualité internationales.

Les variables clés pour la croissance et le développement de l'activité sont les capacités d'absorption et d'assimilation des connaissances clés ainsi que les moyens financiers, commerciaux et de distributions engagés. Le partenaire local est dans une phase d'asymétrie et dépendance technique et de savoir faire. Compte tenu de cette situation, le partenaire local jour le rôle de l'exécuteur d'ordre et la multinationale du donneur d'ordre. Dans ces conditions, le partenaire local est amené à faire preuve de capacités et de compétences de production pour ne pas décevoir la multinationale.

Le croisement entre le transfert de savoir faire, le nom de la marque et les spécificités du produit fabriqué, contribue efficacement à sa commercialisation sur le marché. La combinaison des atouts des deux partenaires en termes de ressources contribue considérablement au dépassement des objectifs fixés avec un gain remarquable et une meilleure crédibilité sur le marché.

Compte tenu de l'importance des résultats et des opportunités de développement, et avant la fin de la phase de croissance de la courbe de cycle de vie de l'alliance, certaines multinationales peuvent manifester explicitement leurs intérêts pour une participation dans le capital. Cette phase peut constituer une zone de turbulence quand il y a divergence d'avis par

rapport à la structure du capital. Par contre, dans le cas de convergence entre les partenaires, le passage au contrat de joint venture se fait plus facilement.

L'analyse des huit cas d'alliances a démontré que la volonté des multinationales à vouloir participer dans le capital est motivée par l'appréciation de la nature des apports, des gains qui en sont issus et de leurs politiques stratégiques générales. En effet, le contrat de sous licence accorde à la multinationale le droit de bénéficier des royalties sur le chiffre d'affaire en contre partie de ses apports en termes de ressources intangibles notamment le nom de la marque et le transfert en savoir faire technique, marketing, commercial et managérial.

L'importance des résultats et des opportunités de développement et de croissance de l'activité de l'alliance motive la multinationale de participer dans le capital afin de bénéficier d'une façon plus importante des résultats. La répartition des gains dans le cadre d'un contrat de joint venture se fait proportionnellement aux participations respectives dans le capital.

Dans la majorité écrasante des cas d'alliances, les multinationales considèrent que leurs apports en termes de ressources intangibles sont les principaux atouts de la réussite. Le nom de la marque et le savoir faire représentent pour elles, le fruit des années d'efforts et d'investissements. Faire bénéficier les partenaires de ces atouts en contre partie des royalties est considéré comme un gain déséquilibré par les multinationales quand les opportunités de développements sont considérables : naissance probable d'une mauvaise appréciation de la nature et de la valeur des contributions. Un déséquilibre entre les contributions et les rétributions peut donc être mal perçu. Compte tenu de ces conditions, les multinationales préfèrent participer dans le capital, engager des investissements divers et variés pour maximiser les gains et saisir les opportunités de développements et de croissance sur une zone potentielle.

L'importance des résultats ainsi que la perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions motivent la décision de la multinationale de participer dans le capital.

La politique stratégique générale de la multinationale représente également la variable motrice guidant sa volonté de participer dans le capital. Les multinationales cherchent à répondre aux objectifs de développement et d'extension géographique par la pénétration de nouvelles zones et nouveaux marchés potentiels à travers la conclusion des alliances stratégiques asymétriques. Quand les résultats obtenus de l'activité de l'alliance dépassent les objectifs

fixés, ces entreprises veulent procéder par étapes pour minimiser les risques et les couts, et finir par reprendre totalement l'activité par le rachat.

La politique stratégique du partenaire local et la nature de ses objectifs et ses besoins guident sa volonté de céder ou pas des parts dans le capital à la multinationale. Dans la majorité des cas, les opportunités de développement et de croissance nécessitent des investissements en termes de ressources et innovations qui peuvent dépasser les capacités du partenaire local. La participation de la multinationale dans le capital offre au partenaire local la possibilité de partager les couts, les investissements et les risques liés au développement de l'activité. La consolidation des atouts augmente les chances de la réussite et de la croissance de l'activité de l'alliance.

Les variables clés pour la poursuite de la relation d'alliance sur des bases harmonieuses sont :

- **La politique générale des deux partenaires**
- **L'importance que revêt l'activité de l'alliance aux yeux du partenaire local**
- **La convergence stratégique des deux partenaires**

Le contexte environnemental et les ressources fournies par les deux parties sont les sources fondamentales du pouvoir de négociation manifesté de part et d'autre lors de la négociation du mode de gouvernance et de la répartition des parts dans le capital. Plusieurs travaux (Lee, Chen et Kao, 2003) ; Yan et Gray, 1994) soulignent l'importance de ce contexte et des ressources engagées dans la mesure des rapports de force au moment de la prise de décision par les partenaires.

L'analyse des huit cas d'alliances nous a permis de qualifier la fin de la phase de croissance et le début de la phase de maturité de carrefour entre la voie de la stabilité et de l'instabilité. Durant cette période du cycle de vie de l'alliance, nous avons constaté dans tous les cas étudiés une réduction du niveau de l'asymétrie et un changement dans la balance du pouvoir de négociation en faveur du partenaire local. De ces variations découlent deux types de résultats. Le premier type confirme les résultats des travaux antérieurs, le deuxième renvoyant à une situation nouvelle non expliquée par les recherches antérieures.

Le premier résultat montre que la réduction de l'asymétrie et la variation du pouvoir de négociation n'impactent que positivement la relation et les résultats de l'alliance. En conséquence de la réduction de l'asymétrie, les faiblesses sont devenues moins importantes. Les deux partenaires sont mutuellement satisfaits, s'inscrivent dans une logique de gagnant-gagnant, et envisagent de développer d'avantage les activités au sein de l'alliance. Les deux parties décident conjointement de continuer l'aventure soit sous le même statut du départ à savoir la sous licence, soit de migrer vers le statut de joint venture avec une participation dans le capital.

Le deuxième résultat montre que les effets négatifs de la réduction de l'asymétrie et de la variation du pouvoir de négociation sur la relation de l'alliance, sont consolidés par l'appréciation négative de l'un des partenaires concernant la répartition des gains. La perception de déséquilibre et la disproportion entre les contributions et les rétributions est source de conflits et d'instabilité. Dans ces conditions, la politique stratégique générale des deux partenaires joue un rôle crucial dans la création d'un climat favorable ou défavorable à la durabilité de l'alliance.

Les résultats de l'alliance, la politique stratégique générale des deux partenaires, et l'appréciation des gains motivent la décision de passer du statut de la sous licence au statut de joint venture

L'entame de la deuxième phase du cycle de vie de l'alliance relève l'existence de deux types de dynamiques en général et de quatre types en particulier. La prise en compte du statut (sous licence ou joint venture) montre que l'instabilité prend différentes formes. Dans le cas de sous licence, l'instabilité et la fin de l'alliance se traduit par sa dissolution définitive. Dans le cas de joint venture, la fin de l'alliance se traduit par le rachat et la cession des parts dans le capital.

La période entre l'étape de Croissance – Maturité :

Il est important de rappeler que la fin de la phase de croissance et le début de la phase de maturité correspondent au carrefour entre la poursuite de la relation de l'alliance sous le statut de sous licence (VIRAT, PRIDAT, DISAT, ADAT) ou la migration vers un contrat de joint

venture (DANAT, SITAT, SANAT, HANAT). Nous allons dans ce qui suit présenter les différentes dynamiques selon le statut de l'alliance.

- **Dynamique 1 :**

Cette dynamique retrace l'évolution et le résultat de la relation de l'alliance asymétrique dans le cadre d'un contrat de sous licence (VIRAT et PRIDAT). Au regard des résultats, des contributions mutuelles, de la répartition des gains et des opportunités de développement et de croissance de l'alliance, l'un des deux partenaires va percevoir une injustice économique mesurée par un déséquilibre entre les contributions et les rétributions.

Dans le cas VIRAT, la politique stratégique générale de la multinationale prévoit uniquement des contributions de nature intangible à savoir le nom de la marque et l'assistance technique en contre partie des royalties. Le partenaire local s'engage unilatéralement en ce qui concerne les ressources tangibles (investissement, ressources technologiques et commerciales) en bénéficiant du nom de la marque de son partenaire. Or compte tenu de la forte concurrence sur le marché local, les capacités financières du partenaire local ne lui permettent pas de subvenir à long terme aux besoins nécessaires pour combattre les concurrents locaux. L'équilibre financier du partenaire local été par conséquent touché. Alors que la multinationale continue à percevoir un pourcentage sur le chiffre d'affaire.

Comportements adoptés par les deux parties	
Le partenaire local • Manifeste une forte implication • Engage des investissements unilatéraux pour la mise à niveau technique et technologique • Supporte les risques financiers unilatéralement • Déploie des efforts considérables sur le plan marketing et commercial	La multinationale • Manifeste un niveau d'exigence sur le plan technique et qualité de production très élevé • N'engage aucun investissement et limite les couts et les risques • Transfère l'essentiel des connaissances et savoir faire pour la fabrication de ses produits selon les normes et standards internationaux.
• Perte financière supportée unilatéralement par le partenaire local • Perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions • Perception d'injustice économique et de comportement opportuniste	

Tableau 30: Comportements des partenaires dans le cas VIRAT

Malgré les opportunités de gain et de développement, les deux partenaires n'ont pas trouvé un terrain d'entente pour améliorer la situation et rendre l'activité rentable. La multinationale

maintient la décision de ne participer que par des apports de nature intangible. Cette rigidité stratégique a consolidé la décision du partenaire local pour donner fin à l'alliance. Le sentiment d'injustice économique et le partage inéquitable des gains a appuyé cette décision. La dissolution est le mode choisi par les deux partenaires pour la fin de l'alliance.

Dans le cas PRIDAT, au regard des résultats et de la répartition des gains, la multinationale propose une participation majoritaire dans le capital et refuse toute proposition de participation minoritaire. Cette décision s'inscrit dans le cadre de sa politique stratégique générale. La participation majoritaire va lui permettre de partager les gains d'une façon proportionnelle à sa participation dans le capital et de dominer la relation sur le plan managérial, organisationnel et opérationnel. Le partenaire local tient beaucoup à son indépendance et refuse catégoriquement la participation majoritaire de la multinationale dans le capital. Suite à ce désaccord, il y a eu naissance d'une situation de divergence stratégique entre les partenaires, qui a perturbé et induit la relation de l'alliance dans une phase d'instabilité. Les comportements adoptés par les deux alliés dans les conditions d'instabilité et de divergence stratégique sont les suivants :

Les comportements adoptés par les deux partenaires	
Le partenaire local	**La multinationale**
• Continue à développer son autonomie et à réduire sa dépendance	• Désengagement et non implication : - Perception d'un déséquilibre entre les contributions et les rétributions - Sentiment d'injustice économique
• Stagnation de la relation en début de la phase de maturité • Perte des opportunités de croissance et de développement	

Tableau 31: Comportement des partenaires du cas PRIDAT

Les variables clés du maintient de la relation, malgré la divergence des deux partenaires, sont la participation de l'activité dans le chiffre d'affaire des deux parties, les apports de l'alliance et l'analyse du rapport Perte/Gain.

Par le développement de sa propre gamme de produit, le partenaire local a réduit considérablement sa dépendance à la multinationale sur plusieurs plans :

- Sur le plan technique et technologique, le partenaire local est parvenu à réduire ses faiblesses grâce à ses capacités d'absorption et d'apprentissage. L'acquisition et

l'internalisation des connaissances et du savoir faire ont joué un double rôle. Le premier est relatif à la maitrise de la fabrication des produits de la multinationale selon les normes et standards internationaux. Le deuxième est relatif à l'application de l'expertise développée pour donner de l'essor à la ligne de produit du partenaire local localement et à l'international.

- Sur le plan concurrentiel et compétitif, le partenaire local exploite le nom de la marque de la multinationale pour commercialiser sa propre gamme de produit en assurant une expansion locale et internationale.
- Sur le plan stratégique, le développement du partenaire local de sa propre gamme de produit a enrichi d'une part son portefeuille produit, et a réduit considérablement le niveau de la participation des produits de la multinationale dans le chiffre d'affaire global de l'activité d'autre part. Un portefeuille de produit riche permet à l'entreprise de cibler une population plus large de client et augmente par conséquent sa part de marché. Une forte participation des produits de la multinationale dans le chiffre d'affaire constitue une menace pour le partenaire local. Si la multinationale décide de retirer certains produits stratégiques, l'équilibre du partenaire local peut être touché et causer une perte profonde.

Malgré la réduction de l'asymétrie et de la dépendance, le partenaire local développe des interdépendances implicites pour gagner du pouvoir et dissuader la multinationale de rompre la relation de l'alliance. Ce comportement s'inscrit dans sa démarche stratégique en vue d'exploiter d'une part, le nom de la marque de la multinationale comme argument de vente, et d'autre part comme protection contre la concurrence internationale. La poursuite de la relation de l'alliance, offre au partenaire local la possibilité de bénéficier des avantages liés aux réseaux relationnels de la multinationale notamment avec les fournisseurs de matière première, d'emballage et de matériel technologique.

La multinationale juge l'existence d'un déséquilibre au niveau de l'assiette des contributions et de rétributions. Elle n'apprécie pas la nature et la valeur des ressources apportées par le partenaire local ni les gains issus de l'alliance. Les rétributions de la multinationale se limitent aux royalties (pourcentage sur le chiffre d'affaire), or elle estime que ses apports méritent d'être rétribués par des gains plus significatifs. La participation majoritaire dans le capital va lui permettre de bénéficier des gains plus importants et proportionnels à sa participation.

Compte tenu de l'importance de ses contributions, la multinationale préfère malgré les gains déséquilibrés continuer à profiter des avantages de l'alliance en termes de part de marché, de

positionnement, de volume de vente et royalties. Elle bénéficie des ces avantages financiers en contre partie du nom de la marque et des connaissances et savoir faire qu'elle a transféré au partenaire local.

La rupture ne semble pas être la solution adéquate pour les deux partenaires. La multinationale a transféré à son partenaire un savoir faire et des connaissances de haut niveau, la décision de rupture est synonyme d'une perte définitive des volumes de ventes et du marché. Certes l'internalisation des connaissances clés représente pour le partenaire local un capital technique et de savoir faire très riche avec un gain unilatéral significatif, mais la rupture est synonyme du retrait définitif du nom de la marque source de plusieurs avantages sur le marché local et international. Avec une marque locale, le partenaire local ne pourra pas combattre durablement la concurrence internationale sur le marché local et à l'échelle internationale.

La divergence des intérêts conduit les deux partenaires à passer à coté de plusieurs opportunités de croissance et de développement. La relation de l'alliance stagne, chaque partenaire cherche son propre intérêt et tire le maximum de profit de son coté. Or il s'avère que les ressources engagées de part et d'autre sont complémentaires et assurent un niveau de synergie considérable. L'adoption d'un comportement coopératif et convergent peut pallier aux difficultés rencontrées par les deux alliés et leurs permettre de trouver un terrain d'entente.

L'instabilité est causée par :

- **La divergence stratégique**
- **La perception du déséquilibre entre les contributions et les rétributions**
- **La stagnation ou l'échec financier de l'alliance**

Face à certaines opportunités, les partenaires doivent faire preuve de flexibilité et de souplesse stratégique pour profiter des occasions de développement et de croissance dans un environnement turbulent et incertain.

- **Dynamique 2 :**

Les deux partenaires convergent vers la décision de maintenir le même mode de fonctionnement (management, contrôle et rétributions) sous le statut de sous licence tout en développant de nouvelles gammes et lignes de produits (DISAT, ADAT).

La réduction du niveau d'asymétrie et de dépendance du partenaire local contribue favorablement dans le développement et la croissance de la relation. Les deux partenaires sont satisfaits et s'inscrivent dans une démarche de gagnant-gagnant. Les effets négatifs du changement du pouvoir de négociation sont atténués par le développement des interdépendances et par les opportunités de gain et de croissance.

La convergence des politiques stratégiques des partenaires consolide l'adoption d'un comportement coopératif, et par conséquent, la maximisation des chances de survie et de pérennité de l'alliance. L'appréciation de la nature des apports et de la répartition des gains par les deux partenaires développe leur niveau d'investissement, d'implication et d'engagement. Ce climat coopératif représente un terrain favorable à la réussite et à la croissance de l'activité de l'alliance. Les comportements adoptés par les partenaires sont les suivants :

Les comportements adoptés par les deux partenaires	
Le partenaire local	**La multinationale**
• Engagement et implication • Continue à déployer des efforts considérables sur le plan technique et commercial. • Adapte le développement et l'élargissement de la gamme de produits aux spécificités des marchés. • Comportement coopératif	• Engagement et implication : • Participe par les ressources intangibles et par les innovations • Comportement coopératif
• Développement et croissance de la relation en début de la phase de maturité par l'élargissement de la gamme de produits et l'adjonction de nouvelles activités • Convergence stratégique et opérationnelle • Implication et engagement mutuelles • Appréciation de la nature des apports et de la répartition des gains • Réussite et survie de la relation de l'alliance	

Tableau 32: Comportements des partenaires des alliances DISAT et ADAT

- **Dynamique 3 :**

Les deux partenaires convergent vers la participation majoritaire de la multinationale dans le capital (HANAT). La notion de dominance et d'asymétrie, dans le cadre de ce cas d'alliance, touche la quasi-totalité de l'organisation. La multinationale domine la prise de décision à tous

les niveaux de la chaine de valeur. Le mode de fonctionnement au niveau technique, technologique, approvisionnement, commercial et de distribution est dicté par la multinationale. L'asymétrie de gouvernance et de contrôle n'accorde au partenaire local aucune marge de manœuvre. Son pouvoir de négociation est dominé par l'asymétrie de gouvernance et des apports. Le comportement dominant de la multinationale est à l'origine du niveau de dépendance du partenaire local qui malgré le statut de l'alliance (joint venture) joue le rôle de l'exécuteur d'ordre. Dans ce contexte de dominant-dominé, les deux partenaires se comportent comme suit :

Les comportements adoptés par les deux partenaires	
Le partenaire local	**La multinationale**
• Manifeste une forte implication • Déploie des efforts considérables en apprentissage • Jour le rôle d'exécuteur d'ordre.	• Manifeste une forte implication en termes d'investissement et de transfert de savoir faire et impose un changement quasi-total. • Fait bénéficier à son partenaire des dernières innovations en termes de procédés et processus de fabrication. • Jour le rôle de donneur d'ordre.
• Engagement et partage des investissements et des couts sur tous les plans • Dominance managérial et opérationnelle • Comportement de dominance imposant une convergence stratégique • Complémentarité et synergie des ressources et des forces • Perception de l'asymétrie des gains et de la nature et la valeur des contributions • Résultats importants, succès et réussite • Développement de l'activité et exploitation des opportunités de développement avec une préparation du terrain pour la reprise totale de l'activité	

Tableau 33: Comportements des partenaires dans le cas HANAT

La réduction de l'asymétrie du partenaire local au niveau du savoir faire technique, technologique, organisationnel et managérial est considérable. Cette variation dans l'asymétrie n'est pas mal perçue par la multinationale. Bien au contraire, elle l'a soutenue et appuyée parce qu'elle converge avec sa politique stratégique générale de rachat de l'activité.

La multinationale détient une position de force dans ses rapports avec son partenaire, elle appui l'apprentissage bilatéral pour mener avec efficacité et réussite l'activité. La réduction de l'asymétrie contrairement, aux autres cas de joint venture, ne change que théoriquement la balance du pouvoir de négociation et de dépendance initiale du partenaire local. La variation du pouvoir de négociation et de la dépendance issue de l'internalisation du savoir faire et des connaissances n'a pas d'influence sur le niveau de domination de la multinationale. L'appréciation de la nature des contributions et des gains consolide davantage la politique stratégique générale de la multinationale pour la reprise totale de l'activité.

L'instabilité de la relation de l'alliance est donc inscrite dans la politique stratégique générale de certaines entreprises. Les multinationales procèdent par étapes pour réaliser « les stratégies de sorties » exprimées par les alternatives de rachat. La réalisation de la stratégie de sortie de la multinationale dépend également de la position du partenaire local, de sa politique stratégique générale et de l'intérêt qu'il porte à l'activité de l'alliance.

L'instabilité de l'alliance est causée par :

- **La politique stratégique hégémonique de la multinationale**
- **L'appréciation négative des contributions**
- **La perception du déséquilibre entre les contributions et les rétributions**

- **Dynamique 4 :**

Cette dynamique concerne trois cas d'alliances à savoir DANAT, SITAT et SANAT. Les partenaires ont décidé conjointement de changer le statut de l'alliance. Il y a eu passage donc du statut de sous licence vers le statut de joint venture. La participation dans le capital diffère par la répartition des parts, égalitaire (50-50) (DANAT), minoritaire (49-51)(SANAT) et majoritaire (70-30)(SITAT).

Dans le cas (DANAT), Le partenaire local accepte la participation de la multinationale dans le capital en exigeant une symétrie de gouvernance, autrement dit une participation égalitaire 50-50 dans le capital. Les deux partenaires convergent alors vers la voie de la cogestion, Co-management et Co-contrôle. La symétrie de gouvernance et l'esprit de cogestion, contrairement à ce qui a était avancé dans les travaux antérieurs (lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; Kogut, 1989 ; Geringer et Herbert, 1989 ; Park et Ungson, 1997, Sim et Yunus, 1998 et Yan, 1998), ont donné naissance à un climat de partage et d'échange quasi-total. Les

partenaires font abstraction des rapports de forces issus de différentes sources, exploitent les synergies et les complémentarités pour la réussite et le développement de l'activité de l'alliance.

La réduction de l'asymétrie au niveau des ressources intangibles a joué un rôle considérable dans le développement des complémentarités et des atouts stratégiques. L'apprentissage unilatéral et bilatéral a réduit les faiblesses et consolider les forces. Les deux partenaires adoptent des comportements transparents et coopératifs, nous les présentons dans le tableau qui suit :

Les comportements adoptés par les deux partenaires	
Le partenaire local	**La multinationale**
• Manifeste une forte implication • Déploie des efforts considérables en apprentissage • Assure la commercialisation et la distribution des produits.	• Manifeste une forte implication. • Fait bénéficier à son partenaire des dernières innovations en termes de procédés et processus de fabrication.
• Engagement et partage des investissements et des coûts sur tous les plans • Co mangement et co contrôle sur toute la chaine de valeur • Comportement coopératif avec une convergence stratégique • Complémentarité et synergie des ressources et des forces • Appréciation mutuelle des gains et de la nature et la valeur des contributions • Résultats importants, succès et réussite • Développement des interdépendances et exploitation des opportunités de développement	

Tableau 34: Comportement des partenaires dans le cas DANAT

Dans le cas SANAT, Les deux partenaires convergent vers l'alternative d'une participation minoritaire de la multinationale dans le capital. Plusieurs travaux de recherche avancent que les multinationales exigent une participation majoritaire dans le capital pour dominer la relation de joint venture, appliquer un mode managérial et opérationnel conforme à son modèle de base. Or dans certaines conditions, comme le souligne Lee, Chen et Kao (2003), la multinationale se trouve obligée de faire preuve de plus de flexibilité et de réviser sa politique stratégique générale pour pouvoir profiter des opportunités de développement et de croissance

qui s'offrent à elle dans un environnement concurrentiel et dynamique. La rigidité peut être un handicap pour le développement et la croissance de certaines entreprises.

Le partenaire local impose une participation majoritaire dans le capital pour gouverner la relation de la joint venture. Ce mode de structure offre à la multinationale la possibilité de dominer la relation à travers la mise en place de mécanismes de contrôle asymétriques. Les deux partenaires optent pour une séparation entre la structure et le contrôle avec une répartition claire des tâches. Le partenaire local a certes une participation majoritaire dans le capital mais doit suivre les instructions de son allié sur le plan opérationnel. La multinationale se charge de contrôler l'application et la mise en œuvre de tous les outils et procédures de production. Cette démarche est suivie dans le but de fabriquer les produits selon les normes de production et de qualité internationales. Ce mode organisationnel dichotomique a été fortement préconisé dans plusieurs travaux de recherche notamment (lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; Kogut, 1989 ; Geringer et Herbert, 1989 ; Park et Ungson, 1997, Sim et Yunus, 1998 et Yan, 1998).

En plus de l'évolution du pouvoir de négociation mesurée par l'internalisation des connaissances et l'amélioration de la participation dans la performance de l'alliance, la participation majoritaire du partenaire local dans le capital de l'alliance consolide son autorité et son pouvoir. La multinationale, par la mise en place des mécanismes de contrôle, elle impose les méthodes, outils et procédures opérationnels, développe implicitement la dépendance de son partenaire à sa façon de voir et de faire et obtient ainsi une contre partie en pouvoir d'influence.

Par contre, dans un climat de convergence et de comportement coopératif, les partenaires renient les rapports de force source de conflits, combinent leurs forces pour accroitre les gains et s'inscrire dans une démarche de gagnant–gagnant. D'ailleurs la réduction de l'asymétrie ne se présente pas comme source de changement du niveau de pouvoir et de l'instabilité, mais plutôt comme source de complémentarité et de synergie. Plus le partenaire local parvient à pallier à ses faiblesses, plus efficaces seront ses contributions. La complémentarité et la synergie des apports sont sources de productivité, de rentabilité et de réussite. Il est impératif pour les partenaires opérant dans un environnement concurrentiel et incertain de développer leurs atouts et de réduire leurs faiblesses. Les partenaires respectent mutuellement les lignes de conduite fixées sur le plan stratégique et opérationnel et déploient des efforts considérables pour réaliser les objectifs fixés.

Nous présentons dans ce qui suit les comportements adoptés par les deux partenaires après le passage au statut de joint venture.

<table>
<tr><th colspan="2">Les comportements adoptés par les deux partenaires</th></tr>
<tr><th>Le partenaire local</th><th>La multinationale</th></tr>
<tr><td>• Manifeste une forte implication
• Déploie des efforts considérables en apprentissage
• Assure la commercialisation et la distribution des produits</td><td>• Manifeste une forte implication
• Engage et participe aux investissements de différentes natures.
• Fait bénéficier à son partenaire des dernières innovations en termes de procédés et processus de fabrication.
• Met en place un système de contrôle pointu touchant l’ensemble de la chaine de valeur.</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Comportement coopératif avec une convergence stratégique
• Complémentarité et synergie des ressources
• Appréciation mutuelle de la nature et la valeur des contributions
• Appréciation des gains
• Résultats satisfaisants
• Développement des interdépendances et exploitation des opportunités de développement</td></tr>
</table>

Tableau 35: Comportement des partenaires dans le cas SANAT

Dans le cas SITAT, les deux partenaires convergent vers la participation majoritaire de la multinationale dans le capital. La notion de dominance et d’asymétrie, dans le cadre de ce cas d’alliance, touche la quasi-totalité de l’activité. La multinationale domine la prise de décision, le mode de fonctionnement au niveau technique, technologique, approvisionnement, commercial et de distribution est dicté par la multinationale. L’asymétrie de gouvernance et de contrôle n’accorde au partenaire local aucune marge de manœuvre concernant la fabrication des produits de la multinationale. Toutefois, les partenaires s’inscrivent dans une démarche de gagnant-gagnant, développe des interdépendances stratégiques et opérationnelles pour maximiser les chances de survie et de pérennité de l’alliance. Malgré la dominance de la multinationale, le climat de coopération est basé sur des comportements coopératifs de part et

d'autres et sur un niveau d'implication et d'engagement mutuel de haut niveau. Dans ce contexte de dominant-dominé, les deux partenaires se comportent comme suit :

Les comportements adoptés par les deux partenaires	
Le partenaire local	**La multinationale**
• Manifeste une forte implication • Déploie des efforts considérables en apprentissage • Jour le rôle d'exécuteur d'ordre pour la fabrication des produits de la multinationale. • Autonome pour la fabrication de ses propres produits	• Fait bénéficier à son partenaire des dernières innovations en termes de procédés et processus de fabrication. • Jour le rôle de donneur d'ordre.
• Dominance managérial et opérationnelle • Comportement de dominance imposant une convergence stratégique • Complémentarité et synergie des ressources et des forces • Appréciation mutuelle des gains et de la nature et la valeur des contributions • Résultats importants, succès et réussite • Développement de l'activité et exploitation des opportunités de développement	

Tableau 36 : Comportements des partenaires dans le cas SIPAT

La stabilité de ces cas d'alliance est assurée par :

- **La flexibilité et la souplesse des partenaires**
- **La convergence stratégique**
- **L'appréciation commune des gains et des contributions**

Dans les deux cas (DANAT et SANAT), les deux multinationales sont motivées par l'alternative de rachat total de l'activité. Cette motivation est inscrite dans leurs politiques stratégiques générales. La position du partenaire local et son intérêt pour l'alliance oblige la multinationale à manifester plus de flexibilité et de souplesse pour préserver les gains actuels et potentiels.

Dans six cas sur huit (VIRAT, DISAT, PRIDAT, DANAT, SANAT, HANAT) les multinationales déclarent explicitement leurs objectifs de reprendre à terme totalement

l'activité de l'alliance et de bénéficier unilatéralement des gains. Ceci sous entend, que malgré les résultats satisfaisants et les convergences stratégiques, la volonté des multinationales à faire cavalier seul et ne pas partager les fruits de la réussite reste omniprésente.
D'ailleurs, dans les deux autres cas d'alliances (ADAT et SITAT), les multinationales déclarent ne pas avoir l'alternative de rachat comme objectif. Elles argumentent cette décision par les possibilités de développement sur le marché local et sur les marchés de la zone qui ne justifient pas les investissements nécessaires (parc technologique, locaux, couts de reprise) en cas de rachat. Elles préfèrent dans ces conditions, ne pas assumer les investissements unilatéralement voir ne pas les assumer du tout, profiter des apports de son partenaire et des gains de l'alliance aux moindres coûts.

La période entre l'étape Maturité – Déclin :

L'analyse des huit cas d'alliances a démontré que la dynamique des relations dyadiques asymétriques aboutie à deux types de résultats qui conditionnent le cycle de vie de l'alliance. La stabilité et l'instabilité de l'alliance influencent considérablement le contexte du déroulement de l'activité de l'alliance (rapports de force versus entente, comportements coopératifs versus opportunistes, convergence versus divergence, dépendance versus interdépendance) par l'augmentation ou la réduction des chances de réussite et de survie.

- **Situation de stabilité :**

En dépit de l'aspect asymétrique, des différentes variations (asymétrie, pouvoir de négociation et dépendance) et des différentes difficultés rencontrées, les deux partenaires parviennent à converger pour guider l'itinéraire de l'alliance vers la voie de la stabilité. Le développement des interdépendances et le lancement dans de nouveaux projets prolongent la phase de la maturité ou déclenchent une nouvelle phase de croissance à travers le développement de nouvelles activités, de nouvelles gammes de produits aussi bien sur le marché local que sur les marchés voisins potentiels.
Quelque soit le statut de la relation dyadique (sous licence ou joint venture), l'analyse a démontré que dans cinq cas d'alliances sur huit (DISAT, ADAT, DANAT, SANAT, SITAT) les deux partenaires passent par des moments d'instabilités ponctuelles qui sont liés soit à des difficultés d'adaptation opérationnelles ou culturelles, soit à l'émergence de certains comportements opportunistes. L'importance stratégique de l'activité et des gains incitent les

partenaires à céder la place aux comportements coopératifs afin de maximiser les chances de réussite et de gains. L'apprentissage organisationnel a contribué efficacement dans la réduction de l'asymétrie en termes de connaissances et de savoir faire du partenaire local. Cet avantage a renforcé considérablement le niveau de la complémentarité et de la synergie des apports entre les partenaires. La complémentarité et la synergie des contributions sont sources de création de la valeur ajoutée et de l'avantage concurrentiel et compétitif.

Par la réduction de l'asymétrie, le partenaire local a affaibli ses faiblesses et ses dépendances à la multinationale, d'une part, et a développé son expérience et son expertise d'autre part. La réduction de l'asymétrie a, par conséquent, valorisé davantage les contributions du partenaire local sur le plan des ressources tangibles et intangibles. L'internalisation et l'absorption des connaissances et du savoir faire par le partenaire local sont exploitées pour perfectionner d'abord le processus de fabrication, de promotion et de commercialisation des produits sur le marché. Et pour gagner ensuite la confiance de la multinationale quant' à l'élargissement de la gamme de produit et l'adjonction de nouvelles innovations.

Bien que la variation du niveau de l'asymétrie soit source de développement du pouvoir de négociation, les deux partenaires font abstraction des rapports de force, unissent leurs atouts pour développer un climat coopératif de complémentarité et de convergence stratégique. L'appréciation et la valorisation mutuelle des apports éliminent toute perception négative au niveau des gains. Les deux partenaires s'inscrivent dans une démarche gagnant-gagnant en développant des interdépendances stratégiques. La confiance entre les alliés se développe davantage quand il y a absence d'aléa moral, en évitant l'adoption de comportements opportunistes par l'un des partenaires, ou la perception de gains déséquilibrés.

La flexibilité et la souplesse manifestées par les deux partenaires, lors de la prise de décision opérationnelle ou stratégique, jouent un rôle considérable dans la convergence stratégique, l'implication mutuelle et la maximisation, par conséquent, des chances de survie et de longévité de l'alliance.

- **Situation d'instabilité** :

L'analyse des huit cas d'alliances nous a permis d'identifier trois types d'instabilité. Le premier type d'instabilité est défini par l'échec et la dissolution de la relation de l'alliance. Le deuxième type est défini par une zone de turbulence (désengagement et non implication) causée par des relations conflictuelles et des divergences stratégiques. Le troisième type

s'avère être inscrit dans la politique stratégique opportuniste de l'un des partenaires. En effet, plusieurs anticipent stratégiquement et opérationnellement l'instabilité de l'alliance pour répondre à l'objectif de la reprise totale de l'activité.

L'instabilité de l'alliance peut être expliquée par le biais des spécificités du climat dans lequel opèrent les deux partenaires. Les spécificités du climat (rapport de force, divergence-convergence, conflits-entente, comportement coopératif-opportuniste) peuvent favoriser ou entraver le bon déroulement de l'activité de l'alliance.

Les caractéristiques des partenaires peuvent aussi expliquer le résultat de l'instabilité de l'alliance. Abordé de l'angle de l'asymétrie, le déséquilibre concernant les forces et les ressources peut être source d'instabilité. Le partenaire disposant des atouts peut ne pas être satisfait des résultats de l'alliance compte tenu des faiblesses de son allié. Dans ce cas, l'asymétrie des apports sur le plan tangible et intangibles entrave alors l'atteinte du niveau de réussite recherché par l'un des partenaires. La non réalisation des objectifs prédéfinis est source d'insatisfaction motivant la décision de dissolution.

L'entreprise en position de force choisit les alliances asymétriques, compte tenu du déséquilibre en termes de caractéristiques et de ressources, pour profiter des gains en engageant un minimum de coûts. L'asymétrie relative au positionnement stratégique, à l'extension géographique et à la renommée internationale de l'un des partenaires peut impressionner l'entreprise en position de faiblesse. L'asymétrie en termes de caractéristiques et de ressources va permettre à l'entreprise en position de force de négocier le contrat en sa faveur et d'engager un faible niveau de contribution. Le partenaire en position de faiblesse, engage des investissements unilatéralement dans le but d'améliorer ses compétences et son expertise d'une part, et pour prouver à son partenaire ses capacités à produire selon les normes et exigences internationales d'autre part. Plus l'activité se développe, plus les besoins en termes d'investissements deviennent plus importants. Le partenaire en position de faiblesse ne parvient plus, sur le plan financier, à satisfaire les besoins et perçoit négativement le niveau de contribution de son partenaire qui demeure inchangé. L'identification de comportement opportuniste, issue de la position de force, constitue un argument plausible pour la dissolution de la relation surtout quand l'équilibre financier, du partenaire en position de faiblesse, est fortement touché. L'adoption de comportement opportunistes et la recherche des intérêts individuels représentent les principaux éléments guidant l'itinéraire de l'alliance asymétrique vers la voie de l'instabilité et de l'échec.

L'apprentissage organisationnel et le transfert du savoir faire contribuent considérablement à l'amélioration de l'expérience, de l'expertise du partenaire local et par conséquent réduisent remarquablement son niveau d'asymétrie en termes de ressources intangibles. L'apprentissage et l'internalisation des connaissances relatives aux marchés locaux par la multinationale, représentent un atout stratégique permettant de mieux appréhender la culture de consommation et les attentes de la cible. L'apprentissage organisationnel, malgré ses aspects positifs, peut paradoxalement être source d'instabilité de l'alliance asymétrique. La variation du niveau d'asymétrie initiale grâce à l'apprentissage impacte, dans la majorité des cas, la balance du pouvoir et de la dépendance des deux partenaires. Ce changement peut être à l'origine de création de tension et de rapport de forces entre les alliés sources de conflits et d'instabilité.

L'apprentissage est considéré comme source de gain du pouvoir et de réduction de dépendance. Dés que le savoir faire et les connaissances recherchés sont internalisés par l'un des partenaires, l'importance et la valeur stratégique de l'alliance peuvent tendre vers la décroissance. Dès lors la stabilité et la survie de l'alliance sont menacées.

La réduction du niveau de la dépendance et l'augmentation de l'autonomie de l'un des partenaires réduit considérablement l'implication mutuelle et la convergence stratégique. Par le développement de son autonomie, le partenaire local prend les décisions en fonction de ses propres intérêts et sans consulter son allié. L'absence d'implication et de convergence stratégique réduisent les chances de survies et de longévité et favorisent la perturbation et l'instabilité de l'alliance. Il est évident que dans le cadre d'une alliance asymétrique complémentaire, les apports et les contributions ne sont pas similaires et n'ont pas tous la même valeur. L'appréciation de la nature et de la valeur des contributions est essentielle pour assurer un niveau d'implication et d'engagement satisfaisant. Une appréciation négative peut impacter la durabilité et la réussite de l'alliance. La non appréciation des apports peut engendrer une insatisfaction concernant la répartition des gains source de conflits et d'instabilité.

L'analyse des huit cas d'alliances a relevé l'existence paradoxale des mêmes aspects recommandés pour conduire la dynamique des alliances asymétriques vers la voie de la stabilité, dans une dynamique conduisant à l'instabilité. De nouveaux éléments identifiés dans les comportements des deux parties ont pu compléter l'explication et la compréhension des dynamiques des alliances asymétriques. Dans le tableau qui suit, nous présentons les aspects relevés pour approfondir l'appréhension de la dynamique de ces relations dyadiques.

	Dynamique 2 et 4	**Dynamique 1 et 3**
Niveau d'asymétrie	Réduction de l'asymétrie du partenaire local	Réduction de l'asymétrie du partenaire local
Niveau du pouvoir	Augmentation du pouvoir du partenaire local	Augmentation du pouvoir du partenaire local
Apprentissage	Internalisation des compétences et savoir faire	Internalisation des compétences et savoir faire
Complémentarité des ressources	Complémentarité	Complémentarité
Résultats	**Stabilité**	**Instabilité**

Tableau 37: Comparaison entre les dynamiques des alliances asymétriques

Ces résultats contradictoires issus de la réduction de l'asymétrie et de la variation du pouvoir de négociation ne fournissent pas de réponse évidente pour savoir quand la réduction de l'asymétrie conduit au succès ou à l'échec de l'alliance asymétrique.

4. Contributions de la recherche

Différents constats ressortent de cette analyse, certaines confirment les études et les hypothèses antérieures, d'autres renvoient à des situations nouvelles.

Dans sa dimension confirmatoire, notre travail de recherche confirme plusieurs constats antérieurs que nous allons présenter comme suit :

- L'asymétrie ne se limite pas à la seule différence de taille et renvoie, aux autres différences soulignées par plusieurs auteurs :
  - Les rythmes d'investissement et les capacités d'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997).
  - Le portefeuille des ressources et la position concurrentielle (Chtourou et Laviolette, 2005).
  - La position concurrentielle et l'effet de taille (Meier et Missonier, 2009).
  - Les ressources et le niveau de développement (Mouline, 2005).
  - Le niveau d'expérience dans les alliances (Harrigan, 1986).
  - La zone géographique (Mouline, 2005 ; Makino et Beamish, 1998 et Harrigan, 1986).

Dans les études antérieures, la zone géographique d'appartenance représentait une source d'asymétrie pour les partenaires qui n'appartiennent pas aux pays industrialisés, car elle met en avant l'importance du gap en termes de capacités de développement et de croissance sur le plan des innovations et du progrès techniques.

La zone géographique dans le cadre de notre travail de recherche se présente, malgré les différents déséquilibres, en faveur du partenaire tunisien. L'importance du potentiel de croissance et de développement sur les marchés quasi-vierge attire les multinationales qui souhaitent s'étendre géographiquement. Dans ce cas, les partenaires tunisiens sont dans une position de force car plusieurs entreprises internationales les sollicitent pour concrétiser un projet d'alliance stratégique. La zone géographique, des pays industrialisés, présente une situation de saturation des marchés et de stagnation des opportunités de croissance et du développement. Les multinationales luttent pour préserver leurs parts de marché dans un contexte de forte concurrence avec un environnement incertain.

Les pays du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord représentent la cible potentielle des géants mondiaux car leurs marchés offrent des occasions de développement considérables tant sur le plan géographique, que sur le plan opérationnel. Les multinationales optent alors pour les alliances et sollicitent des entreprises locales pour faciliter la pénétration et la croissance sur ces marchés potentiels. Le nombre d'alternatives issu des propositions d'alliances augmente le pouvoir de négociation et la marge de manœuvre du partenaire local. Ce dernier peut optimiser son choix en fonction de ses intérêts.

- Le pouvoir de négociation des partenaires peut être mesuré par le biais de sources internes et externes de l'alliance :

  - Les sources internes (apprentissage) et les sources externes (les lois du gouvernement hôte, changement dans l'environnement compétitif ou sur le marché) (Inkpen et Beamish, 1997 ; Harrigan et Newman, 1990).
  - Le contexte (les alternatives disponibles, l'importance stratégique) et les ressources (Yan et Gray, 1994).
  - Les ressources et la taille des partenaires, l'importance stratégique de l'alliance, l'urgence de l'alliance et l'incertitude (Tinlot et Mothe, 2005).

Plusieurs auteurs ont soutenu l'idée que les capacités et les ressources engagées sont sources de pouvoir de négociation et de rapports de force entre les partenaires au sein de l'alliance (Astley Sachdeva, 1984 ; Thorelli, 1986 ; Yan et Gray (1994) et Tinlot et Mothe, 2005). Les

ressources sont de natures tangibles et intangibles. Plus la ressource est indispensable pour le déroulement de l'activité de l'alliance, plus fort sera le pouvoir de négociation du détenteur. L'importance et le poids des ressources se mesurent par l'efficacité de leurs contributions dans l'amélioration du processus opérationnel et dans le développement de l'activité de l'alliance. Harrigan (1988), avance que le degré de complémentarité des ressources évolue dans le temps, il arrive que les stocks de connaissances et de compétences deviennent moins complémentaires une fois que chaque partie apprenne de l'autre ce qui lui manquait avant l'alliance. Or plus l'entreprise parvient à contrôler ses ressources inimitables et non substituables, plus elle gagne du pouvoir. Les ressources intangibles notamment le nom de la marque permet de maintenir le niveau du pouvoir de celui qui le détient et la dépendance de celui qui l'exploite inchangé. Les multinationales sont très vigilantes et déploient des efforts considérables pour maintenir et développer l'appréciation positive de la cible par rapport à la qualité de leurs produits. Dans ces conditions, le nom et la renommée d'une marque ne peuvent pas être dévalués et représentent une source indiscutable du pouvoir de négociation du titulaire.

Un lien entre le pouvoir de négociation et l'asymétrie des caractéristiques et des apports peut être établi et confirme le constat de Vidot-Delarue et Simon (2005). La nature et le niveau de l'asymétrie décrivent la réalité du climat de rapport de force au sein des alliances asymétriques. Il existe une forte corrélation entre l'asymétrie des ressources et le pouvoir de négociation.

- L'apprentissage organisationnel constitue un aspect de controverse théorique, certains auteurs le définissent comme source de complémentarité et de synergie entre les partenaires, donc synonyme de stabilité et de croissance de la relation de l'alliance. L'apprentissage organisationnel réduit considérablement l'asymétrie en termes de savoir faire sur tous les plans opérationnels. D'autres auteurs considèrent que les capacités d'apprentissage sont sources de pouvoir et d'instabilité de l'alliance. Notre travail de recherche confirme l'idée que :

  - L'apprentissage et l'adaptation entre les partenaires sont critiques pour la réussite de l'alliance (Chen et Chen, 2000).
  - Les partenaires peuvent développer durant l'alliance des cycles d'apprentissage mutuels et assurer une meilleure compréhension les uns des autres en ce qui concerne les contributions, les forces et les faiblesses et les objectifs stratégiques (Inkpen et Curral, 2004).

- Dans les alliances durables, les alliés se lancent dans des cycles d'apprentissage mutuels en renforçant la confiance, la flexibilité et l'adaptation (Ring et Ven de Ven, 1994).

Dans les recherches antérieures, les capacités d'apprentissage et d'internalisation des partenaires sont considérées comme sources de conflits. Ring et Ven de Ven (1994), avancent que dans les alliances durables, plusieurs problèmes sont reliés à l'absence des capacités d'absorption des connaissances et du savoir faire de l'un des partenaires. Cela signifie que dans le cas d'une alliance asymétrique, le partenaire qui ne dispose pas des ressources nécessaires, doit disposer au moins des capacités d'absorption et d'assimilation des connaissances et du savoir faire pour que l'activité de l'alliance se déroule dans les bonnes conditions. Dans ce contexte de déséquilibre en termes de connaissances et de savoir faire, l'internalisation et l'absorption sont unilatérales et en faveur de celui qui n'en disposait pas avant l'alliance. Or plusieurs auteurs avancent que l'internalisation et l'absorption unilatérale des connaissances et du savoir faire est source de pouvoir et d'instabilité de l'alliance (Hamel, 1991 ; Inkpen et Beamish, 1997 et Yan, 1998). Les alliances asymétriques sont définies dés lors, par Hamel (1991) et Doz (1996), comme instables par nature car elles reposent sur une volonté permanente des partenaires d'accroitre leurs pouvoirs de négociation à travers les capacités d'apprentissage et d'internalisation unilatérales.

Notre travail de recherche identifie une situation nouvelle dans laquelle, les alliances asymétriques caractérisées par un niveau élevé d'absorption et d'internalisation unilatérales des connaissances et du savoir faire demeurent stables. Les explications que nous avons apportées à cette nouvelle situation sont les suivantes :

Certes l'internalisation des connaissances et du savoir faire indisponibles avant l'alliance réduit la dépendance du partenaire acquéreur à son allié, et améliore la complémentarité et la synergie des ressources pour donner naissance à un résultat plus performant. Ce constat s'applique à tous les cas d'alliances que nous avons étudiés. Ce qui diffère, ce sont les perceptions et les comportements des partenaires face à ce bilan.

Dans les cinq cas d'alliances (DISAT, ADAT, DANAT, SITAT, SANAT) définis de stables, l'amélioration des compétences et des connaissances, à travers l'apprentissage organisationnel et l'internalisation unilatérale, est exploitée par les deux partenaires pour le développement de l'activité tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Le changement dans la balance du pouvoir et de la dépendance qui découle de l'apprentissage organisationnel est atténué par le développement des interdépendances stratégiques bilatérales, par les comportements

coopératifs et la complémentarité des ressources. Les deux partenaires manifestent une flexibilité et une souplesse mutuelles pour trouver un terrain d'entente et de convergence stratégique.

Dans les trois cas d'alliances définis d'instables (VIRAT, PRIDAT, HANAT), l'amélioration des compétences et des connaissances, à travers l'apprentissage organisationnel et l'internalisation unilatérale, est certes exploitée par les deux partenaires pour le développement de l'activité tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Par contre le changement dans la balance du pouvoir et de la dépendance qui découle de l'apprentissage organisationnel n'est pas atténué car les politiques stratégiques des partenaires sont rigides, divergent et provoquent l'instabilité de la relation d'alliance. Les rapports de forces guident les comportements des deux parties et favorisent un climat de conflits d'intérêts.

- La stabilité des alliances asymétriques s'explique sur le plan théorique. Plusieurs aspects doivent caractérisés ces relations notamment sur le plan de l'asymétrie, de la gouvernance, des mécanismes de contrôle, des contributions, des interactions et des comportements des partenaires pour que les chances de survie et de longévité soient maximales.

- L'asymétrie est considérée comme un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance stratégique (Lecrew, 1984 ; Beamish, 1985 ; Kogut, 1989 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Park et Ungson, 1997 ; Sim et Yunus, 1998 ; et Yan, 1998). Dans tous les cas d'alliances asymétriques que nous avons étudié, l'intérêt majeur des multinationales est de s'appuyer sur un partenaire local qui maitrise le marché et participe par des ressources et compétences complémentaires. Ce projet leurs permet de faire face à un environnement qui leurs est souvent inconnu. L'asymétrie des apports et des compétences est modérée par la complémentarité et la synergie des ressources. Ce constat est rejoint par les travaux de Harrigan (1986) qui avance que la complémentarité des contributions est source de climat coopératif. Dans ce contexte asymétrique, les partenaires locaux participent par les connaissances et la compréhension de l'environnement local, les canaux de distribution et les ressources et compétences commerciales. Alors que les multinationales contribuent soit par les ressources intangibles (nom de la marque et savoir faire), soit par des ressources tangibles (financement, la technologie) ou par les deux.

- Les mécanismes de contrôle et de gouvernances identifiés dans les cas d'alliances que nous avons étudiées sont répartis asymétriquement pour favoriser le succès et la

durabilité de l'alliance asymétriques. Lee et al (2003) avancent que la structure de gouvernance asymétrique se fait en fonction du contexte environnemental, des ressources fournies et la configuration de la chaine de valeur. Ces auteurs dissocient la répartition du capital de celle du contrôle de mangement. Dans ce sens, l'incohérence du management bicéphale est éliminée et la stabilité de l'alliance est assurée quand l'exercice du contrôle dominant est fait soit par la multinationale (Yan, 1998), soit par le partenaire local (Park et Ungson, 1997 ; Sum et Yunus, 1998 ; Beamish, 1985).

- Les capacités d'apprentissage et d'absorption des connaissances et du savoir faire sont cruciales pour la réussite de l'alliance (Ring et Ven de Ven, 1994 ; Beamish et Inkpen, 1995). L'apprentissage organisationnel a joué un rôle très important dans la réduction de l'asymétrie des partenaires locaux de tous les cas d'alliances que nous avons étudié. L'apprentissage bilatéral est source de stabilité, les deux partenaires renforcent leurs atouts pour créer de la valeur ajoutée et assurer une meilleure compétitivité. L'apprentissage est le remède pour les défaillances et le manque de savoir faire. Le croisement entre un transfert efficace et une internalisation réussie des connaissances et du savoir faire accentue la complémentarité des ressources. L'asymétrie irrémédiable en termes de ressources intangibles peut entraver le bon déroulement de l'activité et la réalisation des objectifs, par conséquent, conduit la relation de l'alliance vers la voie de l'échec.
- Les comportements adoptés par les partenaires au sein de l'alliance contribuent à favoriser soit un climat coopératif, soit un climat conflictuel. Dans tous les cas d'alliances stables que nous avons étudié, les comportements des partenaires peuvent être qualifiés de coopératifs. Ils sont investis dans la relation de l'alliance et cherchent la réalisation des objectifs mutuels. D'ailleurs plusieurs auteurs recommandant, pour la réussite et la stabilité de la relation, une implication et un engagement mutuels de la part des partenaires (Kogut, 1989 ; Chen et Chen, 2000). La compatibilité stratégique favorise un terrain d'entente et de réussite (Doz et Hamel, 2002). Les partenaires doivent adopter des comportements coopératifs et flexibles pour s'assurer de la convergence stratégique (Kogut, 1989 ; Hardy et Philipps, 1998). Le déséquilibre entre le pouvoir et la dépendance, les rapports de forces et les conflits d'intérêts ainsi que le partage inéquitable des fruits de l'alliance peuvent impacter la stabilité de la relation (Doz et Hamel, 2000). Ce

résultat converge avec ce que nous avons relevé dans les cas d'alliances asymétriques instables. Pour résister aux aléas de l'environnement et maximiser les chances de réussite et de longévité, les partenaires doivent coopérer dans un climat de partage managérial, de flexibilité et de contribution à long termes (Beamish et Banks, 1987). Plus l'activité se développe, plus les besoins en termes d'investissements croient, l'implication et l'engagement unilatéraux intensifient considérablement les appréciations négatives source de conflits.

- L'instabilité revêt une grande importance dans les travaux sur les alliances asymétriques. Elle a fait l'objet de plusieurs définitions que nous retrouvons dans notre travail de recherche.

  - L'instabilité peut être définie comme ponctuelle lorsqu'elle fait l'objet de réorganisation ou de renégociation des contrats entre les partenaires dans le but de réduire les clivages et les inégalités (Blogett, 1992). D'ailleurs même dans les cas d'alliances asymétriques stables, les deux partenaires peuvent passer par une période d'instabilité ponctuelle caractérisée par des négociations très fréquentes faisant l'objet de la réorientation de l'activité.
  - L'instabilité est définitive quand elle mène à la fin de l'alliance. Cette dernière recouvre d'autres significations en plus de celle de l'échec (Meschi, 2003). Elle peut être inscrite dans la démarche de la politique stratégique générale de l'un des partenaires. Dans ce cas, l'instabilité passe du statut « neutre » au statut de l'outil stratégique (Cheriet, 2009) puisqu'elle peut être anticipée par l'un des partenaires malgré l'absence de problèmes de disfonctionnement interne d'ordre opérationnel ou stratégique.

L'instabilité des alliances stratégiques est liée à la nature de la relation, aux profils des partenaires et à la dynamique de l'alliance asymétrique (Cheriet, 2009). Les rapports de forces, les divergences et les conflits d'intérêts (Beamish et Inkpen, 1991 ; Kogut, 1989, et Hardy et Philipps, 1998) ainsi que l'aspect asymétrique sont sources d'instabilité (Doz, 1996 et Hamel, 1991).

Il existe une controverse théorique sur l'aspect instable des alliances asymétriques. Certains auteurs soutiennent l'idée que les alliances asymétriques sont par nature instables car les partenaires sont inscrits en permanence dans une course à l'apprentissage pour accroitre leurs

pouvoirs de négociation (Doz, 1996 et Hamel, 1991). L'apprentissage organisationnel apparaît paradoxalement comme une source d'instabilité parce que l'internalisation des connaissances et du savoir faire réduit le niveau d'asymétrie et change la balance du pouvoir et de la dépendance. Or plusieurs travaux de recherches recommandent l'apprentissage organisationnel comme source de complémentarité et de synergies des apports. Les motivations de compétition et le manque d'engagement mutuel sont sources d'instabilité. Dés lors, les tensions comportementales (coopération – concurrence) et structurelle (rigidité – flexibilité) peuvent expliquer l'émergence de l'instabilité (Daz et Teng, 2000).

Notre travail de recherche a relevé des aspects structurels et comportementaux recommandés dans plusieurs travaux de recherche pour maximiser les chances de stabilité et de longévité des alliances asymétriques dans des cas d'alliances instables. Notre objectif est de donner une explication complémentaire aux résultats obtenus compte tenu des situations homogènes et hétérogènes constatées. Nous avons comparé tous les cas d'alliances étudiés à partir de tous les aspects identifiés dans la littérature comme source de stabilité ou d'instabilité.

La première base de comparaison tient compte de l'aspect de l'apprentissage organisationnel, de la variation de l'asymétrie et du pouvoir de négociation et de la complémentarité des ressources. Les résultats obtenus montrent que dans tous les cas d'alliances, il ya eu une réduction considérable du niveau d'asymétrie du partenaire local en termes de ressources intangibles (savoir faire et connaissances) avec un apprentissage organisationnel unilatéral. La réduction du niveau d'asymétrie se traduit par la réduction du niveau de dépendance et de l'augmentation du pouvoir de négociation. Les travaux de recherche antérieurs (Hamel, 1991 ; Doz, 1996 ; Yan et Gray, 1994) considèrent ces aspects comme source d'instabilité. Or nous retrouvons les mêmes aspects dans les cas d'alliances asymétriques stables. La réduction de l'asymétrie en termes de savoir faire et compétences améliore le niveau de complémentarité des ressources source de création de valeur et de climat coopératif (Harrigan, 1987). Cette condition de réussite est relevée dans les cas d'alliances instables. Comprendre et expliquer la dynamique des alliances asymétriques compte tenu des ces aspects est un objectif presque irréalisable. Nous avons intégré d'autres concepts relevés dans la littérature pour mieux appréhender l'évolution de ces relations dyadiques compte tenu de la spécificité de l'asymétrie.

La deuxième base de comparaison tient compte de l'apprentissage bilatéral (Beamish et Inkpen, 1995 ; Ring et Ven de Ven, 1994), et de la dimension comportementale des partenaires à savoir l'implication et l'engagement mutuels (Kogut, 1989 et Chen et Chen,

2002), et la compatibilité stratégique et l'appréciation des apports (Doz et Hamel, 2000). Ces aspects sont décrits dans la littérature comme sources de stabilité et de maximisation des chances de survie et de longévité de l'alliance. Nous retrouvons dans les cas d'instabilité obtenus deux résultats différents. Dans le premier cas (VIRAT, PRIDAT), nous constatons l'absence des ces aspects ce qui nous permet de confirmer les travaux antérieurs. Par contre, le deuxième cas (HANAT) montre la présence de tous ces aspects avec l'instabilité comme finalité. La prise en compte de l'apprentissage organisationnel et la dimension comportementale comme appui nous permet de comprendre et d'expliquer les deux premiers cas d'instabilité (VIRAT, PRIDAT) dans lesquels l'implication, l'engagement et la convergence stratégique font défaut. Dans un contexte d'asymétrie et d'apprentissage organisationnel unilatéral, les deux partenaires doivent faire preuve de souplesse et de flexibilité pour atténuer les rapports de forces sources de conflits. Il apparait plus judicieux de réunir les forces et les atouts pour créer de la valeur ajoutée dans un climat coopératif. La réduction de l'asymétrie doit être exploitée comme une source de complémentarité et de synergie et non pas de rapport de force et de conflits. Un climat caractérisé par des rapports de force favorise un terrain de comportements opportunistes avec la recherche des intérêts individuels. L'alliance se solde, dés lors, par un gagnant et un perdant. Par contre l'intégration de l'apprentissage organisationnel bilatéral ainsi que la dimension comportementale ne nous permettent pas de comprendre et d'expliquer le deuxième résultat concernant le cas (HANAT) et la fin du cycle de vie de l'alliance puisque les composantes du climat sont plutôt en faveur d'une situation de stabilité et de croissance.

Nous regroupons dans le tableau suivant tous les cas d'alliances et tous les aspects que nous avons mobilisé pour analyser, comprendre et expliquer la dynamique des alliances stratégiques asymétriques.

	VIRAT	PRIDAT	DISAT	ADAT	DANAT	SITAT	SANAT	HANAT
Réduction de l'asymétrie	+	+	+	+	+	+	+	+
Apprentissage unilatéral	+	+	+	+	+	+	+	+
Evolution du pouvoir de négociation du partenaire local	+	+	+	+	+	+	+	+
Complémentarité des ressources	+	+	+	+	+	+	+	+
Résultats	**instabilité**	**instabilité**	**stabilité**	**stabilité**	**stabilité**	**stabilité**	**stabilité**	**instabilité**
Implication et engagement	_	_	+	+	+	+	+	+
Convergence stratégique	_	_	+	+	+	+	+	+
Appréciation des apports	_	+	+	+	+	+	+	+
Apprentissage bilatéral	_	+	+	+	+	+	+	+
Résultats	**instabilité**	**instabilité**	**stabilité**	**stabilité**	**stabilité**	**stabilité**	**stabilité**	**instabilité**
Appréciation des gains Equilibre contribution-rétribution	_	_	+	+	+	+	+	_
Résultats	**Dissolution Dynamique1**	**Instabilité Dynamique1**	**Stabilité Dynamique2**	**Stabilité Dynamique2**	**Stabilité Dynamique 4**	**Stabilité Dynamique 4**	**Stabilité Dynamique 4**	**Rachat Dynamique3**

Tableau 38: Dynamique des huit cas d'alliances asymétriques

La comparaison des trois cas d'instabilité (VIRAT, PRIDAT, HANAT) relève un aspect commun qui consolide la situation de l'instabilité. L'appréciation de la nature et de la valeur des ressources engagées de part et d'autres par les partenaires est considérée dans la littérature comme un atout en faveur d'un climat coopératif (Doz et Hamel, 2000).

Les ressources n'ont pas toutes la même valeur stratégique et opérationnelle. Dans un contexte d'asymétrie, certes les apports peuvent être déséquilibrés mais leur niveau de complémentarité permet d'atteindre les objectifs définis. Les difficultés perçues dans cette situation sont relatives à la répartition des gains en fonction des apports. Nous ne pouvons pas certifier l'existence de gain symétrique car la valeur financière et stratégique des ressources tangible et intangible est différente. Le gain issu de la relation d'alliance peut être abordé sous deux angles, un gain en termes d'appropriation des connaissances et du savoir faire et un gain financier issu de la répartition des résultats.

La construction d'un capital de ressources tangibles et intangibles riche et solide nécessite des investissements et des efforts de haut niveau. Le développement d'une expertise et un nom de marque crédible ne se fait pas du jour au lendemain, c'est le résultat de longues années de travail et d'investissement. L'expertise et le nom de la marque revêtent une importance stratégique considérable lors de l'évaluation des apports et contributions. Dès lors dans le cadre d'une alliance stratégique, le niveau des rétributions peut être fixé non pas en fonction des coûts réels des ressources engagées mais plutôt en fonction de la valeur stratégique qu'elle apporte. Dans ce sens, Brousseau (1993) souligne la difficulté de rémunérer les inputs proportionnellement à leur productivité marginale lorsque leurs apports ne sont pas aisément mensurables. Il s'avère que dans cette situation, l'appréciation de la nature et de la valeur des ressources n'est pas en phase avec celle du niveau de rétribution perçu. Le déphasage perçu entre les contributions et les rétributions donne naissance à un climat de conflits et d'insatisfaction source d'instabilité et d'échec.

Dans tous les cas d'instabilité, nous avons noté la perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions avec une évaluation non similaire de la valeur des contributions par les deux parties.

Dans le premier cas d'instabilité (VIRAT), la multinationale justifie le déséquilibre entre les contributions et les rétributions par la nécessité stratégique des apports intangibles pour le bon déroulement et développement de l'activité de l'alliance et pour la réalisation des objectifs. La

multinationale estime que son partenaire bénéficie unilatéralement des gains par l'appropriation des connaissances et savoir faire et par l'exploitation du nom de la marque. Alors qu'elle a supporté unilatéralement les couts relatifs à la construction de ce patrimoine. Ces arguments sont présentés pour acquitter sa décision de maintenir le niveau des contributions inchangé et de bénéficier des gains. La perception d'injustice et de comportement opportuniste a motivé la décision du partenaire local pour rompre et la relation de l'alliance. Beamish et Banks(1987) recommandent le partage managérial, les contributions à long terme et l'adoption de comportement coopératif et flexible pour maintenir les alliances asymétriques stables.

Dans le deuxième cas d'instabilité (PRIDAT, HANAT), les multinationales estiment l'existence d'un déséquilibre entre les contributions et les rétributions. Le gain est jugé asymétrique et en faveur du partenaire local aussi bien sur le plan de l'appropriation que sur le plan financier. Il existe une appréciation négative de la valeur des apports, d'une part, et des gains d'autre part. Les multinationales considèrent que leurs contributions ne sont pas rémunérées à leur juste valeur. Elles préfèrent profiter unilatéralement des gains et proposent le rachat à leurs partenaires. Ce résultat converge avec l'étude de Cheriet et al (2008) portant sur 105 alliances asymétriques dans le secteur agroalimentaire en Méditerrané. L'instabilité est manifestée par une reprise du partenaire dominant des parts en capital de son petit partenaire. Cette instabilité converge avec la stratégie globale de la multinationale.

La convergence ou la divergence des politiques stratégiques générales des deux parties jouent un rôle moteur dans l'accélération du rythme du passage de l'instabilité ponctuelle à l'instabilité définitive exprimée par la dissolution ou le rachat de l'activité de l'alliance.

Les motifs de l'instabilité issue de la convergence stratégique des partenaires sont expliqués d'une part, par la politique stratégique de la multinationale qui provoque l'instabilité à travers la proposition de rachat, et d'autre part par la politique stratégique du partenaire local qui recherche la plus value. La fin de l'alliance dans ce cas n'est pas liée à des problèmes de dysfonctionnement internes (conflits, perte etc..) et s'explique plutôt par son adéquation avec les objectifs des partenaires. Kogut (1991) justifie la cession de l'activité par la volonté du vendeur à réaliser une plus value d'une part, et la non disponibilité des ressources nécessaires dans ses actifs pour exploiter les opportunités de croissance et de développement. Notre travail de recherche a relevé l'importance cruciale du nom de la marque. Les partenaires locaux malgré, l'internalisation des

connaissances et du savoir faire, restent dépendants et incapables de combattre les produits de renommées internationales par une marque locale. L'instabilité issue de la divergence stratégique est expliquée par la rigidité de la politique stratégique des deux partenaires qui rend difficile les négociations et la convergence d'intérêts.

CONCLUSION

Les résultats de notre recherche démontrent que la dynamique des alliances asymétriques est le résultat du croisement entre les aspects liés à la dimension configurationnelle (gouvernance, contrôle, répartition des parts dans le capital) et comportementale (convergence-divergence, implication-non implication, engagement-désengagement, coopératif-opportuniste). L'asymétrie des ressources et compétences se fait sentir pendant tout le cycle de vie de l'alliance. Elle débute de l'étape de la formation, à la gestion quotidienne et jusqu'à la maturité orientant la relation soit vers de nouveaux développements stabilisant l'alliance, soit vers une situation d'instabilité et d'échec de l'alliance.

L'analyse inter cas nous a permit de schématiser la dynamique des alliances asymétriques en tenant compte de la nature du déséquilibre et des changements produits durant tout le cycle de vie de l'alliance. Nous avons ainsi pour chaque étape identifiée le niveau de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance et établi des liens pour expliquer les interactions et les comportements adoptés par les partenaires. Les comportements adoptés sont souvent guidés par les rapports de force et les intentions stratégiques de chaque partie. Les principales constations qui découlent de cette analyse mettent en lumière :

- L'importance de la zone géographique et les potentialités de développement motivent les multinationales à participer dans le capital et profiter des opportunités de croissance.
- L'apprentissage organisationnel pendant les phases d'émergence et de croissance est unilatéral et en faveur de l'entreprise locale. Malgré sa contribution dans la réduction de l'asymétrie et de la dépendance, l'apprentissage organisationnel unilatéral n'est pas toujours source d'instabilité. Il peut améliorer le niveau de complémentarité et de synergie des ressources engagées par les deux parties.

- Les ressources intangibles maintiennent le niveau du pouvoir du détenteur inchangé en ce qui concerne le mode de fonctionnement, de production, de promotion et de commercialisation de ses produits.
- Le développement des interdépendances et la compatibilité stratégique entre les partenaires atténuent les rapports de force issus du changement du pouvoir de négociation au cours du cycle de vie de l'alliance et des actions opportunistes.
- La perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions empoisonne le climat de coopération et accélèrent le rythme de l'instabilité et de l'échec. Les ressources et compétences revêtent une importance cruciale dans le bon déroulement de l'activité, et représentent un élément moteur dans la maximisation des chances de survie et de longévité de l'alliance asymétrique. L'évaluation des rétributions perçues sur les actifs engagés motivent la décision de poursuivre ou de mettre fin à la relation de l'alliance. La politique stratégique générale des partenaires est à l'origine de cette évaluation et consolide les décisions entreprises par les partenaires. La souplesse et la flexibilité stratégique maximisent les chances d'avoir des négociations inscrites dans l'optique de gagnant-gagnant.

Dans le cadre de cette deuxième partie, nous avons procédé à l'analyse intra-cas et inter-cas pour comprendre le phénomène des alliances asymétriques afin de compléter les travaux antérieurs concernant leur caractère stable et instable.

Dans un premier chapitre, nous avons analysé tous les cas d'alliances asymétriques d'une façon séparé, nos avons analysé l'évolution de l'aspect de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance pendant tout le cycle de vie de l'alliance. Nous avons repéré les interactions et les comportements adoptés par les deux parties compte tenu des différents changements produits liés soit au fonctionnement interne de l'alliance, soit aux variables d'origine environnementale. Nous avons formulé pour chaque cas, des synthèses et des conclusions et nous avons établi des rapprochements avec la littérature.

Dans un deuxième chapitre, nous avons comparé les huit cas d'alliances et identifié les similitudes et les différences. Dans la schématisation de la dynamique de l'alliance asymétrique,

nous avons tenu compte de l'évolution de plusieurs aspects à savoir le statut de l'alliance (Sous licence – joint venture), la variation de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance, et les comportements adoptés par les partenaires en conséquences à ces variations. Nous avons relevés dans tous les cas d'alliances asymétriques :

- Une réduction de l'asymétrie en faveur du partenaire local principalement en ce qui concerne les ressources intangibles
- Un apprentissage unilatéral source de changement du niveau de dépendance et du pouvoir de négociation en faveur du partenaire local
- Une complémentarité et synergie des ressources engagées par les deux parties

Cette similitude est intrigante et ne nous a pas permis d'enrichir la compréhension car elle fait l'objet de deux dynamiques contradictoires avec des conséquences opposées comme la stabilisation de l'alliance ou l'instabilité de l'alliance.

Pour compléter l'explication relative à l'hétérogénéité des dynamiques relevées, nous avons cherché à intégrer de nouveaux facteurs relevés dans les cas mais également dans les travaux antérieurs faisant référence à un contexte de stabilité à savoir :

- L'implication et l'engagement mutuels
- La compatibilité stratégique
- L'apprentissage bilatéral
- L'appréciation des apports

L'intégration de ces facteurs nous a permis de constater que la réduction de l'asymétrie et le changement du pouvoir de négociation de l'un des partenaires ne sont pas les seules sources de la stabilité ou de l'instabilité des alliances asymétriques, la présence et la prise en compte d'autres facteurs comportementaux sont nécessaires pour tirer des conclusions et fournir des explications. Or la prise en compte de ces facteurs relevés dans l'échantillon des alliances asymétriques confirme les cas de stabilités et n'explique pas les cas d'instabilités.

La comparaison des cas de stabilités (DISAT, ADAT, DANAT, SITAT, SANAT) aux cas d'instabilités (VIRAT, PRIDAT, HANAT) a relevé l'existence d'une différence au niveau de la perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions. Une appréciation négative trouve son origine dans la perception de gains non proportionnels et au dessous des contributions engagées. Ce qui donne naissance à des conflits d'intérêts et de perception de comportements opportunistes de la part de la partie jugée percevoir une rente non proportionnelle et au dessus de ses apports. Une appréciation positive trouve son origine dans la perception de gains équitables et équilibrés. Les deux partenaires jugent être inscrits dans une optique de gagnant-gagnant et développent des interdépendances pour saisir les opportunités de développement et de croissance en maximisant les chances de survie et de longévité de l'alliance.

La perception de déséquilibre dans les gains trouve son origine dans l'évaluation des ressources et des contributions.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans le cadre de cette deuxième partie, nous avons procédé à l'analyse intra-cas et inter-cas pour comprendre le phénomène des alliances asymétriques et de compléter les travaux antérieurs concernant leur caractère stable et instable.

Dans un premier chapitre, nous avons analysé tous les cas d'alliances asymétriques d'une façon séparé, nos avons analysé l'évolution de l'aspect de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance pendant tout le cycle de vie de l'alliance. Nous avons repéré les interactions et les comportements adoptés par les deux parties compte tenu des différents changements produits liés soit au fonctionnement interne de l'alliance, soit à des variables d'origine environnementale. Nous avons pour chaque cas, fait des synthèses et des conclusions et établi des rapprochements avec la littérature.

Dans un deuxième chapitre, nous avons comparé les huit cas d'alliances et identifié les similitudes et les différences. Dans la schématisation de la dynamique de l'alliance asymétrique, nous avons tenu compte de l'évolution de plusieurs aspects à savoir le statut de l'alliance (Sous licence – joint venture), la variation de l'asymétrie, du pouvoir et de la dépendance, et les comportements adoptés par les partenaires en conséquences à ces variations. Nous avons relevés dans tous les cas d'alliances asymétriques :

- Une réduction de l'asymétrie en faveur du partenaire local principalement en ce qui concerne les ressources intangibles
- Un apprentissage unilatéral source de changement du niveau de dépendance et du pouvoir de négociation en faveur du partenaire local
- Une complémentarité et synergie des ressources engagées par les deux parties

Cette similitude est intrigante et ne nous a permis pas d'enrichir la compréhension car elle fait l'objet de deux dynamiques contradictoires et ayant comme résultat soit à la stabilité soit l'instabilité.

Pour compléter l'explication relative à l'hétérogénéité des dynamiques relevées, nous avons cherché à intégrer de nouveaux facteurs relevés dans les cas mais également dans les travaux antérieurs faisant référence à un contexte de stabilité à savoir :

- L'implication et l'engagement mutuels
- La compatibilité stratégique
- L'apprentissage bilatéral
- L'appréciation des apports

L'intégration de ces facteurs nous a permis de constater que la réduction de l'asymétrie et le changement du pouvoir de négociation de l'un des partenaires ne sont pas les seules sources de la stabilité ou de l'instabilité des alliances asymétriques, la présence et la prise en compte d'autres facteurs comportementaux sont nécessaires pour tirer des conclusions et fournir des explications. Or la prise en compte de ces facteurs relevés dans l'échantillon des alliances asymétriques confirme les cas de stabilités et n'explique pas les cas d'instabilités.

La comparaison des cas de stabilités aux cas d'instabilités a relevé l'existence d'une différence au niveau de la perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions. Une appréciation négative trouve son origine dans la perception de gains non proportionnels et au dessous des contributions engagées. Ce qui donne naissance à des conflits d'intérêts et de perception de comportements opportunistes de la part de la partie jugée percevoir une rente non proportionnelle et au dessus de ses apports. Une appréciation positive trouve son origine dans la perception de gains équitables et équilibrés. Les deux partenaires jugent être inscrits dans une optique de gagnant-gagnant et développent leurs interdépendances pour saisir les opportunités de développement et de croissance en maximisant les chances de survie et de longévité de l'alliance. La perception de déséquilibre dans les gains trouve son origine de l'évaluation des ressources et des contributions.

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte de mondialisation et d'internalisation des marchés, les alliances stratégiques figurent comme les options stratégiques les plus privilégiées par les entreprises. Le taux d'échec élevé et la complexité de la gestion de ces formes inter-organisationnelles restent encore les principaux aspects à compréhension limitée malgré l'abondance de la littérature. L'émergence récente de la notion d'asymétrie dans l'étude des alliances stratégiques sous entend l'existence de complexité plus profonde dans le management, et de compréhension plus limitée du phénomène. Si la gestion de l'équilibre semble être complexe qu'en sera-t-il dans un cadre de déséquilibre d'apports et de caractéristiques? C'est dans cette perspective que s'inscrit ce travail de recherche qui a pour objectif de comprendre les interactions des partenaires impliqués dans des alliances asymétriques entre les entreprises du Nord et les entreprises du Sud notamment les entreprises tunisiennes.

Notre interrogation a porté sur la dynamique des alliances stratégiques asymétriques et l'impact de la variation du niveau d'asymétrie sur leur survie. A cet effet, rappelons que notre problématique vise à comprendre la nature de l'évolution des alliances asymétriques. Plus précisément il s'agit de répondre à la question Comment les alliances asymétriques évoluent-elles? Est-ce vers une réduction, un accroissement ou une stabilisation de l'asymétrie ?et par là sera-t-elle durable ou conduira t'elle à l'échec?

Pour répondre à nos interrogations, nous nous sommes inscrits dans une perspective interprétativiste et nous avons adopté une démarche abductive. Notre objectif de recherche étant de comprendre et d'expliquer la dynamique des alliances stratégiques asymétriques. Dans ce cas, la réalité étudiée est dépendante du chercheur qui l'observe et des acteurs qui la constituent et notre objectif n'est pas de générer des lois mais d'explorer et d'appréhender la réalité des alliances asymétriques et d'en donner une représentation à partir des interactions entre les acteurs.

Sur le plan théorique, nous avons fait état de la littérature traitant des alliances stratégiques asymétriques, nous avons relevé les principaux aspects caractérisant le contexte des alliances stratégiques asymétriques à savoir le caractère asymétrique caractérisant aussi bien les ressources que les caractéristiques et donnant lieu à un climat de pouvoir et de dépendance. Nous avons également relevé les unités de mesure de ces aspects et de leurs évolutions au cours du cycle de vie de l'alliance asymétrique. Le caractère stable et instable des alliances asymétriques ainsi que

les composantes principales du contexte asymétrique ont fait l'objet de controverse dans la littérature. L'analyse de huit cas d'alliances asymétriques nous a permis de faire des constats. Certains sont inscrits dans une dimension confirmatoire des travaux antérieurs d'autres, par contre, renvoient à de nouvelles situations.

- Premier constat : dans tous les cas d'alliances étudiés, il y a eu une réduction de l'asymétrie et une variation du pouvoir de négociation du partenaire local. L'apprentissage organisationnel est la principale source de réduction de l'asymétrie. Cette dernière porte sur les ressources intangibles notamment l'internalisation des connaissances et du savoir faire.
- Deuxième constat : nous avons identifié deux types de dynamiques (instabilité-divergence-échec et stabilité-convergence-succès) dans un même contexte de réduction de l'asymétrie et de variation du pouvoir de négociation.
- Troisième constat : la réduction de l'asymétrie et la variation du pouvoir de négociation dans le cadre d'une alliance stratégique asymétrique donnent naissance à deux résultats contradictoires (instabilité-stabilité). Le résultat qui se traduit par l'échec et l'instabilité de la relation de l'alliance valide les théories de l'apprentissage négatif source d'instabilité (Hamel, 1991 ; Blogett, 1992 ; Beamish et Inkpen, 1995 ; Doz, 1996). Le résultat qui se traduit par la réussite et la stabilité de l'alliance valide les théories de l'apprentissage positif source de stabilité (Ring et Ven de Ven, 1994 ; Doz et Hamel, 2000). Face à ces résultats contradictoires, il n'y a pas de réponse évidente à formuler pour savoir quand la réduction de l'asymétrie conduit au succès ou à l'échec de l'alliance. La théorie existante explique l'instabilité et la fragilité de l'alliance asymétrique par le changement de la balance du pouvoir de négociation et de la dépendance issu de la réduction de l'asymétrie mais n'explique pas le résultat de la stabilité dans les mêmes conditions. Dans ce travail de recherche nous nous proposons d'apporter une explication en utilisant l'appréciation des apports (Doz et Hamel, 2000) et de l'assiette des contributions et des rétributions. En effet, l'analyse des huit cas d'alliances montre que l'appréciation des apports et la perception d'une répartition équitable des gains (équilibre entre les contributions et les rétributions) motivent les partenaires à développer des interdépendances. Ce contexte atténue les rapports de force et stabilise l'alliance.

Dans cette conclusion, nous présentons les apports de la recherche sur le plan théorique et managérial, ses limites ainsi que les voies de recherches futures.

1. Apports de la recherche :

Le présent projet de recherche a pour ambition d'enrichir les travaux traitant les alliances stratégiques asymétriques en utilisant une approche qualitative basée sur une étude multi-cas. C'est la méthodologie la plus adéquate pour étudier et appréhender la dynamique du phénomène des alliances asymétriques.

- **Sur le plan théorique** :

Dans la continuité des travaux antérieurs (Harrigan, 1987 ; Makino et Beamish, 1998, Chen et Chen, 2002 ; Lee et al, 2003 ; Donada et Nogatchewsky,2005 ; Tinlot et Mothe, 2005 ; Chrystostome et al, 2005 ; Mouline, 2005 ; Vidot-Delarue et Simon, 2005, etc) notre travail de recherche aide à mieux comprendre la nature des interactions entre les partenaires dans un contexte d'asymétrie. Nous avons schématisé la dynamique des alliances asymétriques compte tenu de différentes étapes du cycle de vie.

- Le premier apport de cette recherche a été de vérifier à travers une étude qualitative, le degré d'applicabilité des variables de mesure de l'asymétrie relevées dans les travaux antérieurs et de déterminer la nature des rapports de force entre les partenaires des alliances asymétriques conclues entre les entreprises du Nord et les entreprises tunisiennes. Nous avons observé une réduction d'asymétrie dans tous les cas étudiés. La principale réduction, dans les premières phases du cycle de vie, concerne les ressources intangibles notamment l'internalisation des compétences et du savoir faire par le partenaire local. Il apparaît évident que la réduction de l'asymétrie engendre une réduction du niveau de dépendance du partenaire acquéreur. Il en résulte, par conséquent, une réévaluation et revalorisation des apports et des contributions par rapport à la création de la valeur et d'avantage concurrentiel. La réduction de l'asymétrie sur le plan

compétences et savoir faire garantie une meilleure complémentarité et synergies des ressources. La réduction de l'asymétrie, bien qu'elle soit source de pouvoir de négociation, inscrit les deux partenaires dans une logique de relation gagnant-gagnant.

- Le deuxième apport est relatif au concept du pouvoir de négociation. La plupart des travaux traitant l'aspect du pouvoir de négociation au sein des alliances asymétriques avancent que son évolution est source d'instabilité (Harrigan et Newman, 1990 ; Hamel, 1991 ; Blodgett, 1992 ; Yan et Gray, 1994 ; Doz, 1996 et Beamish et Inkpen, 1997). Ces travaux établissent un lien entre l'apprentissage organisationnel, la réduction de l'asymétrie, l'évolution du pouvoir et l'instabilité de l'alliance asymétrique. Il est admis par conséquent que le croisement entre la réduction de l'asymétrie, l'évolution du pouvoir et l'apprentissage organisationnel unilatéral favorise un contexte d'instabilité. Notre travail de recherche démontre l'existence de deux types de dynamique (succès-stabilité et échec-instabilité) dans un même contexte caractérisé par la réduction de l'asymétrie et la variation du pouvoir de négociation. L'impact négatif de l'évolution de la balance initiale du pouvoir de négociation, dans le cas d'alliance asymétrique stable, est atténué par le niveau d'interdépendance et d'implication mutuelle développés entre les partenaires. Nous rejoignons ainsi la théorie du pouvoir de négociation qui montre un lien entre la stabilité, le changement du pouvoir et l'interdépendance. L'apprentissage organisationnel unilatéral peut être source de création de valeur dans une alliance asymétrique. Le partenaire disposant de moins de savoir faire et de compétence peut à travers l'apprentissage organisationnel unilatéral pallier à ses lacunes opérationnelles et assurer une meilleure complémentarité et synergie des ressources nécessaires pour la mise en place d'un produit ou d'un service performant et compétitif. Dans un contexte de compatibilité stratégique entre les partenaires, la réduction de la dépendance issue de la réduction de l'asymétrie est considérée comme un atout stratégique. Par le développement d'une certaine autonomie opérationnelle, le partenaire disposant de moins de connaissances clés offrira à son partenaire la possibilité de se concentrer sur des axes plus stratégiques notamment dans le domaine des innovations.

- Le troisième apport est relatif au caractère stable des alliances asymétriques. La plupart des travaux traitant cet aspect énumèrent un certain nombre de facteurs favorisant un climat coopératif source de survie et de longévité notamment la complémentarité des ressources (Harriman, 1987), l'implication et l'engagement mutuels (Chen et Chen, 2002), la compatibilité stratégique (Doz et Hamel, 2000) et l'apprentissage bilatéral (Ring et Ven de Ven, 1994, Inkpen et Beamish, 1995). Notre recherche confirme ce constat mais démontre l'existence de ces mêmes facteurs dans des cas d'alliances asymétriques instables. Cette instabilité est expliquée par l'influence de l'asymétrie et des ressources et compétences des partenaires. Les ressources tangibles et intangibles revêtent une importance considérable pour le bon déroulement de l'activité de l'alliance ainsi que pour la mesure des rapports de force et l'explication des comportements adoptés par les partenaires au quotidien. Ceci vient confirmer ce qui a été souligné par Fréchet (2003, p 20) « *les ressources compétences servent à marquer l'importance des caractéristiques propres de la firme pour la détermination de sa trajectoire* »). Les entreprises cherchent une rente satisfaisante issue de la conclusion de l'alliance stratégique. D'ailleurs, c'est le seul argument crédible qui les motive à renoncer à leur autonomie et à mettre leurs ressources à la disposition de leur allié. La constitution d'un capital riche en termes de ressources ne se fait pas à la veille de la conclusion de l'alliance. Il est le fruit de plusieurs années de travail et d'investissement. C'est pour cette raison que les entreprises veillent à protéger leur patrimoine de ressources et de savoir faire, et à optimiser le choix entre les différentes sources de rentabilité. La situation s'avère être beaucoup plus complexe, quand les ressources engagées par les deux parties dans le cadre d'une alliance ne revêtent pas la même valeur et la même importance stratégique. Dans ce cas de figure, les partenaires évaluent la contribution de leurs ressources sur la base de la création de valeur et non sur la base de leurs valeurs réelles. Par conséquent, les rétributions sont estimées par rapport à la valeur créée par les contributions en termes de ressources. Une perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions de l'un des partenaires représente une menace pour la stabilité et la survie de l'alliance. Ce problème est très récurrent dans les alliances stratégiques asymétriques caractérisées par des apports asymétriques. Les ressources engagées par les deux parties peuvent être de nature tangible ou intangible. Nous avons remarqué que, dans tous les cas d'alliances de notre échantillon, les

multinationales débutent la relation par des contributions asymétriques basées essentiellement sur des ressources intangibles notamment le nom de la marque et les compétences et savoir faire. Ce choix n'est pas fait au hasard, le transfert de compétences et de savoir faire est assuré par la multinationale dans le but de protéger le nom et la qualité de ses produits. D'autant plus que pour le démarrage et l'opérationnalisation de l'activité d'alliance, ce type d'apport ne nécessite ni investissement ni prise de risque de la part de la multinationale. Les rétributions se font, par conséquent, sur la base de l'exploitation de cette ressource (nom de la marque). Dans ce sens, Barney (1991) précise que les ressources confèrent à leur titulaire un avantage concurrentiel dés qu'elles sont rares, difficiles à imiter ou à substituer. La perception du déséquilibre entre les contributions et les rétributions peut émaner de la part des deux partenaires. Elle peut provenir, soit de la part de celui qui participe par des ressources tangibles de grandes valeurs et qui juge les rétributions de son partenaire au dessus de ses contributions, soit de la part de celui qui participe par des ressources intangibles évaluant les contributions de ses ressources intangibles sur la base de la création de valeur et non sur la base de leur valeur réelle. Une perception négative de l'équilibre entre les contributions et les rétributions induit à la perception de comportements opportunistes, sources de conflits et d'instabilité. Le poids de la perception de gains déséquilibrés dépasse le poids de la présence de certains facteurs identifiés comme source de climat coopératif. La rigidité de la politique stratégique générale des partenaires accentue davantage ce climat de conflit. Elle entrave toute tentative de négociation faisant l'objet d'une convergence stratégique et opérationnelle. Nous expliquons ainsi les raisons entravant la survie et la longévité de l'alliance asymétrique par les difficultés relatives à l'estimation objective des contributions par rapport au type et à la valeur propres de chaque ressource.

Nous soulignons, ainsi, le deuxième coté sombre des ressources. En effet, sur le plan fonctionnel et opérationnel, les ressources peuvent être source de conflits quand elles n'atteignent pas le niveau requis pour le bon déroulement de l'activité. L'asymétrie des apports peut être source de perturbation et de non réalisation des objectifs fixés. Sur le plan comportemental et stratégique, les ressources représentent une sérieuse menace pour la survie et la longévité de l'alliance quand elles font l'objet d'une évaluation (surestimée ou sous-estimée) des rétributions qui en seront

issues. Les objectifs financiers et stratégiques sont inscrits dans la politique stratégique de chaque entreprise. Cette dernière dicte des actions et des manœuvres qu'elle juge performantes pour la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques. La définition des rentes se fait en fonction de l'évaluation de l'actif des ressources. Quand les rentes attendues sont supérieurs aux rentes perçues mais en plus jugées non proportionnelles à la valeur des ressources engagées, un sentiment d'injustice économique sera perçu. Ce dernier développe la perception de comportements opportunistes de la part de la partie qui reçoit, selon cette estimation, des rétributions supérieurs à ses contributions.

La mauvaise appréciation de la nature et de la valeur des apports (Doz et Hamel, 2002) et le déséquilibre perçu entre les contributions et les rétributions peuvent être expliquée par les trois constats théoriques suivants :

- Le concept des ressources qui est multidimentionnel et qui diffère selon le type des ressources (Barney, 1995).
- La difficulté de rémunérer les inputs proportionnellement à leur productivité marginale, lorsque leurs apports ne sont pas aisément mesurables (Brousseau, 1993).
- L'importance des ressources intangibles (Le nom de la marque et la réputation) dans la création de valeur et d'avantage concurrentiel (Fernandez, Montes et Vazquez, 1999).

- **Sur le plan empirique :**

- Nous avons mené un travail de terrain sur une zone géographique notamment le terrain tunisien ou aucune étude similaire sur les alliances stratégiques asymétriques n'avait été réalisée jusqu'alors.

- Nous avons établi l'analyse des alliances stratégiques asymétriques du point de vue des deux partenaires malgré les difficultés reconnues concernant la mise en place, la collecte et le traitement des données dans le domaine des alliances stratégiques. Notre travail de

recherche montre la nécessité de la prise en compte des appréciations et des intérêts mutuels surtout dans le cadre des alliances asymétriques pour pouvoir comprendre et expliquer la dynamique ainsi que les différentes interactions et comportements adoptés par les entreprises impliquées. Chaque acteur impliqué de par son profil et sa spécialité est détenteur d'informations nécessaires pour l'appréhension du déroulement de la relation d'alliance.

2. Apports managériaux

Notre choix pour l'étude des alliances stratégiques asymétriques conclues entre les entreprises tunisiennes et les entreprises du Nord a été motivé en partie par l'intérêt porté et les encouragements faits par le gouvernement tunisien suite à la signature de nombreux accords préférentiels avec l'Union Européenne. La Tunisie est devenue, depuis1995, membre de l'OMC. L'émergence, depuis, de contrats d'alliances stratégiques a été relevée. En effet, de plus en plus d'alliances ont vu le jour dans différents secteurs d'activité. Nous considérons que les résultats de cette recherche pourront fournir aux entreprises impliquées dans ce type de relation certaines recommandations nécessaires pour dégager des profits, et assurer la survie et la longévité de l'alliance.

- Dans le cadre des alliances asymétriques, les partenaires doivent développer des interdépendances et s'inscrire dans une démarche gagnant-gagnant en s'assurant de la réalisation des intérêts communs. Les partenaires doivent accepter de perdre du pouvoir si la perspective de gains est renforcée dans l'alliance. Les gains issus de l'entente et de la compatibilité stratégique sont incomparables aux gains issus de l'accaparation des connaissances et du savoir faire et de la course à l'apprentissage. Le développement des interdépendances gagnant-gagnant sont sources de comportements coopératifs et entravent les actions opportunistes.

- Les opportunités d'apprentissage organisationnel doivent être saisie et exploité pour le développement et la croissance de l'activité de l'alliance et non pas pour accroitre le pouvoir de négociation et l'exercice des rapports de force.

- La politique stratégique générale ne doit pas être figée, elle doit faire l'objet d'ajustements pour bénéficier des opportunités de développement et de croissance internes et externes. Les partenaires doivent faire preuve de flexibilité et de souplesse favorisant un climat de négociation et de convergence pour la réalisation des intérêts communs.

3. Limites et voies de recherche

Pour comprendre la dynamique du phénomène des alliances asymétriques, nous nous sommes inscrits dans un positionnement interprétativiste avec une démarche abductive. La généralisation des résultats de notre travail de recherche est limitée par notre positionnement épistémologique, une des voies futures sera de généraliser les résultats de notre recherche par l'exploitation d'un échantillon plus large.

- Notre travail s'est limité à l'étude des alliances stratégiques asymétriques dyadiques dans le contexte tunisien. Une voie de recherche future sera d'étudier les alliances asymétriques dans d'autres contextes et dans le prolongement des travaux d'Assens (2008) entre plusieurs partenaires.

- L'analyse de notre échantillon d'alliances asymétriques a relevé que la perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions est à l'origine de l'instabilité et de l'échec de l'alliance, une voie de recherche future sera de vérifier ce constat sur un échantillon plus large d'alliances asymétriques.

BIBLIOGRAPHIE

A

Aliouat, B., (2000), « Entrepreuneurship Culture and Technological Strategic Alliances Between Competitors : From Saving Transaction Costs To Common Knowledge Dynamics », *Journal of Enterprising Culture*, Vol 8, p 271-290.

Aliouat, B., Taghzouti, A., (2007), «Alliances stratégiques et creation de valeur: rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité? », *XVIème Conference AIMS*. Montreal, 6-9 juin, 2007.

Allard-Poesi, F., et Marechal, G., (2007), « Construction de l'objet de la recherche », p 34-57, *in* Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, 3éme Edition.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., et Ehlinger, S., (2007), « Analyses de représentations et de discours », p 492-518, *in* Thiétart, *Méthodes de recherches en management*, Edition Dunod, 3éme Edition.

Alvarez, S.A. et Barney J.B. (2001), « How Entrepreneurial Firms can benefit from Alliances with Large Partners », *Academy of Management Executive*, Vol. 15, n°1, p 139-148.

Arino, A., et De la Torre,J., (1998), « Learning from failure : towards an evolutionary model of collaborative venture », *Organization Science*, vol 9, p 306-325.

Assens, C., (2003), « Le réseau d'entreprises: Vers une synthèse des connaissances », Management International, Vol 7, p 49-59.

Astley, W.G., (1985), « The two ecologies: Population and Community perspectives on Organizational evolution », Administrative Science Quarterly, vol 30, p 224-241.

B

Barney, J., et Hansen, M., (1994), « Thrustworthiness as Source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Vol 15, p 175- 190.

Barney, J.B., (1995), « Looking inside for competitive advantage», *Academy of Management Executive*, Vol 9, p 49-61.

Barney, J.B., (1986), « Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol 11, p 656-665.

Bartoli, A., (1997), *Le management dans les organisations publiques*, DUNOD.

Beamish, P.W, (1985), « The Characteristics of Joint- Venture Performance in Developed and developing Countries », *Columbia Journal of World Business, N 3, p 9-13.*

Beamish, P.W, (1988), *Multinational Joint Ventures in developing countries. London: Rautledge.*

Beamish, P. W., Inkpen, A. (1995), « Keeping international Joint Venture stable and profitable », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, p 26-36.

Beamish, P.W., Banks, J.C., (1987), « Equity joint ventures and the theory of multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, Vol 18(summer): p 1-16.

Blau, P., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Blau, P., et Schoenherr, R., (1971), The structure of Organization, New York: Basic Books.

Blodgett L.L., (1991), « Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures », *Journal of International Business Studies, 20, p 63-78.*

Blodgett L.L., (1992), « Factors in instability of international joint venture: An event history analysis », Strategic *Management Journal*, vol 13, n°3, p 475-481.

Brousseau, E, (1993), L'économie des contrats, Technologies de l'information et coordination interentreprises, Paris, PUF, coll. « Economie en liberté ».

Brousseau, E, (2000), La Gouvernance des Processus de Coopération, in BELLON,C., VOISIN, A., Plunket (eds.), La coopération industrielle, Economica, Paris, 2000.

Buckley, P.J., Casson, M. (1988), « A theory of cooperation in international business », in Contractor, F.J., Lorange, P. (Eds),*Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA, p 31-53.

Buckley P.J., Casson M., (1996), « An economic model of International Joint Venture Strategy », *Journal of International Business Studies*, Vol 27, p 849-876.

C

Chandler, (1990), « Scale and Scope: The dynamics of industrial competition», Cambridge,MA, *Harvard Busness School.*

Charreire- Petit, S., et Durieux, F., (2003), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », p 57-77, *in* Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, 2éme Edition.

Chen, M.J., (1996), « Compétitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration», *Academy of Management Review*, vol 21, p100-134.

Chen H., Chen T.J., (2002), « Asymmetric strategic alliances A network view », *Journal of Business Research, p* 1007-1013.

Cherbib, J., Assens, C., (2008), « Les alliances Asymétriques: Un état de l'art », dans *les Actes de la XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Nice, 28-31Mai.

Cheriet F., Le Roy F., Rastoin J.L, (2007), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée », dans *les Actes de la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 Juin.

Cheriet, F., et Dikmen, L., (2008), « Contrôle et confiance dans les alliances stratégiques asymétriques : quelle implications pour la performance et l'instabilité de la relation ? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse », aims.

Cheriet, F., « *Les déterminants « réseaux » de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques* », Working paper, Moisa N°7.

Chrysostome E., Beamish P., Hebert L., Rosson P., (2005), « Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération », *Management international*, vol 10, p1-5.

Chtourou, W. et Laviolette E.M. (2005), « Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques », *XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.

Coase, R.H., (1937), « The nature of the firm », Economica, vol 16, p331-351.

Contractor, F., Lorange, P., (1988), « Why should firms cooperate? In F. Contractor et P. Lorange, Cooperative strategies in international business, Lexington Books, Lexington, Mass.

Colombo, M.G., (2003), « Alliance Form: A test of the contractual and competence perspectives» *Strategic Management Journal*, Vol 24, p 1209-1229.

Cook, M. E., Miller, C. C., Y. Park, Y. et Pariza, M., (1993), « *Immune modulating by altered nutrient metabolism: Nutritional control of immune-induced growth depression* ». Poultry Science, Vol 72, p1301-1305.

D

Dahl, R., (1957), « The concept of power », Behavioral *Science*, Vol 2 (July), p 201-215.

Dang, T., (1977), « Ownership, control and performance of the multinational corporation: A study of U.S. wholly-owned subsidiaries and joint ventures in the Philippines and Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles.

Das, T.K., Teng B-S, (1996), « Risk Types And Inter-Firm Alliance Structures », *Journal of Management Studies*, Vol 33, p 827-843.

Das, T.K., Teng, B.S., (1998), « Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances », Academy Management Review, Vol 123, p 491-513.

Das, T.K., Teng, B.S., (2000), « Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective », *Organization Science*, Vol 11, N° 1, p 77-101.

Das, T.K., et Rahman, N., (2001), « Partner misbehavior in strategic alliances: guidelines for effective deterrence », *Journal of General Management*, Vol 27, p 43-70.

Das, T.K., Teng, B.S., (2001), « A risk perception model of alliance structuring», *journal of International Management*, Vol 7, p 1-29.

Das, T.K., Teng, B.S., (2001b), « Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework », *Organization Studies*, Vol 22, p 251-282.

Das T.K, Teng B.S., (2002), «A social exchange theory of strategic alliances », in Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative strategies and alliances*, Pergamon, International business and management, chapitre 18.

De La Ville, I., (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3/3, septembre.

Delerue, H., (2004), « Relational risks perception in european biotechnology alliances: the effect of contextual factors », *European Management journal*, Vol 22, p 546-556.

Donada C., Nogatchewsky G., (2005), «Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ? », *Management International*, vol,10, p 63-74.

Doz, Y.L., Shuen, A., (1988), « From Intent to Outcome: A Process Framework of Partnerships». WP 88/46, INSEAD.

Doz Y.L., (1996), « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? », Strategic *Management Journal*, vol 17, p 55-83.

Doz, Y.L., Hamel, G., (1998), *Alliance Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Doz, Y.L., Hamel, G., (2000), *L'avantage des alliances : Logique de création de valeur*, Edition DUNOD.

D'Aunno, T. A., et Zuckerman, H.S., (1987), « A life-cycle model of organizational federations: the case of hospitals», *Academy of Management Review*, vol 12, p 534-545.

Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., (2000) « Learning from competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », Strategic Management Journal, 21, p 99-126.

Dyer, J.H., et Singh, H., (1988), « The relational view: competitive strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review,* vol 23, p 660-679.

Dyer, J.H., Kale, P. et Singh, H., (2001), « *How to make strategic alliances work*? », Mangement Review, Vol 42, p 37-43.

E - F

Eisenhardt, K.M., et Schoonhoven, C.B., (1996), « Resource- based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepre eurial firms», *Organization Science*, Vol 7, p 136-150.

Eisenhardt, K., (1989), « Building theories from case study research », Academy of Management Review, Vol 14, n°4, p 532-550.

Emerson R.M, (1962), « Power-Dépendence Relations », *American Sociological Review,* vol.27, p 31-41.

Fagre, N., et Well, L.T., (1982), « Bargaining power of multinationales and host governments », *Journal of International Business Studies*, p 9-23.

Fernandez E., Montes J.M., Vazquez C.J., (1999), « Typology and Strategic analysis of intangible resources : A resource-based approach », *University of Oviedo, Department of Business Administration and Accountancy, Faculty of Economics, Avenida del Cristo S/N, Oviedo- 33006.*

Frechet, M., (2003), « Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions », *XIIème Conférence de L'Association Internationale de Mangement Stratégique,* Les cotes de Carthage 3-6 juin.

G-H

Glaister, K.W., et Buckley P.J., (1996), « Strategic Motives For International Alliance Formation», *Journal of Management Studies,* vol 33, p 301-332.

Geringer, J.M., et Hebert, L., (1989), « Control and Performance of International Joint Ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol, 20, No 2, p 235-254.

Gualti, R., (1995), « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choices in alliances », Academy *of Management Journal*, vol 19, p 293-317.

Gulati, R., Nohria, N., et Akbar, Z., (2000), « Strategic Netwoks », *Strategic Management Journal*, vol 21, p 203-217.

Gulbro, R. et Herbig P. (1996) « Negotiating successfully in cross-cultural situations », *Industrial Marketing Management*, Vol 25, p 235-241.

Garrette B, Dussauge P, Will Mitchell R, (1993), « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources», *Revue Française de Gestion*, p 201-220.

Garrette B, Dussauge P, (1997), « Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms », *Studies of Management and Organization*, vol 2, p 104-126.

Girin, J., (1989), «L'opportunisme méthodoque dans les recherches sur la gestion des organisations», Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question »,AFCET, College de Systémique, Ecole Centrale de Paris, p 1-9.

Giroux, N., (2003), « L'étude de cas », p 42-84, *in* Giordano, *Conduire un projet de recherche*, Edition EMS.

Hamel G, (1991), «Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*, vol 12, p 83-103.

Hagedoorn, J., (1993), «Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences», *Strategic Management Journal*, vol 14, p 371-385.

Hannan, M.T., et Freeman, J., (1988), « Structural inertia and Organizational change », *American Sociological Review*, vol 49, p 149-164.

Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K., (1989), « Collaborate with your competitors and Win » *Havard Business Review*, Janvier-Février.

Harrigan K.R, (1985), Strategic for joint ventures. Lexington, Mass: Lexington Books.

Harrigan K.R, (1987), Bases of interorganization cooperation: propensity, power and persistence, *Working Paper CTIS/Columbia U*.

Harrigan.K.R,(1988), «Strategic Alliances and Partner Asymmetries», *Management International Review, vol 28, p 53-72.*

Harrigan K.R, Newman W.H, (1990), « Bases of Interorganization Co-operation: Propensity, Power, Persistence », *Journal of Management Studies*, vol.27, 417-431.

Hardy, C., et Phillips, N., (1998), « Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain », *Organization Science*, vol 9, p 217-230.

Hennart, J.F., (1988), « A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, Vol 9, p 361-374.

Hennart, J.F., Kim, D.J., et Zeng, M., (1998), « The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates », *Organization Science*, Vol 9(3), p 382-395.

Hermel, P., (1993), *Management Européen et International*, Economica.

Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E., et Pennings, J.M., (1971), « A strategic contingencies theory of interorganizational power », *Administrative Science Quarterly*, vol 16, p 216-229.

Hlady- Rispal, M., (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Edition De Boeck Université.

Huber, G.P. (1991), « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures » *Organization Science*, vol 2, n°1, p 88-115

I-J

Inkpen A.C., Currall S.C., (2004), «The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures», *Organization Science, vol 15, p 586-599*.

Inkpen A.C., Beamish W.P., (1997), « Knowledge, Bargaining power, and the instability of international joint venture», *The Academy Management Review*, vol 22, p 177-202.

Ingham, M.,(1994),« L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de Gestion*, janvier-février, p 105-120.

Ingham, M. (1995), « Analyse des processus d'apprentissage organisationnel dans le contexte de coopérations impliquant des projets de R&D », Thèse de Doctorat, Université de Paris IX, Dauphine.

Jolly, D., (1993), « Alliances technologiques inter-entreprise: champ d'application et explications théoriques ». Gestion 2000, p 72-92.

Jones, C., Hesterly, W.S., Borgatti, S.P., (1997), « A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms», *Academy of Management Review*, Vol 22, p 911-945.

K-L

Kalaignanam K, Shankar V, Varadarajan R.P, (2007), « Asymmetric New Product Development Alliance: Win-Win or Win-Lose Partnership? », *Management Science,* Vol 53, 357-374.

Khanna, T., Gulati, R., et Nohria, N., (1998), « The dynamics of Leraning alliances: Compétition, cooperation, and relative scope», *Strategic Management Journal*, Vol 19, p 193-210.

Killing, J.P., (1982), « How to make a global joint venture work », *Havard Business Review*, vol 60, p 120-127.

Killing P, (1983), Strategic for joint venture success. New York: Praeger.

Killing P, (1988), «Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity», In Contractor, F.J and Lorange, R, (Eds), *Cooperative Strategic in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books.

Koenig G., (1994), « Apprentissage Organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Vol 97, p 76-83.

Koenig G., (1996), Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissage, Paris ? Nathan, coll « connaitre et pratiquer la gestion ».

Kogut, B., (1988), « A study of the life cycle of joint ventures », *Management International Review*, Vol 28, p 39-52.

Kogut, B., et Singh, H., (1988), « The effect of national culture on the choice of entry Mode », *Journal of International Business Studies*, Vol 19(3), p 411-432.

Kogut, B., (1989), « The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry », *The Journal of Industrial Economics*, XXXVIII (2), p 183-198.

Kogut, B. (1991), « Joint ventures and the option to expand and acquire », *Management Science*, Vol 37, p 19-33.

Kumar, M.V.S., (2005), « The value from acquiring and divesting a joint venture: A real options approach », *Strategic Mangement Journal*, Vol 26, p 321-331.

Lasbordes, V. (2000). *Les contrats déséquilibrés*, Université d'Aix-Marseille.

Larson A., (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol 5, p 583-601.

Lecraw D.J, (1984), « Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transaction Corporations in Developing Countries», *Journal of International Business studies*, vol.15,n°1, p 27-43.

Lee, A., (1989), « A scientific methodology for MIS case studies », MIS Quarterly, p 33-50.

Lee J.R., Chen W.R., Kao C., (2003), « Determinants and performance impact of asymmetric governance structure in international joint venture: an empirical investigation », *Journal of Business Research*, vol 56, p 815-828.

Levine, S., et White, P.E., (1996), « Exchange as a conceptual framework for the study of inter-organizational relations», *Administrative Science Quarterly*, Vol 5, p 583-601.

M-N

Madhok, A., et Tallman, S.B., (1998), « Ressources, transactions, and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships », *Organization Science*, vol 9, p 326-339.

Malo, M.C., Elkouzi N., (2001), « Alliance stratégique et apprentissage: collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter – CDEC », Nouvelles pratiques sociales, vol 14, N°2, p 157- 172.

Maalaoui, A., (2006), « L'apprentissage inter-organisationnel dans les alliances stratégiques entre PME : vers un modèle en 3B », 8ième Congres International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

Makino, S., Beamish, P.,(1998), « Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures », *Journal of International Business Studies*, Vol 29, N°4, p 797-818.

March, J.G., et Simon, H.A., (1958), Organizations, New York, John Wiley et Sons.

Mariti,P., et Smiley, R., (1983), « Cooperative Agreements and the organization of Industry », *Journal of Industrial Economic*.

Massimo G, Colombo C (2003), « Alliance Form: A Test of The Contractual and Competence Perspectives», *Strategic Management Journal*, vol 24, p1209-1229.

Mazouz, B., Facal, J., et Viola, J.M., (2008), « Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typology », *Project Management Journal*, Vol 39, p 98-110.

Meier, O., et Missonier, A., (2009), « Alliance asymétrique : comment conclure un accord « gagnant-gagnant » ? Les sources de persuasions des dirigeants de PME », dans *les Actes de la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Grenoble.

Meschi, P.X., (2003), « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », Revue Française de Gestion, N° 143, p 159-179.

Miles, M., et Huberman, A.,(2003), *Analyse des données qualitatives*, Edition De Boeck.

Mohr J. et Spekman, R., (1994), « Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p165-152.

Mouline A, (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation: le cas des télécommunications », *Management international*, vol 10, p 75-87.

Mucchielli, A.,(1991), *Les méthodes qualitatives*, Edition PUF, 1ére Edition.

Murray, A.I., et Siehl, C., (1989), « Joint Ventures and Other Alliances: Creating a Successful Cooperative Linkage », Morristown, NJ: Financial Executives Research Foundation.

Muthusamy S.K, White M.A (2005), « Does power sharing matter ? The role of power and influence in alliance performance », *Journal of Business Research*, vol 59, 811-819.

Nakamura, M., Shaver, J.M., et Yeung, B., (1996), « An empirical investigation of joint venture dynamics: evidence from U.S. Japan joint venture», *International Journal of Industrial Organization*, Vol 14, p 521-541.

Noël, A., Zhang J., (1993), « Alliances stratégiques : une bibliographie thématique », cahier de recherche, CETAI (HEC Montréal), mai.

Nonaka, I., (1994), « A dynamic Theory of organizational Knowledge creation», *Organization Science*, p 14-35.

O-P-Q

Ohamé, K., (1990), « Pourquoi les alliances échouent-elles ? », *Harvard L'Expansion*, n° 56, p. 25-44.

Olivier C., (1990), «Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions», *Academy of Management Review*, vol 15, 241-265.

Osborn, R.N., Hunt, J.G., et Jauch, L.R., (1980), Organization theory, NewYork, John Wiley.

Osborn, R.N., Olson, J. et Hanada, M., (1985), « Analyzing U.S.Japanese joint research and development units ». Washington, D.C. National Science Foundation.

Osborn, R.N., Baughn, C., (1990), « Forms of Interorganizational Gouvernance For Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, vol 33, p 503-519.

Parkhe, A., (1993), « Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation », *Academy of Management Journal*, Vol 36, p 794–829.

Park S.H., Ungson G.R., (1997), « The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution », *The Academy of Management Journal*, vol 40, n°2, p 279-307.

Park, S. H. et Russo, M. V., (1996), « When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure », *Management Science*, 42(6), p 875-890.

Perrow, C., « The analysis of goals in complex organizations ». American Sociological Review, Vol 26, p 854-865.

Perret, V., et Seville, M., (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », p 13-30, *in* Thiétart *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, 2ème Edition.

Pffefer, J., 1981, Power in Organizations, Marshfield, Mass. Pitman.

Pfeffer J., Salancik G., (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper & Row*.

Philippart, P. (2003). « Design juridique versus discours : le cas de l' « Alliance » Renault – Nissan », in T. Frœhlicher et B. Walliser (dir.), *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relie*r, L'Harmattan, p177-199.

Pisano, G.P., « The gouvernance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry», *Research Policy*, vol 20, p 237-249.

Polany, M.E., (1958) « Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy». Chicago. University of Chicago Press.

Porter, M.E., et Fuller, M.B., (1986), Coalitions and Global Strategy In M.Porter (ed), Competition in global industries: p 316-343 Boston Harvard University Graduate School of Business Administration.

Provan, K. G. et Skinner, S. J., (1989), « Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations », *Academy of Management Journal*, Vol 32(1), p 202-212.

R-S-T

Ramanotsoa, B., (1993), « Faut-il craindre les alliances au Japon ? » ? *Annales des mines, Gérer et comprendre*, mars, p 59-71.

Reed R., Filippi R., (1991), « Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage». *Academy of Management Review*, p 88-102.

Ring, P.S., et Van de Ven, A.H., (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationship». Academy of Management Review, Vol 19, p 90-118.

Royer, I., Zarlowski, P., (2003), « Echantillons », p 188-220, *in* Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, 2éme Edition.

Rugman, A.M., (1982), « Internalization and non equity forms of international involvment » In Rugman, A.M.,(ed), New Theories of the Multinational Entreprise. New York: St.Martin's, p 9-23.

Schann, J.L., (1983), « Parent control and joint venture success: The case of Mexico. Unpublished doctoral dissertation ». University of Western Ontario.

Sheppard, B.H., Sherman, D.M. (1998), « The Grammars of Trust: a Model and General Implications», *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3, p 422-437.

Simon, H., (1945), «Administrative Behavior», New York,The Free Press.

Steensma, H.K., et Corley, K.G., (2000), « On the performance of technology sourcing partnerships: the interaction between partner independence and technology attributes », *Academy of Management Journal*, Vol 43, p 1045-1067.

Sim A.B., Yunus A., (1998), « Performance of international joint ventures from developing and developed countries: An empirical study in developing country context», Journal *of World Business*, Vol 33, n°4, p 357-377.

Teece, D.J., (1992), « Competition, Cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress », *Journal of Economic Behavior and organization*, Vol 18, p 1-25.

Tichy, N., Fombrun, C., (1979), « *Network analysis in organizational setting* », Humain Relation, Vol 32, p 923-965.

Tinlot, G., (2004), « Rapports de Forces entre partenaires et architecture des alliances stratégiques ». 13ieme conférence de L'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2,3 et 4 juin.

Tjosvold D., Johnson D.W, Johnson R., (1984), « Influence strategy, Perspective-Taking, and Relationships between High- and Lower Power Individuals in Cooperative and Competitive Contexts », *Journal of Psychology*.

Thompson, J.D., (1968), Organization in Action, New York: McGraw- Hill.

Tsang, E.W.K., (1999), « A preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances», *International Strategic Alliances,* Vol 34, p 211-229.

U

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984), « Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population », The *Academy of Management Review,* Vol 9(3), p 471- 481.

V-W

Van de Ven, A.H. et Drazin, R. (1985), « The Concept of Fit in Contingency Theory », *Research in Organizational Behavior, Vol,* 7, p 333-365.

Vidot-Delerue, H. et Simon E. (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », *Management International,* Vol. 10, n° 1, p 51-60.

Wacheux, F., (1993), « Processus Organisationnel et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre firmes : Etude exploratoire dans le BTP », Thèse de doctorat, université Paris Dauphine, p 107-260.

Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Edition Economica.

Weitzel,W., et Jousson, E., (1989), « Decline in organizations : a literature integration and extension », *Administrative Science Quarterly*, Vol 34, p 91-109.

Wernerfelt,B., (1984), « A Ressource-based view of the firm ». *Strategic Management Journal, Vol 5, p 171-180.*

Willcocks, L. et C. J., Choi (1995), «Co-operative partnership and 'total' IT outsourcing : from contractual obligation to strategic alliance», *European Management Journal*, Vol 13, p 67-78.

Williamson, O.E.,(1975), Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implication.New York, NY: Free Press

Williamson O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press.

Williamson O.E., (1991), « Comparative economic organisation: the analysis of discrete structural alternatives». *Administrative Science Quarterly*, Vol 36, p 269-296.

Wong, A., Tjosvold, D. and Zhang, P. (2005), « Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence », *Industrial Marketing Management,* Vol 34, p722-731.

Y-Z

Yan A., (1998), « Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Venture», *Journal of International Business Studies, Vol 29,* n°4, p773-795.

Yan A., Gray B., (1994), « Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study», *The Academy of Management Journal,* Vol 37, n°6, p1478-1517.

Yan A., Zeng M., (1999), « International Joint Venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research», *Journal of International Business Studies,* Vol 30, n°2, p 397-414.

Yin, R., (1994), *Case study research: design and methods*, Sage Publication.

Young, S., Hauptmann, A., Ward, W., Smith, E., et Werner, P., (1989), « High level knowledge sources in usable speech recognition systems », *Communications of the ACM* 32(2) p 183-194.

Zaheer, A., McEvily, B., et Perrone, V., (1998), « Does trust matter? Exploring the effets of interorganizationnal and interpersonnal trust on performance». *Organization Science*, Vol 9, p 141-159.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE 10
PREMIERE PARTIE : 17
CHAMPS DE REFLEXION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE 17
INTRODUCTION 18
CHAPITRE I : 19
DEFINITIONS, OBJECTIFS, TYPES ET MODES DE GOUVERNANCE DES ALLIANCES STRATEGIQUES 19
INTRODUCTION 19
SECTION I : DEFINITIONS ET OBJECTIFS DES ALLIANCES STRATEGIQUES 19
1. Définitions 19
2. Objectifs 21
SECTION II : APPROCHES THEORIQUES 29
1. La théorie des coûts de transaction 29
2. La théorie du pouvoir et de la dépendance des ressources: 32
3. La théorie de l'apprentissage organisationnel 35
SECTION III : TYPES DES ALLIANCES STRATEGIQUES 39
1. Les alliances stratégiques symétriques et asymétriques 39
1.1. Définition 39
1.2. Les unités de mesure des alliances asymétriques 41
2. Typologie des alliances stratégiques 48
SECTION IV : CONTROLE ET MODE DE GOUVERNANCE AU SEIN DES ALLIANCES STRATEGIQUES 51
1. Structures de gouvernance des alliances stratégiques 51
2. Les mécanismes de contrôle dans les alliances stratégiques 57
CHAPITRE II : 64
POUVOIR, DEPENDANCE ET EVOLUTION DES ALLIANCES ASYMETRIQUES 64
INTRODUCTION 64
SECTION I : POUVOIR ET DEPENDANCE AU SEIN DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES 64
1. Définition du pouvoir et de la dépendance 65
1.1. Définition du pouvoir : 66
1.2. Définition de la dépendance 67
2. Sources et facteurs d'évolution du pouvoir dans les alliances stratégiques 70
2.1. Les sources du pouvoir 71
2.2. Les facteurs de l'évolution du pouvoir 78
SECTION II : EVOLUTION DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES 81
1. Cycle de vie de l'alliance 81
1.1. Conditions initiales 81
1.2. Etape du cycle de vie de l'alliance 87
2. Evolution des différentes formes de l'asymétrie et leurs impacts sur la durabilité de l'alliance 93
2.1. Les différentes formes d'asymétrie 93
2.2. Instabilité des alliances asymétriques 107
CHAPITRE III : 116
DEMARCHE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE 116
INTRODUCTION 116

SECTION I : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 116
1. Perspective interprétativiste 116
1.1. Nature de la réalité étudiée 118
1.2. Relation sujet- objet de recherche 118
1.3. Critères de validité de la connaissance 119
2. Démarche abductive 120
SECTION II : CHOIX METHODOLOGIQUE 121
1. L'échantillon 123
1.1. Choix du terrain d'application 123
1.2. Sélection des études de cas 127
2. Méthode de la réalisation des études de cas 133
2.1. Choix d'étude de cas multiples 134
2.2. Le recours à plusieurs sources de données 135
3. Recueil de données 135
3.1. Les entretiens 135
3.2. Analyse de la documentation 141
3.3. La triangulation des données 142
SECTION III : ANALYSE ET TRAITEMENT DE DONNEES 142
1. Analyse des entretiens 143
2. Construction du dictionnaire des thèmes 146
3. Traitement des données issues de l'analyse de contenu 151
3.1. Analyse intra-cas 151
3.2. Analyse inter-cas 160
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE 162
DEUXIEME PARTIE 166
RESULTATS 166
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE 167
CHAPITRE IV : 169
DYNAMIQUE DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES 169
INTRODUCTION 169
1. Premier cas : SANAT 170
2. Deuxième cas : HANAT 201
3. Troisième cas : DANAT 233
4. Quatrième cas : SIPAT 255
5. Cinquième cas : DISAT 277
6. Sixième cas : PRIDAT 296
7. Septième cas : ADAT 330
8. Huitième cas : VIRAT 360
CONCLUSION 375
CHAPITRE V : 376
VERS UN DEVELOPPEMENT DURABLE DES ALLIANCES STRATEGIQUES ASYMETRIQUES 376
INTRODUCTION 376
1. La réduction du niveau d'asymétrie 376
2. La variation du pouvoir de négociation 379
3. Différentes dynamiques dans un même contexte de réduction d'asymétrie et de variation du pouvoir de négociation 383
4. Contributions de la recherche 407

CONCLUSION 419
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE 423
CONCLUSION GENERALE 425
BIBLIOGRAPHIE 434
Table des matières 448
Liste des tableaux 451

Liste des tableaux

Tableau 1 : Explication théorique des motivations des alliances stratégiques 28
Tableau 2 : Croisement entre le type et les mécanismes de contrôle 62
Tableau 3 : Sources du pouvoir de négociation 77
Tableau 4 : Croisement entre les contributions et les rétributions 106
Tableau 5: Comparaison entre les trois paradigmes épistémologiques..... 117
Tableau 6 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique 126
Tableau 7 : sources d'informations 135
Tableau 8 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas SANAT..... 171
Tableau 9: Les apports des partenaires du cas SANAT 173
Tableau 10 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas HANAT 202
Tableau 11 : Les apports des partenaires du cas HANAT 204
Tableau 12 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas DANAT 234
Tableau 13 : Les apports des partenaires du cas DANAT 236
Tableau 14 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas SIPAT 256
Tableau 15 : Les apports des partenaires du cas SIPAT 258
Tableau 16: Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas DISAT 278
Tableau 17 : Les apports des partenaires du cas DISAT..... 280
Tableau 18 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas PRIDAT..... 297
Tableau 19 : Les apports des partenaires du cas PRIDAT 299
Tableau 20 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas ADAT 331
Tableau 21 : Les apports des partenaires du cas ADAT 333
Tableau 22 : Le niveau d'asymétrie entre les partenaires du cas VIRAT 361
Tableau 23 : Les apports des partenaires du cas VIRAT 362
Tableau 24 : Evolution de l'asymétrie entre la phase d'émergence et de maturité du cycle de vie de l'alliance asymétrique..... 377
Tableau 25 : Evolution du pouvoir de négociation entre les partenaires 381
Tableau 26 : Les dynamiques relatives aux cas d'alliances asymétriques étudiées..... 384
Tableau 27 : Mesure du pouvoir de négociation des deux partenaires 385
Tableau 28 : Mesure du niveau d'asymétrie entre les partenaires 386
Tableau 29 : Comportement des deux partenaires pendant la phase émergence-croissance du cycle de vie de l'alliance sous le contrat de sous licence..... 388
Tableau 30: Comportements des partenaires dans le cas VIRAT 392
Tableau 31: Comportement des partenaires du cas PRIDAT..... 393
Tableau 32: Comportements des partenaires des alliances DISAT et ADAT 396
Tableau 33: Comportements des partenaires dans le cas HANAT 397
Tableau 34: Comportement des partenaires dans le cas DANAT..... 399
Tableau 35: Comportement des partenaires dans le cas SANAT 401
Tableau 36 : Comportements des partenaires dans le cas SIPAT 402
Tableau 37: Comparaison entre les dynamiques des alliances asymétriques 407
Tableau 38: Dynamique des huit cas d'alliances asymétriques 416