

Les alliances asymétriques

Une étude de cas comparative en Tunisie

Jihène Cherbib, Christophe Assens

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2015/5 (N° 275-276), PAGES 165 À 172
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490472

DOI 10.3917/rsg.275.0165

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2015-5-page-165.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les alliances asymétriques : une étude de cas comparative en Tunisie

par Jihene Cherbib et Christophe Assens



Jihene CHERBIB

Docteur en Sciences de Gestion
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
LAREQUOI, laboratoire de recherche
en Management, France



Christophe ASSENS

Maître de Conférences HDR
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
LAREQUOI, laboratoire de recherche
en Management, France

L'alliance stratégique peut être définie comme un accord contracté par des entreprises juridiquement indépendantes, opérant dans un même secteur d'activité. Celles-ci se lancent dans la cogestion d'un projet qui implique la mise en commun, l'échange et l'exploitation des ressources complémentaires de chacun. Pour réussir, cette stratégie de cogestion nécessite une convergence de vue de la part des dirigeants des entreprises impliquées.

Cette convergence est particulièrement difficile à atteindre lorsque les entreprises concernées occupent des positions asymétriques dans la filière d'activité, dans la maîtrise technologique, dans l'accès aux réseaux de distribution, dans le degré de maturité atteint avec la croissance en taille, etc. L'asymétrie entre les partenaires suscite ainsi des tensions, un rapport de force et des comportements opportunistes constituant les principales sources de conflits et de dysfonctionnement dans l'alliance. En outre, ce rapport de force entre les partenaires n'est pas figé ; il est susceptible d'évoluer au gré des étapes de construction de l'alliance. Cette question sur la dynamique de l'alliance asymétrique est donc fondamentale à examiner si l'on souhaite comprendre le succès ou l'échec du rapprochement entre des entreprises de tailles différentes possédant des pouvoirs de négociation différents, à l'image des alliances nord-sud ou des alliances est-ouest qui caractérisent la globalisation des marchés. Malgré l'abondance de la littérature dans ce domaine, peu de travaux de recherche intègrent la dimension de l'asymétrie dans la dynamique des alliances stratégiques (H. Chen et T. Chen, 2002) ; (J.-R. Lee et al, 2003) ; (C. Donada et G. Nogatchewsky, 2005) ; (G. Tinlot et C. Mothe, 2005) ; (E. Chrysostome et al, 2005) ; (M. O'Dwyer et E. O'Flyun, 2005) et (A. Mouline, 2005). Paradoxalement, les travaux antérieurs (T. Das et B.-S. Teng, 2000 ; J.H. Dyer et al, 2001) démontrent un taux d'échec relativement élevé des alliances stratégiques impliquant des entreprises aux positions symétriques. À l'inverse, on peut alors se

demander si les alliances de nature asymétrique, impliquant des entreprises dominantes et dominées, seraient plus stables et plus durables ?

L'objectif de cet article vise ainsi à explorer cette question sur la dynamique des alliances asymétriques. Face au déséquilibre de départ entre entreprises dominantes et dominées, les alliances asymétriques conduisent-elles à un échec, compte tenu des rapports de force et du risque d'opportunisme ? Comment évoluent-elles : vers une réduction, un accroissement ou une stabilisation de l'asymétrie ? Sont-elles durables ou non durables ? Pour répondre à ces interrogations nous présentons les résultats d'une étude comparative menée pendant trois ans, sur huit cas d'alliances asymétriques entre des multinationales et des PME Tunisiennes. Notre article est structuré en trois parties.

Dans la première partie, nous soulignons les particularités théoriques pour définir une alliance asymétrique, et nous exposons une grille de lecture pour examiner les différentes formes d'asymétrie au sein d'une alliance et leur impact sur la survie et la durabilité de la relation. La deuxième partie est consacrée à la méthode de recherche et au choix du terrain d'étude. Dans une troisième partie, nous présentons les huit études de cas, et nous discutons des résultats obtenus à partir de la grille de lecture mobilisée dans la première partie.

1. Les facteurs de longévité des alliances asymétriques

Les alliances symétriques impliquent surtout les firmes des pays industrialisés dans la course à l'innovation avec 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 (A. Mouline, 2005).

D'après (W. Chtourou et E.-M. 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, (O. Meier et A. 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'affaires, parts de marché, effectifs) se révèlent radicalement différents, voire s'opposent* ». Les ressources de différente nature apportées par chaque partenaire dans la relation s'avèrent occuper une place très importante dans la définition du niveau d'asymétrie entre les associés.

(H. Vidot-Delerue et E. 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 révélerait le plus souvent des asymétries dans les contributions des partenaires (J. Cherbib et Ch. 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. À l'inverse, les alliances asymétriques impliquent des firmes ayant des positions stratégiques non similaires. Ces entreprises se situent à différentes étapes dans la maîtrise technologique, dans l'apprentissage des compétences et des connaissances industrielles et techniques, dans l'accès aux ressources financières et commerciales (J. Cherbib et Ch. Assens, 2008).

Dans la même optique (K.R. Harrigan, 1987), considère que la taille des partenaires, leur origine géographique, le niveau d'expérience dans les coopérations représentent des indicateurs de mesure de toute alliance qualifiée d'asymétrique. Pour que la coopération soit asymétrique, (K.R. Harrigan, 1987), considère que les partenaires doivent présenter des points de divergence dans la culture d'entreprise, la taille, le niveau d'expérience et la nature des actifs engagés et échangés. Ce même auteur estime que le niveau de similarité dans les caractéristiques et les apports est impératif pour la survie et la longévité des alliances. Autrement dit, pour que l'alliance dure, il faut que les partenaires disposent de la même culture, du même niveau d'expérience et du même niveau de ressources.

Néanmoins, l'asymétrie ne représente pas toujours une source d'instabilité, bien au contraire, elle peut contribuer à la stabilité de l'alliance. Dans la structure de gouvernance de l'alliance, certains auteurs préconisent l'exercice d'un contrôle dominant soit par le partenaire dominé (A. Yan, 1998), soit par le partenaire en position de faiblesse (S.H. Park et G.R. Ungson, 1997 ; A.-B. Sim et A. Yunus, 1998) pour compenser les risques évoqués par (K.R. Harrigan, 1987) et stabiliser la relation partenariale. En revanche, d'autres auteurs recommandent plutôt une répartition symétrique des parts sociales dans la structure de gouvernance (B. Ramanantsoa, 1993) par souci d'équité. D'après cet auteur, la répartition symétrique du pouvoir de représentation semble avoir des effets positifs sur la performance de l'alliance. Elle favorise l'adhésion des parties, l'optimisation des ressources et le rejet des imperfections liées à des conflits d'intérêts.

Au-delà de la question sur l'équilibre des forces au départ et sur le choix de la structure de gouvernance, le rapport de force entre les partenaires peut s'inverser dans le déroulement de l'alliance. Si l'on considère que le pouvoir de négociation reflète le niveau d'indépendance d'un allié vis-à-vis d'un autre allié, la réduction

de ce niveau de dépendance peut modifier l'équilibre du pouvoir. C'est ce qui se produit par l'apprentissage des connaissances et l'internalisation des compétences clés. Cela peut renverser le pouvoir de négociation de l'un des alliés vis-à-vis de l'autre (G. Hamel, 1991). De ce point de vue, le processus d'apprentissage lors du déroulement de l'alliance est un point qui retient notre attention.

D'après (G. 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, initialement dominés, peut briser la relation de domination en réduisant progressivement l'importance et la valeur stratégique de la contribution de l'autre partenaire. De ce point de vue, 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 au détriment de celui-ci (G. Hamel, 1991). L'apprentissage représente donc pour l'entreprise en position de dépendance une option pour réduire celle-ci (A.C. Inkpen et S.C. Currall, 2004). Dans cette mesure, un partenaire en position de faiblesse peut chercher la plupart du temps à internaliser unilatéralement les connaissances et les compétences clés, pour compenser au titre individuel le déséquilibre au titre collectif (A.C. Inkpen et S.C. Currall, 2004).

Le rôle de l'apprentissage fait ainsi l'objet de controverses théoriques quant à son impact sur la survie et la longévité de l'alliance.

L'apprentissage influence les prises de décisions en ce qui concerne les processus de contrôle et de prise de risque (A.C. Inkpen et S.C. Currall, 2004) lors des cycles d'apprentissage mutuels évoqués par A.C. Inkpen et S.C. Currall, (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 utiliser cet apprentissage comme un ajustement du processus de collaboration (A.C. Inkpen et S.C. Currall, 2004). Ce qui induit à conclure qu'un climat favorable au transfert de connaissances clés et à l'absorption efficace contribue efficacement au développement de l'activité de l'alliance et par conséquent à sa longévité. D'autres auteurs avancent, par contre, que l'apprentissage unilatéral contribue considérablement à l'instabilité de l'alliance asymétrique puisqu'il déstabilise l'équilibre des gains et des pertes pour chaque partenaire (G. Hamel, 1991; T. Khanna et al, 1998; S.K. Muthusamy et M.A. White, 2005).

Cette question controversée, pour savoir si l'apprentissage est bénéfique à la longévité de l'alliance, met l'accent sur un autre facteur de réussite ou d'échec : l'asymétrie des gains et la perception de l'équité.

Au démarrage de l'alliance, les partenaires fixent les règles de partage et de gain, lors de la phase initiale des négociations.

En théorie, les rétributions sont fixées proportionnellement au niveau des contributions. Néanmoins, une entreprise disposant d'un pouvoir de négociation supérieur à celui de son partenaire pourra logiquement exiger de bénéficier d'une partie des résultats issus de l'alliance, d'un niveau supérieur à celle de son allié (G. Tinlot, 2005).

Ce principe n'est pas toujours appliqué. Dans certains cas, le niveau des rétributions peut être fixé, non pas en fonction des coûts réels des ressources engagées dans l'alliance, mais plutôt en fonction de la valeur stratégique qu'elle apporte à l'alliance dans la durée. Dans ces conditions, (E. 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 d'injustice pour les partenaires.

De fait, une mauvaise appréciation de la nature et de la valeur des contributions par l'un des partenaires réduit considérablement les chances de survie de l'alliance (Y.L. Doz et G. Hamel, 2000). Une mauvaise appréciation de la valeur des contributions induit forcément une perception de déséquilibre entre les contributions et les rétributions. Un partenaire qui s'estime lésé peut remettre en question la stabilité et la longévité de l'alliance en adoptant un comportement opportuniste.

Compte tenu de la controverse théorique touchant aussi bien les caractères stable et instable des alliances asymétriques, que l'impact de certains aspects sur leur longévité (la réduction de l'asymétrie, le pouvoir de négociation et l'apprentissage organisationnel), nous présentons dans le tableau 1 une grille de lecture sur les différents facteurs de longévité des alliances asymétriques et l'état actuel des connaissances à leur sujet.

Tableau 1 Les facteurs de longévité des alliances asymétriques

Les facteurs de longévité	État des connaissances théoriques
Réduction du niveau d'asymétrie	Sujet de controverse
Apprentissage unilatéral	Sujet de controverse
Évolution du pouvoir de négociation	Sujet de controverse
Complémentarité des ressources	Source de stabilité des alliances asymétriques (K.R. Harrigan, 1987)
Convergence stratégique	Source de stabilité des alliances asymétriques (K. Kumar et al, 1996)
Asymétrie des gains : équilibre contribution-rétribution	Source de stabilité des alliances asymétriques (S. Kumar, 2005) (H. Chen et T. Chen, 2002)

Dans cet article, nous allons surtout explorer, par l'observation empirique, les domaines où il n'y a pas de consensus théorique, pour découvrir notamment si la réduction du niveau d'asymétrie, si l'apprentissage unilatéral et l'évolution du pouvoir de négociation qui en résulte, favorisent ou non la longévité d'une alliance asymétrique.

2. Méthode d'enquête

Pour répondre aux questions posées précédemment et pour dépasser les controverses théoriques à ce sujet, nous présentons le fruit d'un travail de recherche empirique mené durant trois ans. Ce travail de recherche porte sur l'analyse comparative de huit cas d'alliances asymétriques, de nature dyadique, entre des grandes firmes multinationales européennes et des entreprises locales tunisiennes, tout secteur d'activité confondu : cf. tableau 2 ci-dessous qui synthétise la base des cas. Selon une démarche exploratoire, le nombre de cas retenu respecte le principe de saturation et de réplification évoqué par R.K. Yin, (1994) et fait partie de l'intervalle préconisé par K. Eisenhardt, (1989). Cet auteur recommande la rétention d'un nombre de cas qui échappe au risque des résultats simplistes mais également à la complication du traitement d'un très grand nombre de cas pour la généralisation des résultats.

Pour réduire les biais liés à des interprétations subjectives, nous avons mené des entretiens avec les deux partenaires impliqués dans l'alliance asymétrique, nous inscrivant ainsi dans une analyse multi-perspectives (A. Mohr, 2006; F. Cheriet, 2010). Cinquante-trois entretiens sur une période de trois ans ont été réalisés. Chaque cas a fait l'objet d'entretiens, à différents moments clés, de construction de l'alliance avec ses principaux acteurs. Notre démarche d'enquête est ainsi caractérisée par une série d'entretiens en face-à-face auprès des responsables des deux partenaires impliqués dans huit cas d'alliances asymétriques en Tunisie. Menée sur la période 2006 à 2009, les données recueillies ont été complétées par des informations issues de la presse spécialisée, locale et internationale. Nous avons interrogé cinq cadres en moyenne, en entretien semi directif d'une heure et demie en moyenne pour chacun des huit cas d'alliances asymétriques étudiés. L'analyse des données d'entretien a été traitée avec le logiciel d'analyse de données qualitatives *Nvivo7*.

Tableau 2. Présentation des 8 cas d'alliances asymétriques étudiés en Tunisie

Cas	Domaine	Origine de la Multinationale	Chiffre d'affaires Multinationale/PME Tunisienne en (Euros)	Date de début de l'alliance asymétrique
1	Pharmaceutique	Grande-Bretagne	34 Mds/30 millions	1991 – en cours
2	Pharmaceutique	Allemagne	68 Mds/44 millions	1995– en cours
3	Agroalimentaire	France	5.6 Mds/37 millions	1999– en cours
4	Agroalimentaire	France	12 Mds/40 millions	1994– en cours
5	Agroalimentaire	Grande-Bretagne	42 Mds/14.5 millions	2001-2007
6	Informatique	France	24.7 Mds/2.7 millions	1997– en cours
7	Produit d'entretien	Allemagne	6.5 Mds/50 millions	1993-2008
8	Produit d'hygiène	Suède	11.7 Mds/65 millions	1993– en cours

Tableau 3. Déroulement de l'enquête terrain : 2006-2009

Cas	Nature répondants PME	Nature répondants Multinationale	Nombre répondants	Principales questions du guide d'entretien
1	Directeur technique Directeur commercial Directeur industriel	Responsable de la Zone	4	Motivation des partenaires
2	Directeur production Directeur commercial Directeur audite Chef de département qualité	Responsable de la Zone	5	Importance stratégique de l'alliance pour les partenaires Nature de l'asymétrie
3	Directeur général adjoint Directeur de production Directeur de marketing	Responsable de la Zone Directeur technique	5	Importance de la complémentarité des ressources issue de l'asymétrie des apports et des caractéristiques
4	Directeur général Directeur général adjoint	Responsable de la Zone	3	Potential de développement de la zone, attrait du marché et risque de l'appropriation unilatérale des compétences et savoir-faire.
5	Directeur général Directeur général adjoint	Responsable de la Zone	3	Perception de l'équilibre entre les contributions et les rétributions et son impact sur la survie de l'alliance
6	Directeur général Directeur de développement Directeur consulting	Responsable de la Zone	4	Insertion de l'alliance dans les options stratégiques des partenaires.
7	Directeur général Directeur marketing Directeur gestion logistique Directeur R&D	Responsable de la Zone Directeur marketing	6	
8	Directeur production Directeur financier Directeur ressources humaines	Responsable de la Zone	4	

Nous avons vérifié systématiquement notre codage, par un double codage intra et inter-codage sur l'ensemble des entretiens. Un taux de fiabilité supérieur à 70 % a été obtenu, ce qui répond aux critères de validité interne évoqués par M. Miles et M. Huberman, (2003). Le tableau 3 ci-dessous, synthétise les éléments clés de notre démarche de recherche.

3. Étude comparative des cas d'alliances asymétriques

Toutes les alliances asymétriques que nous avons étudiées peuvent être caractérisées, selon la typologie de W. Mitchell, P. Dussauge et B. Garrette, (2002), de complémentaires additives. 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 chaîne de valeur. 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 de 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 permet 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	
<p>La PME locale</p> <p>Manifeste une forte implication</p> <ul style="list-style-type: none"> Engage des investissements unilatéraux pour la mise à niveau technique et technologique Supporte les risques financiers unilatéralement Déploie des efforts considérables en apprentissage 	<p>La multinationale</p> <ul style="list-style-type: none"> Manifeste un niveau d'exigence très élevé sur le plan technique et sur la qualité de production N'engage aucun investissement et limite les coûts et les risques Transfère l'essentiel des connaissances et du savoir-faire pour la fabrication de ses produits selon les normes et standards internationaux

Premier constat, dans les huit cas d'alliances asymétriques étudiés, nous sommes confrontés à une réduction du niveau d'asymétrie de la PME locale en Tunisie, c'est-à-dire une inver-

sion du rapport de force entre la PME et la multinationale. 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.

Cette inversion du rapport de force s'explique par la capacité d'apprentissage de la PME pour les connaissances et le savoir-faire de la multinationale. De cette manière, la PME tunisienne, tous secteurs confondus, parvient à réduire sa dépendance dans l'alliance, au détriment de la multinationale, en augmentant son niveau d'expertise dans la production, la promotion et la commercialisation des produits de la multinationale.

L'apprentissage de la PME se fait par transfert implicite ou explicite lié à des formations spécialisées ou aux routines organisationnelles et dans la mise en place des procédures opérationnelles. Les suivis et les audits exigés par la multinationale représentent ainsi une opportunité précieuse d'apprentissage pour la PME locale. Plus la PME internalise des connaissances nouvelles et des compétences indispensables pour le déroulement de l'alliance, plus elle réduit son niveau de dépendance et plus elle gagne du pouvoir de négociation. Compte tenu des ressources et des capacités de la multinationale ainsi que du rythme accéléré des innovations, la PME locale bénéficie des cycles d'apprentissage permanents et du transfert technologique qui lui est associé. De cette manière, elle peut même, dans certains cas, créer une deuxième ligne de produits concurrents destinée au marché local sous sa propre marque, en parallèle de la ligne de produits développée pour le marché mondial dans le cadre de l'alliance sous la marque de la multinationale. En conséquence, la PME locale réduit progressivement son niveau de dépendance par rapport à la multinationale et jouit d'une certaine autonomie. Cette démarche stratégique contribue alors à diminuer considérablement la part de l'alliance dans le chiffre d'affaires de la PME locale.

En réaction, pour réduire les risques de cannibalisation par des marques locales concurrentes, la multinationale transfère son propre personnel sur le site de production de la PME. Il s'agit d'entraver les possibilités d'internalisation de la PME et de maintenir le niveau de dépendance. Dans le cadre de cette stratégie défensive, le nom de la marque de la multinationale est une source de protection juridique efficace qui permet à la multinationale de conserver du pouvoir de négociation dans la gouvernance de l'alliance, avec un nom de marque internationale, non commercialisable sans l'accord de la Multinationale et difficilement substituable en dehors du marché tunisien.

Au regard de ces constatations, et compte tenu de notre objectif de donner une explication complémentaire aux résultats obtenus, 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.

Nous regroupons dans le tableau 4 suivant tous les cas d'alliances et tous les aspects que nous avons mobilisés pour analyser,

Tableau 4. Dynamique des huit cas d'alliances asymétriques

	CAS 5	CAS 3	CAS 2	CAS 6	CAS 4	CAS 1	CAS 8	CAS 7
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	-	-	+	+	+	+	+	-
Équilibre contribution-rétribution	-	-	+	+	+	+	+	-
Résultats	Dissolution Dynamique1	Instabilité Dynamique1	Stabilité Dynamique2	Stabilité Dynamique2	Stabilité Dynamique 4	Stabilité Dynamique 4	Stabilité Dynamique 4	Rachat Dynamique3

comprendre et expliquer la dynamique des alliances stratégiques asymétriques.

L'analyse des huit cas d'alliances asymétriques nous permet de faire des constats. Certains confirment les travaux théoriques antérieurs, d'autres, par contre, contribuent à établir de nouvelles connaissances.

Nous avons identifié deux types de dynamique (instabilité-divergence-échec et stabilité-convergence-succès) dans un même contexte de réduction de l'asymétrie, au détriment de la multinationale, avec une variation du pouvoir de négociation en faveur de la PME tunisienne.

La réduction de l'asymétrie produit donc deux résultats contradictoires : l'instabilité de l'alliance asymétrique Vs la stabilité de l'alliance asymétrique. Ce résultat valide pour partie les théories de l'apprentissage négatif source d'instabilité (G. Hamel, 1991 ; L. Blodgett, 1992 ; P. Beamish et A. Inkpen, 1995 ; Y.-L. Doz, 1996). Ce résultat valide également les théories de l'apprentissage positif source de stabilité (P. Ring et A. Van de Ven, 1994 ; Y.-L. Doz et G. Hamel, 2000). Face à ces résultats contradictoires, il n'y a pas de réponse évidente à formuler pour comprendre à quel moment la réduction de l'asymétrie contribue au succès ou à l'échec de l'alliance. Pour dépasser les limites du cadre théorique et du manque de consensus dans les connaissances pour interpréter les résultats empiriques, nous mobilisons la théorie sur l'appréciation des apports (Y.-L. Doz et G. Hamel, 2000) dans l'assiette des contributions et des rétributions. En effet, l'analyse des huit cas d'alliances montre que l'appréciation équilibrée des apports et la perception d'une répartition équitable des gains (équilibre entre les contributions et les rétributions) motivent les partenaires à accroître leur engagement dans l'alliance. Ce point est essentiel pour comprendre pourquoi, en dépit d'une inversion du rapport de force entre la PME et la multinationale, lorsque la perception des gains continue d'être

perçue de façon équitable pour chacun, cela atténue les rapports de force et stabilise l'alliance.

Il convient donc de retenir deux points essentiels de ce travail de recherche :

Premièrement, l'apprentissage unilatéral peut donc être considéré comme une source de création de valeur dans une alliance asymétrique, à condition qu'elle ne remette pas en question les anticipations sur les gains. De ce point de vue, cette recherche permet de dépasser la controverse théorique soulevée dans la première partie de l'article. Le partenaire disposant de moins de savoir-faire et de compétence peut, à travers l'apprentissage unilatéral, pallier ses lacunes opérationnelles et assurer une meilleure complémentarité dans l'alliance. 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 dominé offre au partenaire dominant la possibilité de se concentrer sur des axes plus stratégiques, notamment dans le domaine des innovations. Deuxièmement, 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 erronée (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 supérieures aux rentes perçues, de façon non proportionnelle à la valeur des ressources engagées, un sentiment d'injustice économique sera perçu, entraînant des comportements opportunistes et des risques d'échec de l'alliance.

Conclusion

La plupart des travaux traitant du pouvoir de négociation au sein des alliances asymétriques expliquent que la modification de ce pouvoir est source d'instabilité (K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990; G. Hamel, 1991; L. Blodgett, 1992; A. Yan et B. Gray, 1994; Y.L. Doz, 1996; P. Beamish et A. Inkpen, 1995). De fait ces travaux établissent un lien entre l'apprentissage organisationnel, la réduction de l'asymétrie, l'évolution croissante ou décroissante du pouvoir et l'instabilité de l'alliance asymétrique qui en découle. Il est admis par conséquent, dans la théorie, que la réduction de l'asymétrie à cause de l'évolution du pouvoir par un processus d'apprentissage unilatéral favorise un contexte d'instabilité.

Notre travail de recherche est plus nuancé par rapport à l'état des connaissances théoriques. Il expose deux types de dynamique (succès-stabilité et échec-instabilité) dans un même contexte de réduction de l'asymétrie et de variation du pouvoir de négociation en faveur de la firme dominée et au détriment de la firme dominante. Cette évolution n'a pas nécessairement un impact négatif sur la durée de vie de l'alliance asymétrique, lorsque le niveau d'implication des partenaires demeure stable en raison d'une convergence sur les anticipations de gains.

Nous validons ainsi la théorie sur le 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 dominé peut compenser ses faiblesses compétitives dans la compétition mondiale par l'apprentissage unilatéral et de fait, accroître paradoxalement le niveau complémentarité avec le partenaire dominant, disposant déjà d'un niveau de compétitivité mondial. Cet alignement du niveau de compétitivité entre partenaires dominant et dominé renforce la compatibilité stratégique dans la collaboration, avec des perspectives de gains qui augmentent en valeur. Dans ces conditions, la réduction de l'asymétrie est considérée comme un atout stratégique pour chacun des partenaires, même si l'un progresse plus vite au contact de l'autre. Par exemple, l'indépendance accrue du partenaire dominé offre au partenaire dominant la possibilité de se concentrer sur des axes stratégiques comme la recherche et développement, au bénéfice de tous.

La plupart des travaux, abordant la stabilité des alliances asymétriques, énumèrent un certain nombre de facteurs favorisant un climat coopératif, source de longévité comme la complémentarité des ressources (K.R. Harrigan, 1987), l'implication et l'engagement mutuels (H. Chen et T. Chen, 2002), la compatibilité stratégique des partenaires (Y.L. Doz et G. Hamel, 2000) et l'apprentissage bilatéral (P. Ring et A. Van de Ven, 1994; A. Inkpen et P. Beamish, 1995). Notre recherche valide en partie ces apports théoriques. Dans le même temps, elle démontre que les facteurs de stabilisation de l'alliance peuvent également conduire à une situation de rupture.

L'instabilité dans l'alliance asymétrique est provoquée par une domination irréversible de l'un des partenaires sur l'autre, condui-

sant au rachat ou à l'exclusion du partenaire dominé. En effet, les entreprises partenaires cherchent une rente satisfaisante dans le déroulement de l'alliance stratégique. 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. Si la rente issue de l'alliance est trop faible, ou si la rente est accaparée par l'un des partenaires au détriment de l'autre sans espoir de compensation, l'alliance deviendra particulièrement instable. De ce point de vue, les ressources tangibles et intangibles à l'origine des rentes, revêtent une importance considérable pour le bon déroulement 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 M. Fréchet, (2003, p 20) « *les ressources compétences servent à marquer l'importance des caractéristiques propres de la firme pour la détermination de sa trajectoire* ». La construction dans l'alliance 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 co-gouvernance et de co-investissement. C'est pour cette raison que les entreprises veillent à protéger leur patrimoine de ressources et de savoir-faire individuel, et à optimiser le choix du partage ou de la mutualisation avec d'autres partenaires.

La perception du déséquilibre entre les contributions et les rétributions peut émaner de la part des deux partenaires : le dominant ou le dominé. Elle peut émaner de celui qui possède des ressources tangibles de grandes valeurs et qui juge les rétributions de son partenaire disproportionnées par rapport à ses propres contributions. Elle peut résulter également de celui qui contribue à l'alliance par des ressources intangibles, considérant que l'appréciation de la valeur de ces ressources intangibles doit être prise en compte en fonction de la création de valeur ajoutée dans l'alliance et non pas en fonction de leur valeur réelle, établie de façon imprécise dans les bilans d'activité. Une perception négative de l'équilibre entre les contributions et les rétributions introduit inévitablement un sentiment d'injustice, à l'origine des comportements opportunistes, sources de conflits et de rupture. La perception des gains dans l'alliance est donc un facteur primordial pour la survie du partenariat, au-delà des facteurs favorisant uniquement le climat coopératif. Si les partenaires n'ont pas conscience de ce phénomène, si toute tentative de négociation est entravée, l'alliance asymétrique conduira à un échec stratégique et opérationnel. Les résultats de notre étude empirique mettent ainsi l'accent sur la longévité de l'alliance asymétrique, en fonction de l'estimation objective des contributions par rapport au type et à la valeur propre de chaque ressource détenue par les partenaires. Les résultats de cette recherche peuvent faire l'objet de recommandations pour les entrepreneurs impliqués dans la co-gouvernance de l'alliance, visant à dégager des profits et à assurer la survie du partenariat :

- Dans le cadre des alliances asymétriques, les partenaires doivent renforcer leurs interdépendances au cours du temps et s'inscrire dans une démarche collaborative en s'assurant de la réalisation des intérêts communs. Les partenaires

doivent accepter de perdre du pouvoir de négociation, si la perspective de gains collectifs est renforcée dans l'alliance. Les gains issus du partenariat doivent toujours apparaître supérieurs pour les partenaires aux gains issus de l'accaparement unilatéral des connaissances et du savoir faire dans le processus d'apprentissage ou de transfert technologique.

- Les opportunités d'apprentissage doivent être saisies et exploitées pour le développement et la croissance de l'activité de l'alliance, sous l'angle collectif, et non pas pour accroître le pouvoir de négociation individuel dans le but de réguler l'alliance par le rapport de force.
- La politique de co-gouvernance 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.

Cette recherche exploratoire peut faire l'objet de développements utiles, en comparant la situation particulière de la Tunisie, où le partenaire local est souvent imposé par raison d'État à la multinationale pour pénétrer le marché intérieur, par rapport à d'autres territoires où se développent des alliances asymétriques sans considérations politiques, ou sans barrières à l'entrée, comme dans certaines régions d'Asie ou en Amérique du sud.

Bibliographie

- Barney Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol 17, p 99-120.
- Beamish Paul, Inkpen Andrew. Keeping international Joint Venture stable and profitable. *Long Range Planning*, 1995, vol 28, n° 3, p 26-36.
- Blodgett Linda. Factors in instability of international joint venture : An event history analysis. *Strategic Management Journal*, 1992, vol 13, n° 3, p 475-481.
- Brousseau Éric. *L'économie des contrats, Technologies de l'information et coordination interentreprises*. Paris, 1993, PUF, coll. « Economie en liberté ».
- Chen Homin, Chen Tain. Asymmetric strategic alliances a network view. *Journal of Business Research*, 2002, vol 55, p 1007-1013.
- Cherbib Jihene, Assens Christophe. *Les alliances Asymétriques : Un état de l'art*. Dans les Actes de la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2008, Sophia-Antipolis, 28-31 Mai.
- Cheriet Foued. Les déterminants « réseaux » de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques. Working paper, 2010, Moisa n° 7.
- Chrysostome Elie, Beamish Paul, Hébert Louis, Rosson Philip. Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération. *Management international*, 2005, Vol. 10, p. 1-5.
- Chtourou, Wafi, et Lavolette Eric Michael. *Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques*. XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2005, Angers.
- Das Teng, Teng Bring-Sheng. Instabilities of strategic alliances : An internal tensions perspective. *Organization Science*. 2000, Vol. 11, N° 1, p 77-101.
- Donada Carole, Nogatchewsky Gwenaëlle. Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ? *Management International Review*, 2005, vol 10, p 63-74.
- Doz Yves, Hamel Gary. *L'avantage des alliances : Logique de création de valeur*. Edition Dunod, 2000, 325 p.
- Doz Yves. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? *Strategic Management Journal*, 1996, vol 17, p 55-83.
- Dyer Jeffrey H., Kale Prashant, Singh Harinder. How to make strategic alliances work ? *Management Review*, 2001, Vol 42, p 37-43.
- Eisenhardt, Kathleen. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 1989, Vol 14, n° 4, p 532-550.
- Fréchet Marc. *Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions*. XIIème Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique, 2003, Les cotes de Carthage 3-6 juin.
- Hamel Gary. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 1991, vol 12, p 83-103.
- Harrigan Kathryn Rudie. Bases of interorganization cooperation : propensity, power and persistence, Working Paper, 1987, CTIS/Columbia U.
- Harrigan Kathryn Rudie, Newman William. Bases of Interorganization Co-operation : Propensity, Power, Persistence. *Journal of Management Studies*, 1990, vol 27, p 417-431.
- Inkpen Andrew C., Currall Steven C. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 2004, vol 15, p 586-599.
- Khanna Tarun, Gulati Ranjay, Nohria Nitin. The dynamics of learning alliances : Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 1998, Vol 19, p 193-210.
- Kumar Kuldeep, Dissel Han Van. Sustainable collaboration : managing conflict and cooperation in interorganizational systems. *Management Information Systems Quarterly*, 1996, vol 20, p279-290.
- Kumar Shalendra. The value from acquiring and divesting a joint venture : A real options approach. *Strategic Management Journal*, 2005, Vol 26, p 321-331.
- Lee Ji-Ren, Chen Wei-Ru, Kao Chang. Determinants and performance impact of asymmetric governance structure in international joint venture : an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 2003, vol 56, p 815-828.
- Meier Olivier, Missonier Audrey. *Alliance asymétrique : comment conclure un accord « gagnant-gagnant ? Les sources de persuasion des dirigeants de PME*. Dans les Actes de la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2009, Grenoble.
- Miles Matthew, Huberman Michael. *Analyse des données qualitatives*. Edition De Boeck, 2003, 624p.
- Mitchell Will, Dussauge Pierre, Garrette Bernard. *Alliances with Competitors : How to Combine and Protect Key Resources ? Creativity and Innovation Management*. 2002, vol 11, p 1-21.
- Mouline Aziz. Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications. *Management international*, 2005, vol 10, p 76-87.
- Mohr Alex. A multiple constituency approach to I.J.V performance measurement. *Journal of World Business*, 2006, Vol 41, p 247-260.
- Muthusamy Senthil, White Margaret. Does power sharing matter ? The role of power and influence in alliance performance. *Journal of Business Research*, 2005, vol 59, p 811-819.
- O'Dwyer Michele, O'Flynn Eamonn. MNC-SME strategic alliances — A model framing knowledge value as the primary predictor of governance modal choice. *Journal of International Management*, 2005, vol 11, p 397-416.
- Park Seung H., Ungson Gerardo R. The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution. *The Academy of Management Journal*, 1997, vol 40, n° 2, p 279-307.
- Ramanantsoa, Bernard. Faut-il craindre les alliances au Japon ? *Annales des mines, Gérer et comprendre*, 1993, p 59-71.
- Ring Peter, Van de Ven Andrew. Developmental processes of cooperative interorganizational relationship. *Academy of Management Review*, 1994, Vol 19, p 90-118.
- Sim A.B., Yunus Ali. Performance of international joint venture from developing and developed countries : An empirical study in developing country context. *Journal of World Business*, 1998, Vol 33, n° 4, p 357-377.
- Tinlot, Guillaume. *Rapports de Force entre partenaires et architecture des alliances stratégiques*. XIIIème conférence de L'AIMS, 2005, Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- Tinlot Guillaume, Mothe Caroline. Alliance asymétrique et pouvoir de négociation de partenaires. *Revue Management International*, 2005, Vol 10, n° 1, p. 31-49.
- Vidot-Delerue Héliène, Simon Éric. Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance. *Management International*, 2005, Vol. 10, n° 1, p 51-60.
- Yan Aimin. Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Venture. *Journal of International Business Studies*, 1998, Vol 29, n° 4, p773-795.
- Yan Aimin, Gray Barbara. Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture : A comparative case study. *The Academy of Management Journal*. 1994, Vol 37, n° 6, p1478-1517.
- Yin Robert K. *Case study research : design and methods*. Université du Michigan, Sage Publication, 1994, 170 p., 16.