

La structure de la gouvernance : facteurs de stress dans les alliances stratégiques

Kaouther BEN JEMAA

CEPN - CNRS, Université de Paris XIII-Sorbonne Paris Cité

Kaouther_benjema@ yahoo.fr

Ali SMIDA

CEPN - CNRS, Université de Paris XIII- Sorbonne Paris Cité

A2ID, CR2S-Management

alismida@aol.com

Résumé :

Si les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs recherches en management stratégique, l'appréciation de ce phénomène en situation de stress demeure peu explorée. Cet article sera l'introduction du concept d'alliances stratégiques stressées, qu'il développera en élargissant la perspective stratégique de stress des organisations. Une revue de la littérature de l'échec et de l'instabilité des alliances sera établie en rapport avec les sources de stress.

Cet article a choisi de se pencher sur le rôle de gouvernance de l'alliance dans le stress de la relation inter-organisationnelle. La démarche adoptée s'appuie sur l'analyse de 40 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'alliances managers, de directeurs d'alliances et de consultants. Les résultats de notre recherche démontrent que le stress de la coopération peut être dû aux difficultés d'alignement des objectifs, des structures, des méthodes et des ressources. Ce travail présente comme intérêt, un apport conceptuel, celui d'une alliance stressée ainsi que de ses différents facteurs de stress liés à la gouvernance. L'intérêt managérial réside dans le diagnostic de la situation de stress des alliances.

Mots clés : Alliances stratégiques, Stress, Gouvernance, Alignement, Adaptation

La structure de la gouvernance : facteurs de stress dans les alliances stratégiques

INTRODUCTION

Les alliances stratégiques favorisent les entreprises à entériner leur position concurrentielle (Kogut, 1991), à accroître l'efficacité, à accéder à de nouvelles ressources ou capacités (Rothaermel & Boeker, 2008) et enfin à appréhender de nouveaux marchés (Garcia-Canal et al, 2002). Durant le siècle passé, la plupart des plus grandes entreprises du monde ont eu plus de 20% de leurs actifs et plus de 30% de leurs dépenses annuelles de recherche, liés à ces relations (Ernst, 2004). Une étude menée par Kale, Singh & Bell, (2009) nous apprend que plus de 80% des PDG faisant parti des 1000 plus grandes fortunes dans le monde, pensent que les alliances représentent près de 26% des revenus de leurs entreprises entre 2007 et 2008.

D'autre part, les collaborations interentreprises peuvent être des engagements très complexes et risqués (Haiying & Darnall, 2015). Certaines études rapportent un taux d'échec extrêmement élevé concernant les alliances stratégiques. Ce taux est souvent bien au-delà de 50% (Lunnan & Haugland, 2008).

L'écrasante majorité des études sociologiques et économiques affirment qu'à l'issue d'une relation d'alliance, les liens entre les partenaires disparaissent du fait de l'égoïsme des agents, des intérêts contradictoires, de l'opportunisme et de la tendance des partenaires à poursuivre des intérêts personnels dans un cadre général commun (Das & Teng, 2001).

Ces statistiques très néfastes alimentent un discours dominant qui met en évidence les dangers de la collaboration. Il est nourri par les apports des différentes théories, comme la théorie de coûts de transaction, la théorie de jeux, la perspective sociale structurelle ou les perspectives fondées sur la confiance, dans lesquelles les alliances stratégiques sont étudiées sous le prisme des problèmes collaboratifs (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012). Les implications normatives de ces recherches consistent principalement à anticiper et à prévenir les mensonges, le vol et l'opportunisme des partenaires liés au management des objectifs, des ressources et aux adaptations liées aux importants changements de l'environnement interne et externe de deux firmes (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012).

De ce fait, les alliances stratégiques sont des engagements à caractère instable, problématiques, complexes, ambigus et risqués (Ho & Wang, 2015) et provoquent plusieurs effets indésirables.

Ces engagements créent un paradoxe pour les entreprises partenaires. Si tel est bien le cas, les chercheurs étudiant les alliances stratégiques doivent orienter les recherches vers des sujets restant non-explorés et empêchant une meilleure compréhension de ce phénomène.

Les recherches sur les alliances durant les deux précédentes décennies aspirent à passer de l'état de condition à celui de résultat, laissant la dynamique d'évolution dans une «boîte noire». L'essentiel de la recherche semble avoir négligé l'approche dynamique (De Rond & Bouchikhi, 2004).

Afin d'atteindre la réussite de l'alliance, les partenaires doivent évoluer avec une parfaite uniformisation des intérêts, le processus de négociation devant surmonter les obstacles rencontrés, et s'adapter, ou, s'exposer aux risques d'échec et d'abandon de la collaboration.

Le stress est le résultat d'une nécessité d'adaptation. Certains auteurs considèrent que le stress ne concerne pas que les êtres humains, mais aussi les entreprises (Thomas, Huff & Huff, 1992 ; Ashta, Diaz-Bretones & Tolle, 2005 ; Smida & Gomez, 2010).

Visant à enrichir l'approche dynamique à travers l'étude des facteurs de stress liés à l'alliance, notre travail de recherche appose une approche globale des facteurs impactant les issues de cette relation (sans qualification d'échec ou de réussite). Sans une compréhension approfondie des facteurs ayant une répercussion sur la stabilité de la relation des alliances, les recherches sur les issues de cette relation resteront fragmentées voire lacunaires, le développement théorique en sera entravé (Ferreira, Storopoli & Serra, 2014).

L'objectif de cet article est de mettre en exergue les différentes forces interagissant sur l'alliance stratégique à un moment donné, liées à la gouvernance de l'alliance et sources d'une situation de stress.

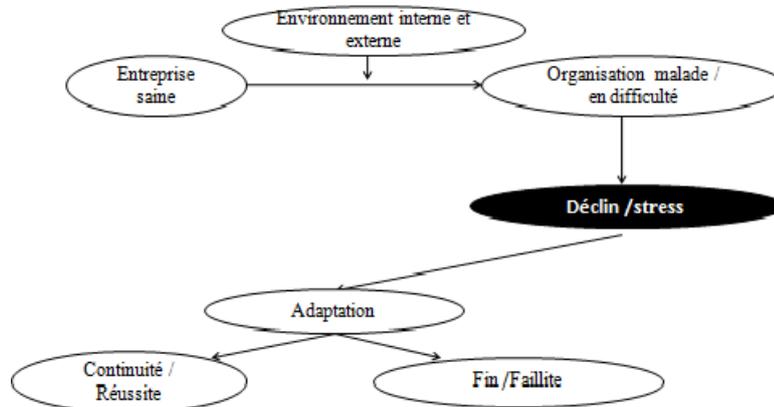
Une fois abordé le concept d'une alliance stressée (1), cette étude présente une illustration de la littérature traitant les facteurs de stress d'une alliance stratégique liés à la structure de la gouvernance (2). Ensuite, nous analysons une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 40 alliances managers, de directeurs d'alliances et de consultants (3). Enfin, nous présentons nos implications de recherche, les conclusions et les limites de celles-ci (4). Cette stratégie s'inscrit dans un projet d'élaboration d'un cadre opérationnel

global de gestion du «risque stress» et donc de «risque tensions et échec» des alliances stratégiques.

1. LES ALLIANCES STRATEGIQUES : DES TENSIONS AU STRESS

Dans la littérature étudiant les difficultés des firmes il est fréquent d'utiliser « une connotation médicale» (Guyon, 2003, p. 39). Ainsi, nous parlons de l'état de santé des entreprises, cet état de santé selon le langage médical nous indique qu'il existe une nette distinction entre les entreprises saines et celles en difficultés (Ashta, Diaz-Bretones & Tolle ; 2005). On parle également des entreprises malades qui doivent avoir une gestion de crise par prévention et pour la guérison (Preble, 1997) ou qui « récupèrent » (Sudarsanam & Lai, 2001). Un numéro spécial RFG-AIMS a été consacré aux entreprises sous tensions (Guedri, Hussler & Loubaresse, 2014). Thomas, Huff & Huff (1992) ont même utilisé les connotations médicales afin de rapprocher l'état de l'être humain à l'état de l'organisation, ils évoquent la notion de «stress de l'organisation» liée à la stratégie dans une revue prestigieuse (Strategic Management Journal). Bien que le thème reste à ce jour très peu abordé, les travaux pionniers des auteurs remontent à une trentaine d'année. La définition donnée par les auteurs de ce phénomène est la suivante : il s'agit d'un état qui provient de l'insatisfaction liée à une stratégie engagée par l'entreprise mettant en cause son inadéquation avec l'environnement et son incapacité à répondre aux demandes et opportunités. Ils expliquent que le stress de l'entreprise est toujours présent car aucune stratégie ne se révèle parfaite. De surcroit, comprendre les difficultés des entreprises, afin de les aider à «guérir » et s'adapter pour pouvoir mieux s'en saisir, devient alors un fort enjeu. Les facteurs de stress sont liés aux actions d'agression ou tensions sur l'entreprise engendrant des insatisfactions au niveau de sa stratégie, ce qui l'oblige à entreprendre une réaction d'adaptation afin de surmonter cette situation (figure 1).

Figure 1. Evolution du stress de l'entreprise



Source : Adapté de Ashta, Diaz-Bretones & Tolle (2005)

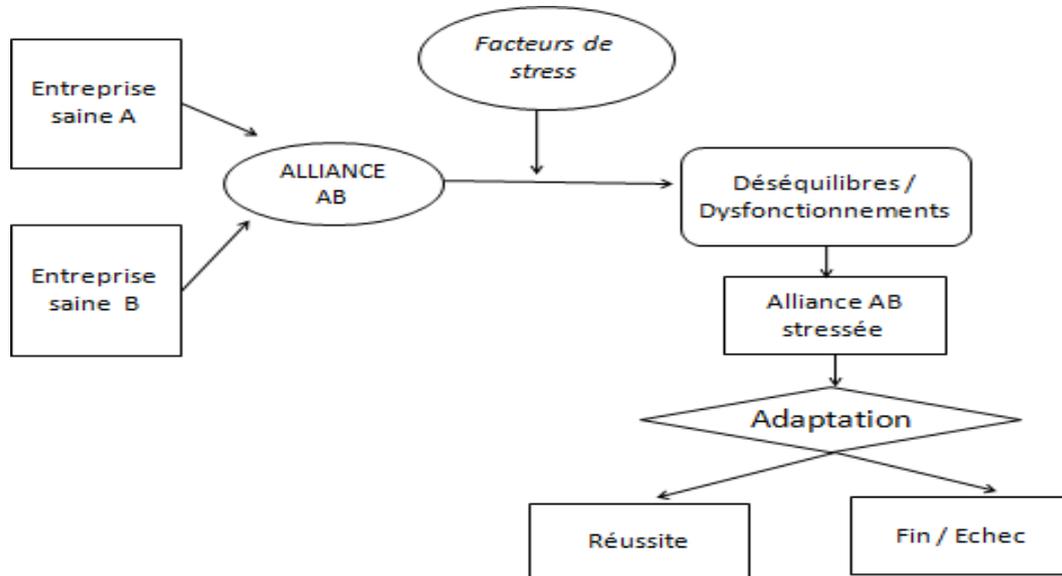
Dans le domaine des sciences de gestion, la notion de stress se distingue dans trois domaines: gestion des ressources humaines s'accompagnant du stress professionnel, finances avec le stress des entreprises en situation de faiblesse financière et stratégie avec le stress des organisations, c'est pourquoi le stress concerne aussi bien les êtres humains comme les entreprises.

Bien que la littérature sur le stress dans le contexte des fusions acquisitions est abondante, il n'existe que très peu d'études sur le stress liées aux alliances stratégiques, comme notamment celle de Nygaard & Dahlstrom (2002) et de Mohr & Puck,(2007).

Les alliances stratégiques peuvent être impactées par divers facteurs liés aux différentes étapes de leur évolution, elles engendrent comme le montre la littérature, des problématiques, des tensions coopératives, des conflits entre les partenaires, des contradictions et des paradoxes (Guedri, Hussler & Loubaresse, 2014).

L'alliance stratégique est une forme d'organisation instable, une stratégie risquée et inéquitable (Das & Teng, 2000). Elle subit l'action ou la présence de plusieurs forces internes et externes qui menacent sa survie, au risque de déséquilibres ou dysfonctionnements, contributeurs des difficultés. Une telle situation est « une situation de faiblesse, de tension ou de stress» (Séverin, 2006, p. 34), elle nécessite des négociations, adaptations et des ajustements. Par conséquent, une alliance en difficulté est en situation de faiblesse, de tension ou de stress (Figure 2). Nous nous intéressons plus avant à cette problématique liée aux facteurs de stress des alliances stratégiques.

Figure 2. Evolution du stress de l'alliance stratégique



2. UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE DES FACTEURS DE STRESS LIÉS A LA GOUVERNANCE DE L'ALLIANCE

Les théories sur la formation des alliances et sa gouvernance étudient les perspectives économiques relatives à la distribution plus efficace des droits contractuels améliorant les avantages économiques et psychologiques des partenaires (Nielsen, 2010). D'après Desreumaux (1993), la gouvernance de l'alliance doit faciliter la réalisation des enjeux relatifs, les modalités de contrôle et les mécanismes d'évaluation des résultats de l'accord. Une gouvernance efficace est contrainte d'améliorer l'apprentissage commun des entreprises et la création de connaissances (Dutta & Weiss, 1997). Par ailleurs, l'efficacité de la gouvernance dépend du choix de la structure, la forme hiérarchique de l'alliance doit refléter une équité entre les alliés à travers l'alignement des objectifs et la minimisation de la probabilité d'un comportement opportuniste (Nielsen, 2010). S'agissant d'un processus complexe de négociation sur la base de l'importance des ressources que chaque partenaire apporte et coordonne l'échange mutuel de connaissances entre les parties au cours de l'évolution de la relation (Nielsen, 2010). Les négociations dans le cadre des alliances stratégiques impliquent un milieu très favorable à l'apparition de relations de pouvoir, dans la

mesure où il lie des entités conservant leur autonomie juridique et de décision. Un partenaire disposant d'un pouvoir de négociation supérieur pourra prendre sans hésitation une part supérieure des objectifs prévus des résultats de l'alliance. Il est même question d'une « paranoïa des alliances stratégiques » liée à de fausses intentions dissimulant en réalité « *un agenda caché des partenaires dont l'objectif serait de phagocyter son partenaire, victime de la ruse du cheval de Troies* » (Ramanantsoa & Devclercq, 1993). De même, le partage des ressources pouvant engendrer un risque de dépendance aux ressources des partenaires (Das & Teng, 2001), il peut mettre en œuvre le risque d'un opportunisme flagrant, lié à une volonté de développer à la fois des mécanismes d'apprentissage prédateurs aux dépens du partenaire et des outils de prémunition à son détriment (Das et Teng, 2000). Un partenaire peut s'approprier d'une manière inéquitable les résultats de la collaboration (Das & Rahman, 2010), les difficultés financières de l'un des partenaires pouvant empêcher la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs (Hennart, Kim & Zeng, 1998). Le partage de ressources intangibles est de nature tacite et complexe (Simonin, 1999). Enfin, un sentiment « d'incongruence » des acteurs clés, lié à la complexité ou l'ambiguïté des obligations des partenaires, les difficultés de communication et l'existence de référents culturels divergents (Morrison et Robinson, 1997 in Monin, 2002) peut-être un inconvénient face à la réalisation des objectifs.

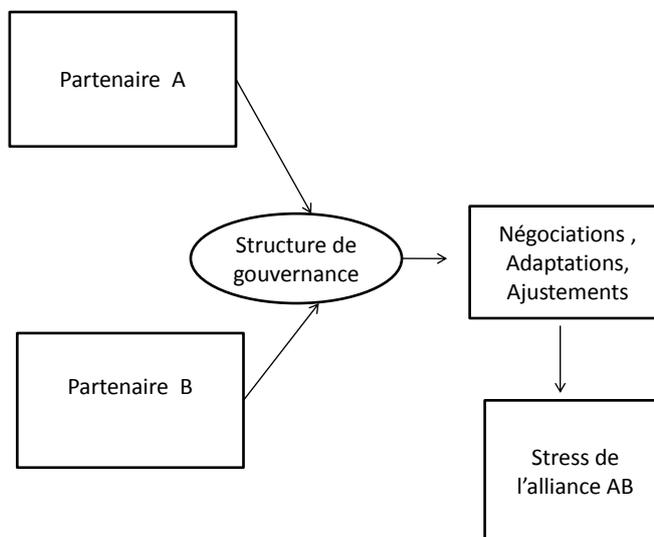
Tous ces éléments peuvent endommager les intérêts de l'un des alliés et renforcer par conséquent la position de l'autre. La coopération s'avère alors mauvaise et amène à affaiblir, neutraliser et exploiter le partenaire, accentue les phases d'adaptations et de négociations génératrices de coûts (Delerue, 2004).

Ainsi la gouvernance de l'alliance engendre un risque relationnel et une incapacité à fonder des relations de confiance. (Das & Teng 1996 ; Ring & Van de Ven 1992). L'absence de confiance et d'équité, et en revanche la présence de méfiance et de doutes dans l'alliance entraînent de la frustration et un climat risqué régi par l'incertitude et le stress. (Puthod & Puthod, 2006).

La gouvernance liée aux alliances stratégiques exige de perpétuelles adaptations (Nielson, 2010). Doz (1996) suggère une réévaluation de l'alliance, de l'adaptabilité et des réajustements servant à rééquilibrer les conditions initiales du partenariat. Les interactions entre les partenaires constituent un réel challenge. Elles déclenchent des mécanismes de défense. La dynamique d'évolution met en évidence des perpétuelles tensions entre

adaptation et inertie, ce qui accentue les phases de négociations (Zajac et Olsen, 1993). Prenant appui sur ces travaux, nous avons ainsi cherché à comprendre comment la gouvernance de l'alliance peut exiger des efforts d'adaptation et de négociations, et sont sources de stress pour l'alliance (Figure 3).

Figure 3. La gouvernance et le stress de l'alliance



3. DISPOSITIF DE RECHERCHE

Notre étude est appliquée à différents secteurs. Il s'agit de grandes entreprises internationales, certaines d'entre elles sont leaders dans leurs secteurs (Tableau 1). Cook & Campbell (1979) montrent que la variété des entreprises peut compenser, dans une certaine mesure, avec le faible nombre des entretiens réalisés. Pour cette raison, nous avons choisi un échantillon avec un grand degré de variété. Notre échantillon se compose de différents types d'alliance (alliances de marketing/distribution de contractuels, de coentreprises et des participations minoritaires alliances). De même, nous avons deux types d'alliances : nationales et internationales.

Pour mener à bien cette recherche, une étude qualitative classique basée sur l'analyse de contenu de données primaires (entretiens) et de données secondaires provenant de documents internes et externes, a été retenue.

L'une des originalités de la démarche est d'avoir analysé les perceptions des principaux acteurs impliqués dans ces relations. Il s'agit de trois types de répondants à savoir: les alliances managers, les directeurs de partenariats et les consultants. A ce jour, peu d'étude ont pris en compte les interprétations de ces acteurs-clés (Dameron & Torset, 2012).

Les entretiens réalisés en face-à-face, ont duré entre 1h et 2h30 et se sont déroulés sur une période allant de mars 2011 à juillet 2013 (tableau 1). La durée moyenne d'un entretien est évaluée à 1h36. Le corpus final représente une durée totale de 54.4 heures d'entretiens soit un matériau brut de 843 pages. La majorité des entretiens menés est en français à l'exception de deux entretiens réalisés en anglais. Les entretiens sont en totalité enregistrés à l'aide d'un dictaphone puis retranscrits intégralement dans les plus brefs délais afin de garder la qualité des informations récoltées. Le retour d'information, grâce à cette manière de procéder, est maximisé, de même le suivi des données est facilité par l'évitement d'erreurs et d'écarts d'interprétation. L'élaboration de l'échantillon des personnes interrogées repose sur deux techniques: le parrainage et l'effet boule de neige recommandées par Miles & Huberman (2003). La taille de l'échantillon des personnes interrogées a résulté du critère de saturation théorique développé par Strauss & Corbin (1990). Il s'agit de la saturation de l'information obtenue sur les différents thèmes du guide d'entretien. Nous avons réalisé les entretiens avec un guide qui englobe des questions semi-directives en se référant aux quatre thèmes déterminés auparavant: le processus de l'alliance, le management de la coopération, les facteurs de stress liés au management de l'alliance et enfin les facteurs de stress liés à la gouvernance de l'alliance.

Tableau 1. Liste des entretiens réalisés

Entreprises				Cabinet de conseil
Domaine d'activité	Nom de l'entreprise	Directeurs 45%	Alliances managers et fonctions similaires 35%	Consultants 20%
Informatique 60%	-Xerox -Cisco- Systems -Accenture -Adobe -Dussault Système -Cegid -Atos -Hewelt Packard -Oracle	- Directeurs De Développement Et d'Alliances -Associé - Vice Président Alliances & Partnerships -Directeur Des Activités Réseaux -Directeur Des Alliances Europe -Directeur d'Alliances -Directeurs De Partenariats -Directeurs d'Alliances Mondiales - Industrial Project Leader -Senior Director, Alliance Management	-Alliance Manager Global -Alliance Manager Local -International Business Développement - Strategic Account Executive -Corporate Development	-A2Partner -Bacarau SAS -PAD - Partners & Alliances Development -Esclérières
Industrie Pharmaceutique 20%	-Sanofi -Laboratoires Serviers -Galderma Pharma			
Energie 20%	-Schneider Electric -Michelin -GDF-SUEZ			
Nombre	15	18	14	8
Total : 40 Entretiens Dont 15 Entreprises Multinationales Et 4 Cabinets De Conseil				

Source : élaboré par les auteurs

En se basant sur les travaux de Miles & Huberman (2003), le codage réalisé repose sur une première étape de codage ouvert permettant la construction de catégories, à partir d'aller-retour successifs entre l'analyse du terrain et de la littérature. Un codage thématique a été par la suite réalisé. L'analyse thématique est faite avec le logiciel d'analyse qualitative thématique

« Nvivo 10 », son utilisation a été faite de la façon suivante : à partir d'un corpus constitué de plusieurs types de documents, nous avons procédé à « *une décontextualisation-recontextualisation* » (Tesch, 1990). Miles & Huberman (2003) recommandent de coder et rassembler l'ensemble des données recueillies, afin que le chercheur rassemble les segments relatifs à une question de recherche spécifique ou à un thème. Le processus de codage consiste donc à découper les données collectées en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à intégrer celles-ci dans des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche (Allard Poesi, Drucker-Godard & Ehlinger, 2007). Ainsi, en cohérence avec la structure du guide d'entretien, les nœuds obtenus renvoient aux facteurs de stress induits par la mise en œuvre d'une stratégie d'alliance et à leur management, une arborescence entre les nœuds est alors créée.

Afin de garantir la validité et la fiabilité des résultats, nous avons eu recours à la triangulation des données (Eisenhardt, 1989), La taille et la renommée des entreprises concernées ont contribué à la diffusion de nombreuses informations publiques. L'analyse issue des données secondaires nous a permis de vérifier les résultats obtenus à partir des entretiens semi-directifs et à approfondir les différents aspects liés au stress des alliances stratégiques. Enfin, nous avons soumis nos entretiens une fois retranscrits aux participants à l'étude afin de valider les idées mises en avant et de confirmer leurs propos.

4. ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Une situation de stress est une situation de tension, de conflit, de complexité et de difficulté qui entraîne l'entreprise dans une obligation d'adaptation. Or, si la littérature souligne les tensions potentielles pouvant se produire, elle reste cependant plus lacunaire en ce qui concerne la compréhension des causes d'éclosion du stress dans les alliances stratégiques. Dans notre analyse, nous tenterons de déterminer les causes liées à la structure de gouvernance qui engendrent le stress dans les alliances stratégiques.

L'analyse des entretiens confirme que les difficultés liées à la gouvernance sont associés au choix de la structure de l'alliance, aux difficultés d'ajustement des objectifs, des méthodes de travail et des problèmes liés au management des ressources.

4.1. ALIGNEMENT DES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES AVEC DES OBJECTIFS COMMUNS

L'harmonisation des objectifs communs avec les objectifs individuels liés à chaque entreprise est fondamentale, pourtant cet ajustement constitue une réelle difficulté entre les alliés. La cause du manque d'alignement se réfugie d'abord, et avant tout dans la définition de l'alliance : il s'agit d'une association entre entreprises indépendantes et autonomes. En effet, chaque entreprise garde son autonomie et son indépendance dans le choix des objectifs. Chaque partenaire suit des objectifs spécifiques dans un cadre commun de la collaboration, comme le confirme un directeur des activités réseaux « *On œuvre avec une entreprise qui n'est pas la nôtre (...), qui doit rester autonome dans ses choix et complètement libre de ses choix quelque part* ».

Uniformiser les objectifs mobilise des négociations et des adaptations pour parvenir à un consensus stratégique (Kumar, 2014), ce qui implique le partage de vision de l'alliance. Il s'agit de déterminer à la fois une définition partagée des tâches communes, ainsi que les moyens mobilisés pour accomplir les objectifs de l'alliance. C'est pourquoi les managers ont pour mission de préciser ce qui facilitera la formation de l'alliance. La négociation est un processus visant à fixer un accord entre les parties de l'alliance, afin d'établir « *ce que chacun prendra et donnera, ou accomplira et recevra, par l'intermédiaire d'une transaction* » (Tinlot & Mothe, 2005). Complexité et tensions règnent alors dans l'atmosphère de la coopération. Un consultant déclare que, « *La grosse tension est liée toujours à la compréhension des esprits, aux attentes des uns et des autres car le partenaire est focalisé sur son business.* ». La littérature évoque largement la complexité des négociations entre les partenaires mais néglige celles engagées par les managers de l'alliance vis-à-vis de leurs propres entreprises. Les personnels de l'entreprise sont réticents envers l'alliance, ils ne trouvent pas d'utilité à collaborer avec un partenaire. Selon un associé dans une multinationale, il faut négocier afin de convaincre le partenaire de mobiliser les conditions favorables, nécessaires à la réalisation des objectifs communs. Ces adaptations sont aussi à engager au niveau interne, avec le personnel de la même entreprise. Elles engendrent des frustrations et mettent en péril respect des engagements envers l'alliance. « *Il faut convaincre, il faut collaborer, il faut trouver les ressources etc., donc même s'il y a l'engagement qui reste absolument intact et honnête, on va des fois prendre un peu de temps pour se mettre en place. Donc des fois il y a des frustrations,*

ce n'est pas que les gens ne veulent pas remplir leurs engagements, mais que pour arriver à remplir ces engagements, ils doivent convaincre d'abord en interne dans son entreprise ».

Ainsi les alliances stratégiques entraînent le changement des relations entre les organisations et leurs membres. Le principal changement concerne le responsable de l'alliance qui possède plusieurs « casquettes ». Il est à la fois l'avocat des objectifs communs de l'alliance vis-à-vis de sa propre entreprise, mais aussi l'avocat des objectifs spécifiques de sa propre entreprise vis-à-vis de l'alliance. Un directeur des alliances Monde pense, « (...) *qu'en travaillant dans l'alliance, on a plusieurs casquettes. Je suis à la fois un Accenture, avec tous les privilèges et les devoirs que cela génère et les obligations de Accenture et je gère la relation avec Sisco. (...) C'est facile d'y palier (...) si je n'ai qu'une seule casquette (...) mais puisque j'ai les deux c'est malheureusement difficile* ». Le partage de rôle n'est pas aisé, Il faut interagir avec les membres d'une autre société et avec différents interlocuteurs, les individus deviennent conscients de l'autre entité et sont donc plus susceptibles de partager des ressources pour réaliser les objectifs d'une autre entreprise. Ils sont sujets à des conflits de rôle, qui est une source majeure de stress pour l'individu (Cooper, & Cartwright, 1994), comme le stipule un alliance manager global, « *j'ai en face de moi 50 000 personnes des deux côtés. Il faut convaincre le maximum de membres de l'organisation. Les gens peuvent paraître un peu sourds, arrivent même à mettre des caillots entre les roues. (...) Il faut gérer ce petit ou ce gros mal entendu, (...) il y a beaucoup d'interactions personnelles et des directives* ». Ils sont psychologiquement perturbés notamment les alliances managers étant la liaison entre les différentes structures de la coopération. Tous ces facteurs impactent l'identification à l'identité organisationnelle de l'entreprise (He & Brown, 2013 ; Hodgkinson, 2013). Les personnes impliquées dans l'alliance ressentent une insécurité liée à l'existence de plusieurs groupes appartenant à des entreprises différentes. Ils manifestent un rejet envers l'alliance en s'attachant au rôle lié à l'entreprise mère et refusent de jouer le rôle imposé par la coopération. Les personnels font un déni, ils montrent un refus vis-à-vis de la coopération et créent des entraves contre les objectifs de l'alliance en limitant par exemple, le pouvoir d'information de l'alliance manager dans l'organisation et peuvent refuser également de jouer le rôle requis. De plus, les alliances managers sont victimes de doutes concernant leur fidélité et leur loyauté à l'entreprise mère. Par la même, nous confirmons la pertinence des travaux de Kumar (2014) qui a constaté que les individus sont confus par rapport à leur appartenance à

des entités différentes. De même, les travaux de Olk & Elvira (2001) ont montré que la coexistence de l'amitié et de la discrétion dans les relations d'alliance affecte la structure et impacte la confiance interpersonnelle ainsi que la satisfaction. Or la confiance interpersonnelle comme l'établit Cogliser & al (2012), est une composante fondamentale des processus de motivation des membres de l'équipe. Ainsi, la perception des membres d'une équipe de la fiabilité d'une autre équipe impacte le bien-être des personnels et la santé émotionnelle de l'alliance. Des tensions et des conflits internes et externes apparaissent et la négociation peut être de longue durée, pénible et impose subtilité et sophistication.

4.2. DIFFICULTÉ D'ALIGNER LES STRUCTURES

Le manque d'une structure claire de l'alliance est une difficulté majeure pour la réalisation des objectifs, car pour normaliser les objectifs ; il faut avoir la possibilité de contrôler les procédures mises en œuvre; or la mise en application est difficile à réaliser puisque les entités sont différentes. La vie en couple engendre complexité, conflits et stress, comme l'indique un Corporate Development, « *Cela génère plus de stress parce que dans un mariage, on n'a pas forcément le contrôle de tout ; on a le contrôle de son côté et, on n'a pas le contrôle de l'autre côté* ». Le partage de contrôle dans les alliances nécessite d'être équitable et exige de la confiance entre les partenaires, des négociations et des adaptations. Nos résultats concordent avec les apports Yong & al (2014) qui ont établi un lien positif entre les risques relationnels et le choix de la structure de l'alliance.

Pour Casciaro (2003) l'incertitude liée à la structure de la coopération n'est pas totalement prédictive à moins que les partenaires présentent des exigences de coordination et d'adaptation. Elle est entraînée par l'incertitude découlant des objectifs fonctionnels de l'alliance, par le niveau de confiance et de contrôle entourant le comportement d'un partenaire.

4.3. ALIGNEMENT DES MÉTHODES

Nos résultats montrent que les difficultés d'alignement des méthodes de travail sont une véritable difficulté face à la réalisation des objectifs de l'alliance, les partenaires ayant des procédures et des méthodes de travail différentes pour atteindre les résultats. Un Senior Director, Alliance Management stipule « (...) *qu'on peut avoir des divergences sur la manière d'atteindre les mêmes résultats* ». C'est pourquoi une adaptation s'impose par

rapport aux méthodes et règles de travail, « *pour palier aux divergences de point de vue sur le comment faire pour atteindre les objectifs* ». La gestion de la transparence et les obligations de confidentialité liée aux résultats, en identifiant le niveau de transparence des ceux obtenus est essentiel. Cette étape de négociation peut engendrer des conflits et des tensions, en effet selon un directeur de partenariat « *il faut passer assez de temps pour ne communiquer que ce que vous souhaitez communiquer* ». Les difficultés surgissent lorsqu'il y a des divergences d'intérêts et des obligations de communication envers les actionnaires divergents. Ainsi, ces tentatives d'uniformisation des méthodes de travail afin de réaliser les objectifs rajoutent de la complexité à l'atteinte des objectifs de l'alliance. Les règles de fonctionnement peuvent être floues, mal établies et non transparentes, il faut donc multiplier les interactions entre les acteurs afin de surmonter les difficultés (Baralou & Tsoukas, 2015). De même, les zones géographiques différentes peuvent constituer une contrainte opérationnelle vis-à-vis de la standardisation des procédures de travail. « *C'est toujours plus difficile d'être en couple, (...) c'est toujours plus compliqué à gérer que la vie en solo ou en célibataire.* » (Vice-président alliances et partnerships). De ce fait, la vie en couple peut être compliquée et difficile à gérer. Ces résultats s'harmonisent avec les travaux de Puthod & Puthod (2006), ces derniers montrent que la proximité entre les partenaires semble jouer un rôle primordial. Celle-ci peut être culturelle et concerne la compatibilité des pratiques, des styles de management ou une proximité physique (géographique). A défaut de stabilité, des problèmes de coordination apparaissent et peuvent contribuer à l'instabilité de la relation. Selon Casciaro (2003), l'interdépendance des tâches et la complexité des méthodes, sont probablement l'un des principaux contributeurs à l'incertitude de la relation. Ainsi, les méthodes de l'organisation peuvent être analysées comme déterminants des besoins de coordination de la structure de gouvernance des alliances. La difficulté d'alignement des méthodes de travail augmente les exigences de traitement, de coordination, d'adaptation, de communication et d'intégration.

4.4. ALIGNEMENT DES RESSOURCES :UNE AUTRE NATURE DE LA DIFFICULTÉ D'ALIGNEMENT

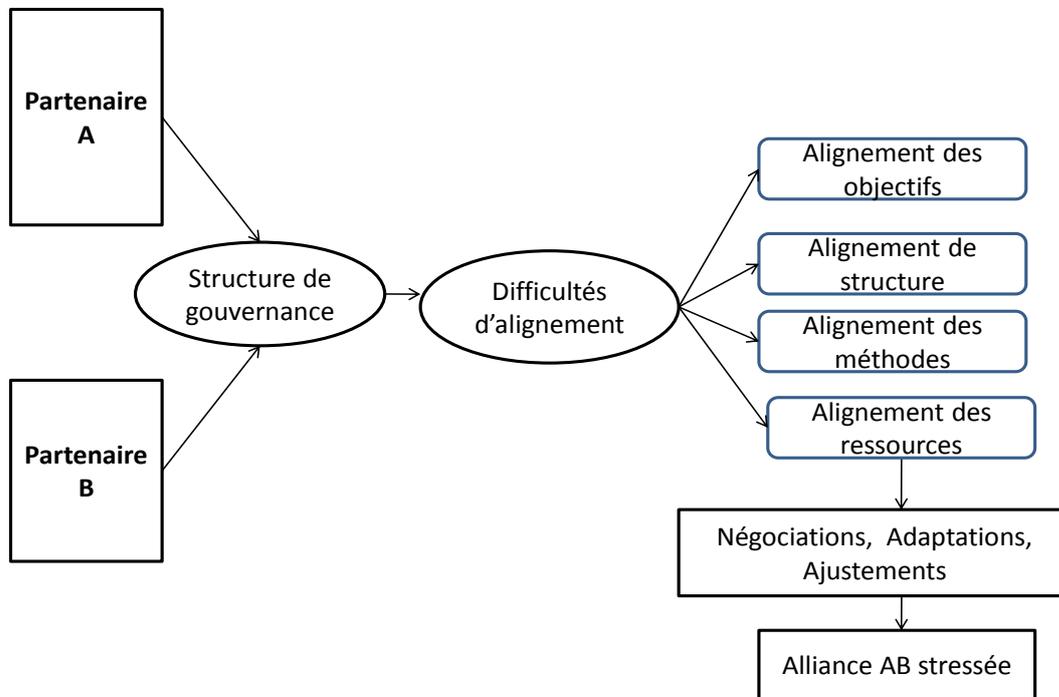
Une fois l'engagement de l'alliance conclu, les managers de l'alliance se trouvent devant une difficulté à mobiliser les ressources nécessaires, notamment humaines pour la réalisation des objectifs et le respect des engagements. Les entreprises ne disposant pas de moyens à consacrer à l'alliance dans l'immédiat, l'alliance doit attendre, ce qui implique un manque de délais et des opportunités. Des tensions entre partenaires du fait du manque de ressources surgissent car l'alliance risque de faillir à ses engagements vis-à-vis du client final, des frustrations et des conflits submergeant le climat de la coopération. Les entreprises priorisent l'attribution des ressources aux objectifs spécifiques, en laissant les objectifs de l'alliance sans ressources dédiées. Un consultant indique que « *On attend de l'alliance manager des miracles en ce qui concerne les objectifs sans lui donner des moyens appropriés* ». Ainsi, des négociations multiples chez chaque partenaire sont engagées afin de convaincre de la stratégie de l'alliance et la nécessité de mobiliser les moyens nécessaires. L'adaptation consiste à faire des sacrifices en mobilisant une partie des ressources dédiées aux objectifs spécifiques, sachant que le partenaire doit faire de même faute de quoi, il sera soupçonné d'opportunisme et d'une volonté d'exploitation de l'alliance. « *Donc il va falloir s'adapter en permanence et toujours jouer une espèce de négociation c'est à dire qu'il faut pour prendre des choses falloir s'aider des autres.* » (Senior Director Alliance Management). L'opportunisme peut contribuer à l'échec de la collaboration lorsqu'un partenaire est suspecté, dès lors son principal objectif concernant la collaboration n'est pas « de faire du business », mais la requête d'informations stratégiques et confidentielles, un directeur des alliances Europe affirme que « *si on s'aperçoit qu'il y a ce comportement, on arrête de travailler avec elle.* » De ce fait, l'ajustement des ressources est complexe, car il fait référence à une difficulté d'alignement entre le besoin des ressources d'un partenaire et les dispositions en matière de ressources d'un autre partenaire (Rooks, Snijders, & Duysters, 2013). Ces résultats sont en cohérence avec ceux de Das & Teng (1998), qui montrent que la volonté d'alignement des ressources influence l'alliance négativement. Si un partenaire n'apporte pas les contributions contractuelles, cette condition couplée avec l'opportunisme des agents peut constituer une conséquence de l'incomplétude des contrats d'alliance. Cela exige des efforts d'ajustement selon Seabright, Levinthal, & Fichman (1992) qui ont trouvé que tout ajustement des

ressources est un vecteur de réussite de l'alliance, et inversement le manque d'ajustement des ressources est un vecteur d'échec de la coopération. Ainsi la probabilité de cessation d'une alliance augmente si l'ajustement des ressources diminue.

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que les alliances stratégiques sont propices à l'apparition de tensions, car elles sont composées d'entités conservant leur autonomie juridique et de décision. Il est question d'une véritable menace, pouvant contribuer à des bouleversements majeurs et des réactions négatives, tels que des conflits internes mais également à une perte de confiance entre les partenaires de l'alliance.

Le choix d'une structure de l'alliance et des mécanismes de contrôle s'avère difficile à mettre en place. La réalisation des objectifs est potentiellement une source d'inefficacité en raison de la différence des méthodes de travail. Cette différence entrave le bon déroulement de la collaboration, engendre une méfiance entre les partenaires et met en relief une obligation d'adaptation et de négociation suite à chaque difficulté rencontrée, et ainsi continuer à collaborer. L'adaptation consiste à amener des négociations, il s'agit de convaincre l'environnement interne et externe à la collaboration, à faire des sacrifices en cédant une partie des ressources consacrées aux objectifs spécifiques, en faveur des objectifs de l'alliance. Les efforts d'adaptation ou d'ajustement liés à l'alignement des objectifs induisent - avec l'évolution des circonstances- un risque d'opportunisme et donc des obstacles à la coopération mais également des obstacles à la coordination (Casciaro, 2003). Un effort d'adaptation est toujours source de stress qu'il soit positif ou négatif (Figure 4).

Figure 4. Le stress de l'alliance stratégique liée à la gouvernance



Ainsi, les alliances stratégiques sont des stratégies doubles, instables, complexes, ambiguës, risquées et décuplant les peurs et les craintes, elles exigent des adaptations perpétuelles et mettent à mal la réussite de la coopération, Il s'agit donc d'une organisation stressée.

CONCLUSION

Grâce à une étude qualitative fondée sur les entretiens semi-directifs, nous avons mené une recherche sur la nature des difficultés liées à la gouvernance des alliances stratégiques. Nous avons remarqué suite à l'analyse de ces 40 entretiens, effectués auprès des d'alliances managers, de directeurs d'alliances et de consultants, que la structure de gouvernance de l'alliance constitue un véritable obstacle face à la réussite de la collaboration. D'après cette étude qualitative, les risques relationnels entre les partenaires sont liés à la difficulté d'aligner les objectifs, les structures, les méthodes et les ressources. Les partenaires oscillent entre convergence et divergence d'objectifs, volonté de partage et de domination du management, diffusion et rétention de l'information, connaissances et ressources, et enfin, loyauté et opportunisme. Ces tensions sont inhérentes à une entité organisationnelle cogérée, mais elles

peuvent dégénérer en conflits voire conduire à la dissolution de l'alliance. Le management de la coopération interentreprises est caractérisé par un équilibre délicat, et est menacé face à des tensions qui s'exacerbent. Afin de palier ces difficultés et problématiques, il faut chercher constamment l'équilibre.

À partir des travaux développant une approche des alliances stratégiques basée sur les adaptations, les ajustements et les négociations pour retrouver l'équilibre, nous avons mis en lumière le stress de l'alliance stratégique, du fait, qu'elle soit capable d'activer simultanément plusieurs facteurs de stress, et se révèle donc être une source d'incertitudes, complexités, risques, conflits et ambiguïtés.

Du point de vue conceptuel, la définition d'une alliance stressée proposée dans cet article constitue un apport pour les recherches sur les issues des relations d'alliances (sans qualification d'échec ou de réussite). Notre étude prétend mettre en avant un discours mettant l'accent sur les alignements qui aideraient l'alliance à surmonter ses difficultés, faute de quoi, la situation pourrait s'aggraver et aboutir à l'échec et à la fin de la coopération.

Dans une perspective managériale, c'est-à-dire pour les managers des alliances et directeurs de partenariats, le concept du stress de l'alliance et la typologie des stressseurs présentée dans ce travail, liés à la structure de la gouvernance, pourra aider à la réalisation d'un bilan de situation de l'alliance et de son état d'avancement, lequel peut contribuer à la réussite du management de coopération et à faire face aux menaces, aux conflits entre les groupes, aux frustrations et aux facteurs de stress. L'équilibre de la relation nécessite des adaptations constantes. En termes de vision stratégique de la relation d'alliance, il est important d'accorder une attention toute particulière à la cohésion des équipes impliquées. Enfin, l'attention devrait être portée aux conséquences d'un opportunisme nanti d'objectifs dissimulés.

L'étude proposée souffre cependant de certaines limites, seul le stress lié à la gouvernance a été mobilisé nous permettant de comprendre la typologie des facteurs de stress d'une alliance stratégique, alors que le stress appartient à un processus dynamique. Par ailleurs, l'élaboration d'une typologie de l'adaptation de l'alliance reste à réaliser. Elle permettrait la mise en exergue de nouveaux éléments et d'aspects dynamiques.

REFERENCES

- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours, in Thiétart, R. A (Eds.). *Méthodes de recherche en management*, 3ème Édition, Dunod, 449-475.
- Ashta, A., Diaz-Bretones, F., & Tolle, L. (2005). Selecting Restructuring Strategies for Sick Companies: Incorporating the Decision-Making element. Available at SSRN 1003214.
- Baralou, E., & Tsoukas, H. (2015). How is New Organizational Knowledge Created in a Virtual Context? An Ethnographic Study. *Organization Studies*, 0170840614556918.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). The human effects of mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 47.
- Casciaro, T. (2003). Determinants of governance structure in alliances: the role of strategic, task and partner uncertainties. *Industrial and Corporate Change*, 12(6), 1223-1251.
- Cogliser, C. C., Gardner, W. L., Gavin, M. B., & Broberg, J. C. (2012). Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams Relationships With Team Trustworthiness, Member Performance Contributions, and Team Performance. *Group & Organization Management*, 37(6), 752-784.
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Day, A. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings* (Vol. 351). Boston: Houghton Mifflin.
- Dameron, S., & Torset, C. (2012). Les stratégies face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion*, (4), 27-41.
- Das, T. K., & Rahman, N. (2010). Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 55-74.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). RISK TYPES AND INTERFIRM ALLIANCE STRUCTURES. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1996, No. 1, pp. 11-15). Academy of Management.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.

- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization science*, 11(1), 77-101.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 7(1), 1-29.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- De Rond, M., & Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 56-69.
- Delerue, H. (2004). Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances:: The Effect of Contextual Factors. *European Management Journal*, 22(5), 546-556.
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Dalloz, Paris.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Dutta, S., & Weiss, A. M. (1997). The relationship between a firm's level of technological innovativeness and its pattern of partnership agreements. *Management science*, 43(3), 343-356.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ernst, D. (2004). *Envisioning collaboration. Mastering alliance strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferreira, M. P., Storopoli, J. E., & Serra, F. R. (2014). Two decades of research on strategic alliances: Analysis of citations, co-citations and themes researched. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(SPE), 109-133.
- García-Canal, E., Duarte, C. L., Criado, J. R., & Llana, A. V. (2002). Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*, 37(2), 91-107.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue française de gestion*, (3), 13-28.

- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Guyon Y. (2003). *Droit des Affaires* (éd. 9e, Vol. Tomo 2. Entreprises en difficulté - redressement judiciaire - faillite). Paris: Economique.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
- Hennart, J. F., Kim, D. J., & Zeng, M. (1998). The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in US manufacturing affiliates. *Organization Science*, 9(3), 382-395.
- Ho, M. H. W., & Wang, F. (2015). Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter. *International Business Review*, 24(2), 287-297.
- Hodgkinson, G. P. (2013). Organizational identity and organizational identification a critical realist design science perspective. *Group & Organization Management*, 38, 145-157.
- Kale, P., Singh, H., & Bell, J. (2009). Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks. *The network challenge: Strategy, profit, and risk in an interlinked world*, 343-356.
- Kogut, B. (1988). A study of the life cycle of joint ventures. *Management International Review*, 28(4), 39-52.
- Kumar, R. (2014). Managing ambiguity in strategic alliances. *California management review*, 56(4), 82-102.
- Lin, H., & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25-35.
- Monin, P. (2002). Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques. *Revue française de gestion*, (3), 49-71.
- Nielsen, B. B. (2010). Multilevel issues in strategic alliance research. *Researching strategic alliances: Emerging issues*, *Journal of Business Research*, 63(7), 6891-26.
- Nygaard, A., & Dahlstrom, R. (2002). Role stress and effectiveness in horizontal alliances. *Journal of Marketing*, 66(2), 61-82.
- Olk, P., & Elvira, M. (2001). Friends and Strategic Agents The Role of Friendship and Discretion in Negotiating Strategic Alliances. *Group & Organization Management*, 26(2), 124-164.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34(5), 769-791.
- Puthod, D., & Thévenard-Puthod, C. (2006). Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME. *Revue française de gestion*, (5), 181-204.
- Ramanantsoa, B., & De Clercq, M. A. (1993). Faut-il craindre les alliances au Japon?. *Annales des mines, Gérer et comprendre*, mars, 59-71.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Rooks, G., Snijders, C., & Duysters, G. (2013). Ties that tear apart: the social embeddedness of strategic alliance termination. *The Social Science Journal*, 50(3), 359-366.
- Rothaermel, F. T., & Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: complementarities, similarities, and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29(1), 47.
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 35(1), 122-160.

- Séverin E. (2006). « La renégotiation financière des entreprises en difficulté ». *Revue Française de Gestion* , 32 (166), 33-49.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, 20(7), 595-623.
- Smida, A., & Gomez-Mejia, A. (2010). Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie. *Management & Avenir*, 35(5), 130-148.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative analysis: Analysis types and software tools*. Falmer Press, London.
- Thomas, H., Huff, J. O., & Huff, A. S. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(Summar special issue), 55-80.
- Tinlot, G., & Mothe, C. (2005). Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires: une relecture de l'alliance Matra-Renault*. *Management International*, 10(1), 31.
- Yong, L., Wei, L., Yin, C., & Bo, Y. (2014). Choice of alliance structures when allying with competitors: Matching structures to alliance resources and risks. *Human Systems Management*, 33(3).