

# LES CONSEQUENCES ASSOCIEES AU CHOIX DE LA STRATEGIE D'IMPLANTATION

**Ihsen KETATA**

**ISEM. Rue Vendémiaire. Espace Richter.**

**CS 19519. 34960 Montpellier Cedex 2.**

**Ihsen.ketata@univ-montp1.fr**

**Téléphone : 04 99 13 02 58**

**Fax :04 99 13 02 10**

## **RESUME :**

La fusion acquisition, la joint venture et l'accord de licence constituent les modes les plus courants de développement international de la firme multinationale. La gestion des filiales implantées à travers ces stratégies d'implantation est à la fois complexe et cruciale. Plusieurs d'entre elles ont subi des risques graves qui ont mis en péril leur survie.

Cette étude a choisi de se focaliser sur les risques de départ des cadres, les risques de conflit entre les partenaires et les risques de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère. Son objet consiste à apporter des éléments de réflexions relatifs à la gestion de ces risques tout en examinant leur lien avec la stratégie d'implantation. Sur la base des travaux antérieures, nous formulons les trois propositions suivantes :

**P1** : le risque de départ des cadres est associé à l'implantation par fusion -acquisition

**P2** : le risque de conflit entre les partenaires est associé à l'implantation par joint venture

**P3** : le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère est associé à l'accord de licence.

Pour répondre à ces propositions, cette recherche procèdera par étude qualitative centrée sur onze cas d'implantation en Tunisie : quatre cas du secteur textile, quatre cas du secteur agroalimentaire et trois cas du secteur cimentier. La collecte des données sera de type interne et externe : étude documentaire, observations et entretiens. Ces données seront analysées en fonction des matrices inter-sites explicatives. Pour chaque type d'implantation choisi nous dresserons une matrice des effets.

Cet article montre que le risque peut faire partie des conséquences du choix de la stratégie d'implantation. Mais sa présence à la suite de chaque mode d'implantation n'est pas systématique. Il n'existe pas de risque spécifique à chaque stratégie d'implantation.

Les risques de conflit entre les partenaires ne peuvent pas être considérés comme une conséquence directe de la joint venture. Ces risques ne sont pas systématiquement observés à la suite de chaque implantation par joint venture. De plus, ils peuvent être observés à la suite d'un accord de licence.

De même, les risques de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère ne peuvent pas être considérés comme des conséquences directes liées à l'accord de licence. Ces risques ne sont pas systématiquement observés à la suite de chaque accord de licence. De plus, ils peuvent être observés à la suite d'une implantation par fusion-acquisition ou par accord de licence.

**MOTS CLES** : multinationale, stratégies d'implantation, risque.

## INTRODUCTION

Chaque décision stratégique peut engendrer des complications managériales. Ces dernières ne doivent pas être exclues de l'étude des stratégies d'implantation des firmes multinationales. Le choix d'une stratégie d'implantation peut impliquer des risques qui mettent en péril la vie de la filiale implantée.

Dans ce contexte, la plupart des études antérieures se sont intéressées à une stratégie d'implantation en étudiant une conséquence qui lui est particulière. Certains auteurs (Walsh, 1988, 1989 ; Walsh et Elwood, 1991 ; Hambrick et Canella JR, 1993) se sont intéressés à la fusion-acquisition en considérant le départ des cadres comme une conséquence liée à ce choix d'implantation. D'autres (Friedman et Beguin, 1971 ; Dymysz, 1988; Olson et Sinsuwan, 1997), se sont intéressés à la joint venture en considérant le conflit entre les partenaires comme une conséquence liée à ce choix d'implantation. D'autres comme Lachtar (1986) se sont intéressés à la délégation à des entreprises étrangères en considérant les problèmes de maîtrise technologique comme une conséquence liée à ce mode de présence à l'étranger.

Dans cette recherche, nous nous intéresserons à l'ensemble de ces stratégies d'implantation et nous considérons ces conséquences comme étant des risques subis à la suite d'un choix d'implantation. Nous proposons que chaque stratégie d'implantation choisie implique des risques subis : l'implantation par fusion-acquisition implique le risque de départ des cadres, l'implantation par joint venture implique le risque de conflit entre les partenaire et l'accord de licence implique le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère.

L'objet de cette recherche est de mettre en évidence les similitudes et les oppositions entre les études antérieures et la notre, les élargissements et l'affinement théorique qu'elles impliquent en s'interrogeant sur le rôle du risque parmi les conséquences du choix de la stratégie d'implantation.

Plusieurs interrogations peuvent émerger à partir de cette problématique. Quels sont les risques qui peuvent être subis à la suite de chaque stratégie d'implantation choisie par la firme multinationale ? Y a-t-il des risques spécifiques à chaque stratégie d'implantation ? Comment peut-on gérer ces risques ?

Cette recherche tente à apporter des éléments de réponse à ces questions. Les propos tenus de cet article se fondent sur une analyse de la littérature et sur une étude approfondie de 11 cas d'implantation en Tunisie. Nous reviendrons tout d'abord sur quelques spécificités des risques, pour ensuite observer quelle relation ces risques peuvent entretenir avec les différentes stratégies d'implantation.

## 1. LITTERATURE

Le choix dichotomique « faire ou acheter », tel qu'il était présenté dans les années 60, s'est enrichi avec l'apparition des modes intermédiaires d'entrée dans une nouvelle activité. Ces nouveaux modes d'entrée, autorisés par la loi, sont le fruit de l'imagination d'entreprises qui ont cherché la meilleure solution pour prendre pied dans une nouvelle activité. Nous distinguons aujourd'hui trois stratégies d'implantation qui se retrouvent dans la majorité de la littérature traitant des firmes multinationales.

La création de filiales à l'étranger ou les fusions-acquisitions, les joint ventures internationales et les délégations à des entreprises étrangères constituent les stratégies d'implantation les plus spectaculaires. Cependant, certaines modalités s'effectuent avec partenaire et d'autres sans partenaires. Cette recherche s'intéresse à la première catégorie. En conséquence, trois stratégies d'implantation seront retenues : la fusion acquisition, la joint venture et l'accord de licence.

Chaque stratégie d'implantation est en mesure de présenter des risques qui peuvent mettre en péril la vie de la filiale. La notion du risque utilisée dans cette recherche est comprise dans le sens de March et Shapira (1987). De ce fait, le risque n'est pas nécessairement un concept de probabilité. Il est associé aux résultats défavorables de l'entreprise.

### 1.1. LES RISQUES ASSOCIES A L'IMPLANTATION PAR FUSION ACQUISITION

Les entreprises multinationales préfèrent parfois détenir la totalité du capital de l'entreprise conjointe. En effet, la firme multinationale peut se procurer les ressources qu'un partenaire local était capable d'apporter. Dans ce cas, elle peut ne pas accepter le partage de contrôle avec une entreprise domestique.

Plusieurs travaux ont montré le rôle primordial joué par la phase de post-acquisition dans les chances de réussite ou d'échec de l'acquisition (Napier, 1989 ; Haspelagh et Jemison, 1991 ; Angot et Meier, 2000). Certaines recherches relèvent les répercussions importantes posées par l'acquisition sur le plan organisationnel, culturel et psychologique. La prise de contrôle des sociétés pose le problème de la confrontation des systèmes organisationnels et/ou culturels différents (Cartwright et Cooper, 1996) et du comportement des individus face à ce type de changement (Buono, Bowditch et Lewis, 1985).

Plusieurs chercheurs et praticiens se sont intéressés à l'effet des acquisitions sur les employés (Jick, 1979 ; Graves, 1981 ; Marcks et Mirvis, 1983, 1985 ; Bastien, 1987 ; Hirsch, 1987 ; Ivancevich, Schweiger et Power, 1987 ; Buono et Bowditch, 1989 ; Napier, Simmons et Stratton, 1989). Spécialement, les problèmes qui relèvent de l'incertitude à l'égard des changements organisationnels et personnels suite aux opérations de fusion-acquisition, ont reçu une attention considérable. L'incertitude pour les employés crée une situation stressante qui ne peut être

facilement évitée. Plusieurs changements associés à ces opérations sont évolutifs et les résultats finaux ne peuvent être connus au cours de la négociation (Jemison et Sitkin, 1986 ; Schweiger, Ivancevich et Power, 1987 ; Schweiger et Weber, 1989 ). Dans cette recherche, nous nous intéressons à l'effet de l'acquisition sur le comportement des cadres.

L'acquisition d'une entreprise déjà existante est une opération délicate pour le personnel de cette entreprise. Elle est à l'origine d'une atmosphère de perturbation et de conquête. Plusieurs cadres décident de quitter l'entreprise à la suite de son acquisition, alors que leur présence peut être d'une grande utilité pour l'entreprise acquéreuse. Certains chercheurs ont montré que les « cadres acquis » sont des ressources essentielles, qui ne sont pas facilement remplaçables ; et leur départ cause des problèmes sociaux qui reflètent la valeur de l'entité acquise (Pitt, 1976 ; Scherer, 1986 ; Trautwein, 1990). Ces cadres constituent souvent des sources d'information très importantes pour tout ce qui concerne le marché local ; comme par exemple, les préférences des consommateurs, les caractéristiques du marché et le comportement des concurrents. En résumé, le départ des « cadres acquis » est d'une signification théorique et pratique.

Certains acquéreurs considèrent « les cadres acquis » comme étant inférieurs et se considèrent comme étant supérieurs ; les « cadres acquis » perdent leur autonomie et leur statut ; et le climat social se dégrade. Ce genre de conditions a pour conséquence d'augmenter le taux de départ des « cadres acquis ». Le monde des organisations est très lié au phénomène social : la dominance sociale, les statuts, les perceptions de la supériorité et de l'infériorité, la supervision et la supplication, le gain et la perte. Chacun de ces issues affecte significativement les résultats organisationnels et joue un rôle particulièrement substantiel dans les opérations d'acquisition. Dans tous les cas, le départ des « cadres acquis » semble attendu et nécessaire (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980). Ces cadres peuvent changer de comportement avant l'acquisition de l'entreprise. Chaque comportement peut induire la recherche d'autres emplois sur la base de quelques rumeurs concernant les intentions de l'acquéreur (Hitt, Hoskisson, et Ireland, 1990).

Pour faciliter la compréhension du départ des « cadres acquis », certaines recherches se sont intéressées à ses déterminants (Walsh, 1988, 1989 ; Walsh et Ellwood, 1991 ; Hambrick et Cannella, JR ; 1993). Dans ce contexte, Hambrick et Canella JR (1993) ont proposé la taille et la performance de la firme acquise par rapport à celles de la firme acquéreuse, le climat social, la suppression de l'autonomie et l'accord de statut au sein de la nouvelle entité formée comme des déterminants directs du départ des cadres.

Les acquisitions se trouvent souvent entourées par une atmosphère de conquête (Hirsh, 1986 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ). Si les acquéreurs se sentent dominants ou supérieurs dans leur interaction avec les cadres acquis, le niveau de départ de ces derniers sera affecté. Similairement, si

les cadres acquis se sentent inférieurs ou enfermés par l'acquéreur, ils tendent à partir. Evidemment, les attitudes et les actions des acquéreurs et des acquis influencent chacun l'autre ; les actes de dominance des acquéreurs évoquent le sentiment d'assujetti, qui à son tour évoque un grand sentiment d'infériorité chez les acquis.

Une difficulté empirique réside dans la distinction entre le départ volontaire et involontaire des cadres. Selon Hambrick et Cannella, JR. (1993), les deux types de départ se confondent. « Les cadres acquis » qui se sentent inférieurs peuvent quitter l'entreprise; « les cadres acquéreurs » qui se voient supérieurs peuvent créer des conditions intolérables pour ces « cadres acquis » ; lesquels peuvent se sentir inférieurs, et devenir agressifs ce qui rend probable leur départ, même si leur renvoi n'est pas prévu. Dans ce cas, les départs volontaires et involontaires sont causés par les mêmes forces : des croyances manifestées sur la supériorité et l'infériorité.

Hambrick et Canella JR (1993) ont adopté « la réputation relative » comme un construit qui inclut les croyances et les comportements décrits ci dessus. Cette réputation relative peut être considérée comme un construit unifié qui dispose de nombreuses facettes. Elle dérive de la réalité et peut aussi être attribuée aux habilités, aux performances et à d'autres caractéristiques de statuts, qui sont en relation les uns avec les autres dans une unité sociale donnée (Cohen et Zhou, 1991). Une réputation relative est considérée comme un accès au centre de pouvoir, aux titres et aux autres situations de respect et d'inclusion (ou inversement d'irrespect et d'exclusion). Une faible réputation relative peut avoir plusieurs effets. En effet, si les cadres ont, d'une façon ou d'une autre, été sanctionnés pour leur faible réputation, il peut y avoir désaffection ou d'autres conséquences; s'ils n'ont pas été sanctionnés ils peuvent être des membres productifs dans l'entreprise (Hirschman, 1970).

Dans cette recherche, nous proposons d'associer le risque de départ des cadres à la stratégie d'implantation par fusion-acquisition.

**P1:** le départ des cadres est un risque associé à la stratégie d'implantation par fusion-acquisition.

## **1.2. LES RISQUES ASSOCIES A L'IMPLANTATION PAR JOINT VENTURE**

La joint venture constitue un outil stratégique, souple et rapide qui ne mobilise pas trop de moyens pour accéder à la technologie. Elle permet de réduire les coûts de production, de recherche et développement et de commercialisation tout en développant une certaine complémentarité, et des effets de synergie pour accéder aux différents marchés qu'une seule entreprise ne peut atteindre seule (Elmadjeri, 1992).

Cependant, la joint venture se base sur des rapports équilibrés entre les partenaires. Même si elle est autonome, elle repose sur le rapprochement de ces partenaires. Ces rapports entre partenaires sont très complexes, et peuvent souvent aboutir à des conflits et des désaccords. Ces conflits peuvent

prendre de l'ampleur et causer la mise à terme de la relation de joint venture (Beamish, 1984 ; Lane et Beamish, 1990).

La régularité des conflits et des désaccords dans la relation de joint venture a été largement évoquée dans la littérature (Friedman et Beguin 1971), et leur occurrence est étudiée par les chercheurs, précisément parce que les conflits représentent pour la joint venture un risque qui peut affecter sa performance ( Dymrza, 1988, Olson et Singsuwan, 1997). Cette recherche considère comme risque de conflit, tout désaccord ou malentendu entre les partenaires quelque soit son ampleur dans la mesure où il peut affecter la performance de la filiale.

Le succès de la joint venture internationale (JVI) peut dépendre des différences de cultures entre les partenaires, de la durée de la relation de joint venture, et de la façon dont les partenaires gèrent leurs opérations, résolvent leurs conflits internes et formulent leurs stratégies à long terme. En effet, la résolution des problèmes joue un rôle capital pour la continuité de la relation de joint venture. Si les conflits ne sont pas bien résolus la JVI peut être détériorée (Beamish, 1984, Lane et Beamish, 1990). Au contraire, si le processus de résolution de conflit est bien géré, les JVI se trouvent souvent en pleine énergie (Madhok, 1995).

La stratégie de résolution de conflit est en mesure d'affecter la performance de la JVI. Généralement, les communications constructives et les échanges d'information qui traitent jour par jour les différentes solutions opérationnelles augmentent la performance des alliances internationales (Olson et Singsuwan, 1997). Quand les partenaires de la JVI s'efforcent d'analyser les besoins des différentes parties, la performance de l'entreprise peut être améliorée (Ganesan, 1993).

Les gestionnaires de la JVI, fournissent beaucoup d'efforts pour résoudre les malentendus entre eux et avec leurs partenaires. Plusieurs approches peuvent être utilisées pour résoudre les conflits. Les partenaires peuvent choisir d'avoir une position de force ou recourir à une stratégie légale (recours au tribunal par exemple). La résolution des problèmes implique une discussion des priorités, et implique la recherche des solutions qui pourront satisfaire les besoins des deux parties (Pruitt, 1981). La force se réfère aux tentatives unilatérales de dominer la prise de décision (Thomas, 1976). Un partenaire de la JVI peut faire appel à sa position équitable, ou à son expertise de gestion, pour dominer l'autre partenaire (Killing, 1983). Le recours à la stratégie légale pour la résolution des conflits peut être dû à la complexité des contrats et à la formalité de la JVI (Dymrza, 1988). A la différence de la force, la stratégie légale cherche l'impartialité par le ressort de la priorité. Mais comme la force, la stratégie légale appuie sur l'autre partenaire pour se plier et se conformer.

Dans cette recherche nous proposons d'associer le risque de conflit entre les partenaires à la stratégie d'implantation par joint venture.

**P2** : le conflit entre les partenaires est un risque associé à l'implantation par joint venture.

### 1.3. LES RISQUES ASSOCIES A L'ACCORD DE LICENCE

Le transfert de technologie a été évoqué par plusieurs auteurs (Lachtar, 1986 ; Rouach et Klatzmann, 1993; Durand, 1994; le Tourneau, 2003). Il est de nature complexe, et particulièrement, quand il s'agit d'un transfert entre un pays industrialisé et un pays en voie de développement.

Selon le code de conduite pour le transfert de technologie (reporté par Lachtar, 1986), ce dernier s'effectue entre « partie acquéreur » désignant la partie qui se procure ou exploite, en vertu d'un accord de licence, ou qui achète ou acquiert de toute autre manière une technologie de marque ou non et/ou les droits qui se rattachent, dans le cadre d'un transfert de technologie. Tandis que l'expression « partie fournisseur », désigne la partie qui concède sous licence, vend ou cède, ou procure de toute autre manière une technologie de marque ou non et /ou les droits qui s'y rattachent dans le cadre d'un transfert de technologie. Vaucher et Tisseront (1992), considèrent que le transfert de technologie, implique deux partenaires, le bailleur et le licencié.

Quant au transfert international de technologie, il correspond selon ce code à des transactions portant sur un transfert de technologie en dehors des frontières nationales, de la partie fournisseur à la partie acquéreur, ou à des transactions conclues entre des parties qui ne résident pas dans le même pays, si au moins une des deux parties est une filiale, ou une entreprise affiliée contrôlée directement ou indirectement par une entité étrangère, et si la technologie transférée n'a pas été mise au point par la partie fournisseur dans le pays acquéreur, ou quand la dite partie intervient autrement comme intermédiaire dans le transfert d'une technologie dont le propriétaire est étranger (cité par Lachtar, 1986). Cette conception reflète l'aspect marchandise de la technologie et ne rend pas compte de son aspect produit, comme résultat d'un processus social de production. Alors que l'opération de maîtrise de technologie, est beaucoup plus complexe qu'un simple échange de marchandise entre un fournisseur et un acquéreur.

Pour Perroux (1975), la technologie n'est pas l'objet d'un « échange pur », le transfert de technologie ne porte pas sur des biens divisibles et dont chaque unité est homogène à l'autre et selon « des conditions connues ». Les sujets qui procèdent au transfert n'ont pas une information portant sur les conditions (marchandes) de l'échange égale de part et d'autre. Ainsi, ce qui peut manquer à l'acquéreur surtout dans les pays en voie de développement c'est « *l'information sur l'information technologique* » (Lachtar, 1986, p.96).

En général, trois supports matériels sont distingués pour le transfert de la technologie : la technologie en tant qu'information peut être incorporée dans des produits, elle peut être détenue par des individus ou par des groupes d'individus, ou enfin véhiculée par des documents écrits.

Quel que soit le support de transfert utilisé, la technologie ne se présente pas comme une marchandise facilement accessible. En effet, la licence de brevet ne conduit pas nécessairement à un véritable transfert de technologie : elle est seulement l'octroi d'une liberté d'action (Gonod, 1974).

Dans le cas d'une licence de brevet (ou de cession) les juristes s'accordent sur le fait, qu'en l'absence de clause conventionnelle particulière, le breveté est garant à l'égard de son cessionnaire ou à l'égard de son licencié, du caractère exploitable de l'invention, mais il n'est pas garant de la valeur ou du rendement industriel et commercial de l'invention. Du moment que l'invention peut être utilisée, le breveté n'a pas à supporter les conséquences de l'insuccès pratique de l'exploitation, car celle-ci est souvent une affaire d'habileté commerciale ou industrielle et elle dépend exclusivement du licencié (Bizec et Daudet, 1980).

La principale difficulté des transferts de technologie provient essentiellement du contenu immatériel de la technologie, c'est à dire du savoir-faire : le savoir-faire est constitué par des connaissances techniques qui, accumulées les unes avec les autres après avoir été obtenues à la suite d'expérience et de tâtonnements, mettent celui qui les a acquises en mesure de produire quelque chose qu'il n'aurait pas su produire sans cela dans les mêmes conditions d'exactitude et de précision nécessaires au succès commercial (Bizec et Daudet, 1980).

Rouach et Klatzmann (1993) considèrent le savoir-faire comme un ensemble de connaissances et une habileté technique personnelle qui peut résulter d'échecs ou de succès. Certaines entreprises « plaquent » purement et simplement leur technologie dans un environnement étranger en reproduisant exactement les mêmes opérations que celles du pays émetteur. Ces entreprises n'ont tenu compte des facteurs environnementaux (qualité de la matière première, conditions climatiques, etc.) qu'après des « échecs cuisants ». Les entreprises occidentales parlent de plus en plus de « sol technologique » adapté aux pays dans lesquelles elles veulent opérer (Rouach et Klatzmann, 1993).

En ce sens, la transmission du savoir-faire implique pour l'émetteur un processus d'adaptation aux conditions industrielles économiques et locales (Durand, 1994). Le savoir-faire peut alors être considéré comme le produit des expériences passées et des informations accumulées associées au processus de travail et aux facteurs environnementaux. Il constitue une connaissance technique qui ne peut être un simple document écrit. Le savoir-faire est un ensemble de connaissances pratiques, qui reflète la compétence de ceux qui le détiennent pour répondre aux difficultés qui surgissent au travail (Lachtar, 1986). En effet, les réglages, les modes de conduites d'opérations de production relèvent ainsi plus du savoir-faire technique que de la connaissance technologique (Perrin, 1983). Ainsi, pour Barcet, Lebas et Mercier (1983), le procès du travail, tel qu'il se déroule concrètement, articule des savoirs multiples dont les deux pôles sont le savoir intellectuel (scientifique et technique) et le savoir manuel (pratique et directement opératoire). Donc la mise en œuvre du

savoir-faire pratique dépend de l'ensemble des connaissances techniques et scientifiques. Il ne peut se transmettre qu'à un travailleur capable de l'acquérir (entre autres par sa formation scientifique et technique) (Barcet , Lebas et Mercier,1983).

En comparaison au transfert de technologie, sa maîtrise constitue un processus beaucoup plus difficile. Maîtriser la technologie signifie la dominer et la contrôler dans toute sa complexité (Lachtar, 1986). Selon Judet et Perrin (1976), le problème posé par le développement économique ne peut être résolu dans une perspective de transfert de technologie fournissant aux grands pays et aux grandes firmes, un instrument pour affirmer leur domination technique et pour élargir l'emprise de leurs modèles sociaux. Pour maîtriser cette perspective de transfert, les dominés doivent se donner les moyens : d'une part, de se familiariser avec les techniques pour les contrôler et les acquérir, jusqu'à les adapter et les créer ; et d'autre part, de sauvegarder et de construire les bases des modèles sociaux propres qu'ils décident eux même de se donner.

Il est donc important de dépasser le processus de transfert de technologie pour arriver au stade de la maîtrise qui permettra aux pays de s'approprier la technologie acquise et de la mettre au service de leur développement. Cependant, ce processus de maîtrise semble complexe et peut causer en cas de défaut, des risques de nuire à l'image de marque de l'entreprise étrangère.

L'entreprise qui transmet sa technologie doit la transmettre à une entreprise capable de l'acquérir. Si par exemple, une firme multinationale procure à une filiale une technologie et les droits qui s'y rattachent, dans le cadre d'un transfert technologique, et que cette filiale ne possède pas le savoir-faire nécessaire pour maîtriser cette technologie acquise, elle peut être amenée à fabriquer des produits non conformes aux produits de l'entreprise mère, et aux qualités prescrites pour sa marque de produit.

Dans cette recherche, nous considérons qu'il y a un manque de maîtrise technologique à partir du moment où la filiale a été amenée à fabriquer des produits non conformes aux qualités prescrites par la société mère. Ce genre d'attitude peut gravement nuire à l'image de marque de cette entreprise.

Le niveau de la maîtrise technologique peut être influencé par le niveau de formation des techniciens et celui de l'assistance technique de l'entreprise étrangère.

De ce fait, nous proposons d'associer le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère à l'accord de licence.

**P3** : le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère est associé à l'accord de licence.

#### **1.4. LES RISQUES ASSOCIES AUX STRATEGIES D'IMPLANTATION**

L'étude de la littérature a montré que certains auteurs ont associé le risque de départ des cadres à la fusion-acquisition (Walsh, 1988, 1989 ; Walsh et Elwood, 1991 ; Hambrick et Canella JR, 1993), d'autres ont associé le risque de conflit entre les partenaires à la joint venture (Friedman et Beguin,

1971 ; Dymsha, 1988; Olson et Sinsuwan, 1997), et d'autres comme Lachtar (1986) ont associé le risque de nuire à l'image de marque à l'accord de licence.

Ces risques sont-ils véritablement associés à une stratégie d'implantation particulière ?

Dans cette recherche, nous proposons d'étudier l'ensemble des stratégies d'implantation et d'examiner les types de risque qui peuvent être subis à la suite de chaque choix d'implantation.

Tout changement dans l'entreprise quelque soit son ampleur peut avoir des effets sur les cadres. En effet, les cadres peuvent se sentir moins performants que les cadres étrangers et décident de quitter l'entreprise à la suite de son association avec un partenaire étranger. De même, ces cadres peuvent se sentir inférieurs et avoir tendance à quitter la filiale.

De plus, à la suite de l'achat d'une marque étrangère, les techniciens peuvent se sentir étrangers par rapport à la marque et décident d'abandonner leur activité en jugeant trop difficile de maîtriser la nouvelle technologie transférée. De ce fait, le risque de départ des cadres peut être subi à la suite de la joint venture et de l'accord de licence.

De même, l'association avec un partenaire étranger n'est pas une tâche facile. Des désaccords peuvent avoir lieu, même si l'un des partenaires a plus de pouvoir que l'autre. A partir de là, des risques de conflit peuvent avoir lieu même en cas de fusion-acquisition ou d'accord de licence.

Enfin, toutes les stratégies d'implantation engendrent un transfert de technologie. Les problèmes de maîtrise technologique peuvent donc émerger à la suite de tous les modes d'implantation.

Nous proposons d'étudier l'association de ces risques avec les différentes stratégies d'implantation et d'expliquer les circonstances qui peuvent donner lieu à ces genres de risque.

## **2. METHODOLOGIE**

La méthode de l'étude de cas, se justifie par un souci d'approfondir la vision du problème et de faire ressortir éventuellement certains aspects, dimensions, ou variables qui ne peuvent pas être perçus ou étudiés par la méthode statistique comme les types de problèmes technologiques qui peuvent caractériser chaque stratégie d'implantation.

C'est ainsi que dans cette recherche nous avons choisi de procéder par méthode qualitative centrée sur onze cas d'implantation en Tunisie.

### **2.1. LA CONDUITE DE LA RECHERCHE**

Pour un souci de triangulation, une diversification des sources d'information a été opérée. Selon Wacheux (1996), il est nécessaire de multiplier les évidences pour permettre la triangulation empirique. Dans ce sens, trois sources de données sont mobilisées pour cette étude : les entretiens, les observations passives et l'analyse documentaire.

Le guide d'entretien adressé aux filiales des entreprises multinationales pour recueillir les données, a été articulé autour de deux thèmes principaux. Le premier cherche à identifier la filiale à partir de sa

stratégie d'implantation. Le second thème a pour but de déterminer les effets du choix de la stratégie d'implantation et les problèmes rencontrés. Les questions ont concerné l'effectif des cadres au sein de l'entreprise, la relation entre les partenaires, la maîtrise technologique, ... etc.

La multiplication des interviews auprès du même acteur constitue une forme puissante de recueil de données. En effet, la reproduction des interviews facilite la confiance mutuelle, la triangulation, l'évolution et la personnalisation du guide d'entretien. Cela explique nos interviews et nos visites répétées auprès de la même entreprise. Cette répétition avait pour caractère de compléter et de rationaliser les informations obtenues lors des premiers entretiens.

De même, cette recherche a été basée sur l'observation. Nous avons saisi l'occasion de nos visites dans les entreprises pour être attentif à l'environnement immédiat des personnes. Selon Wacheux (1996), une présence sur le terrain même rapide permet de repérer mille détails significatifs. La disposition des locaux, les attitudes des acteurs, l'exercice de l'autorité, ... s'intègrent facilement à la description du contexte. L'observation passive ne prouve rien, mais elle favorise la prise de conscience sur les manifestations visibles du processus étudié.

De plus, cette recherche a utilisé des documents de source interne à l'organisation (brochures fournis par l'entreprise des organigrammes et d'autres documents comptables, comme la composition du capital et le compte de résultat) et d'autres de sources externes (documents fournis par les centres techniques spécialisés, Internet...). Ce travail d'investigation vient en complément à d'autres dispositifs de recueil de données (Yin, 1994), pour préciser les contacts directs et pour trianguler les informations.

Au niveau de l'échantillon, les entreprises sélectionnées ne sont pas représentatives d'une population statistique, mais seulement de l'objet et du champ de la recherche. Ce qui a été recherché, c'est une présentation de chaque type d'implantation (fusion-acquisition, joint venture, et accord de licence). Dans cette recherche 11 cas d'implantation ont été sélectionnés: 4 cas du secteur agroalimentaire, 4 cas du secteur textile et 3 cas du secteur cimentier.

Tableau n°1 : Liste des entreprises interrogées

Nom de la filiale	Secteur d'activité	Stratégie d'implantation	Année d'implantation	Pays de la FMN	Part de l'entreprise étrangère dans le capital	Nombre d'entretiens	Interlocuteurs interrogés
CJO	Cimentier	F-Acquisition	1998	Portugal	100%	2	2 financiers
CAT	Cimentier	F-Acquisition	2000	Italie	100%	2	2 financiers
SCG	Cimentier	F-Acquisition	2000	Portugal	98.75%	2	DCG*
TOFA	Agroalimentaire	Joint venture	2000	France	50%	2	Dirigeant
STIAL	Agroalimentaire	Joint venture	1995	France	50%	3	Chargé de mission
AGRODE	Agroalimentaire	Accord de licence	1999	France	-	3	DG et D d'achat
SBC	Agroalimentaire	Accord de licence	2001	Londres	-	2	Chargé de mission
MATEX	Textile	Joint venture	1987	France	50%	3	Dirigeant
DEVATU	Textile	Joint venture	1974	France	67%	3	Dirigeant
FILAMI	Textile	F-acquisition	1999	Italie	100%	2	Resp administratif
L'internationale lingerie	Textile	Accord de licence	1981	France	-	2	Financier Dirigeant

\* Directeur de Contrôle de Gestion

## 2.2. ANALYSE DES DONNEES

Selon Miles et Huberman (1991), la plupart des études de cas sont présentées sous la forme d'un texte narratif. Ces deux auteurs n'adhèrent pas totalement à ce type de présentation qui selon eux, risque de paraître trop dispersé, trop séquentiel ou trop vague. Ces deux auteurs fournissent le message suivant : « *pensez « matrices » et inventez le format qui va le mieux répondre à vos besoins* » (Miles et Huberman, 1991, p.374). En effet, ces matrices permettent comme l'expliquent ces auteurs de mettre en évidence les tendances d'une masse importante de données tout en retenant l'essentiel, c'est à dire les informations pertinentes vis à vis de la problématique évoquée.

Ainsi, l'analyse de cette étude s'est effectuée à l'aide des matrices disposées de façon structurée : « matrices des effets ». Ces matrices portent sur la problématique centrale qui guide l'étude de cas. En d'autres termes, elles permettent de déterminer le rôle du risque parmi les conséquences du choix de la stratégie d'implantation.

### 3. COMMENTAIRES ET ENSEIGNEMENTS

#### 3.1. ANALYSE COMPAREE DES CAS D'IMPLANTATION PAR FUSION-ACQUISITION

##### Matrice par cas d'entreprise acquise des effets du choix de la stratégie d'implantation

<i>Cas étudiés</i> <i>Risques perçus</i>	<i>CJO</i>	<i>CAT</i>	<i>SCG</i>	<i>FILAMI</i>
<i>Départ des cadres</i>	15 cadres ont quitté l'entreprise volontairement.	Quatre directeurs ont préféré quitter l'entreprise à la suite de son acquisition. La société a par la suite procédé au recrutement de deux ingénieurs et de six techniciens supérieurs.	Durant la première année qui a suivi l'acquisition (2000), il y a eu 13 départs et 2 décès. Durant l'année 2001, il y a eu 12 départs, une fin de disponibilité et un décès. En 2002, il y a eu 12 départs, une fin de contrat et un décès.	L'ancienne entreprise employait avant son acquisition une centaine de cadres. Mais elle a licencié tous ces cadres suite à sa faillite. Après son acquisition, la nouvelle entité n'a déteu que trois cadres
<i>Conflit entre les partenaires</i>	Pas de conflit à signaler	Pas de conflit à signaler	Pas de conflit à signaler	Pas de conflit à signaler
<i>Maîtrise de la technologie</i>	Une nette amélioration de la qualité du produit.	Introduction de nouvelles technologies dans le mode de fabrication du ciment.	Les produits fabriqués par la filiale ont toujours été conformes aux normes tunisiennes.	La filiale a eu quelques réclamations concernant la qualité, les coûts, la disponibilité, le type et le délai de livraison.

L'examen de cette matrice des effets montre que l'acquisition de chacune des trois entreprises appartenant au secteur cimentier, a engendré beaucoup de changements dans le nombre des cadres.

Une partie de ces derniers a choisi de quitter l'entreprise à la suite de son acquisition.

Certains départs ont été encouragés par la société acquéreuse. En effet, pour le cas CJO, la société acquéreuse a décidé de donner à ces cadres des gratifications de fin de service. Elle a ensuite, procédé à l'embauche de 10 nouveaux cadres. Il est à noter que ces sociétés publiques vendues étaient en sureffectif. De ce fait, les sociétés acquéreuses se sont retrouvées dans l'obligation d'encourager ces départs de cadres. Ceci nous amène à s'interroger sur la nature réelle de ce risque. Nous pensons que ces départs constituent plus de risque pour les cadres qui ont quitté l'entreprise que pour l'entreprise acquéreuse.

Cependant, il est à préciser que ces opérations d'acquisition ont engendré aussi quelques départs volontaires de cadres. Certains départs n'ont pas pu être évités par la société acquéreuse. A cet effet, nous pouvons citer le cas du directeur technique de la société CAT qui a travaillé comme un conseiller externe auprès de la direction pendant les deux ans qui ont suivi son départ et le cas du chef de service administratif de la SCG qui a donné sa démission.

Pour la FILAMI, une rupture d'activité a suivi la faillite de l'entreprise acquise, ce qui a engendré le licenciement de ses cadres. Puis, les deux entreprises italiennes rachetant cette entreprise n'ont recruté que trois cadres (un responsable administratif et financier, un responsable de production et un ingénieur en textile). Peut-on considérer le risque de départ des cadres comme étant présent pour ce cas d'entreprise? Il est à noter que le nombre de cadres embauchés est beaucoup plus faible par rapport au nombre de cadres qui étaient présents dans l'ancienne entreprise rachetée. Cependant, le licenciement de cadres a eu lieu dans un contexte de faillite. De plus, il y a eu une cession d'activité de l'entreprise juste avant son acquisition. De ce fait, nous ne pouvons pas considérer qu'il y a eu un départ des cadres pour ce cas d'entreprise.

Les trois cas d'entreprises appartenant au secteur cimentier confirment bien notre proposition de départ considérant le risque de départ des cadres comme une conséquence liée à la stratégie d'implantation par acquisition.

Les cadres ayant décidé de quitter l'entreprise volontairement, avaient pris cette décision parce qu'ils n'ont pas eu de haut statuts dans la nouvelle entité formée. En revanche, les cadres qui ont quitté l'entreprise, suite à la décision de la société mère, n'avaient pas le niveau de formation nécessaire pour garder leurs postes.

En ce qui concerne le risque de conflit entre les partenaires, la matrice montre qu'aucun cas de conflit n'a été signalé pour les quatre entreprises. Ce qui confirme bien notre proposition considérant ce risque de conflit entre les partenaires comme une conséquence liée à la stratégie d'implantation par joint venture.

En ce qui concerne le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise étrangère -proposé dans cette recherche comme une conséquence liée à l'accord de licence- il n'a été subi que par l'entreprise FILAMI. Pour les trois cas d'acquisition appartenant au secteur cimentier, l'évolution de la maîtrise technologique a été progressive.

En effet, l'entreprise CJO a réussi de minimiser ses coûts et de développer son système d'information. A ce propos, elle a développé son mode d'utilisation des équipements de travail, elle a développé l'automatisme, le pouvoir de décision et la fiabilité des données. Elle a ensuite amélioré la disponibilité, la rapidité et la mise à jour. Ce développement est dû à l'assistance technique et à la formation continue du personnel.

De même pour la CAT qui est passée de la production par voie humide à la production par voie sèche. Ce changement de modalité de production a engendré une minimisation des coûts. La maîtrise de la technologie a été progressive au sein de la filiale.

En ce qui concerne la SCG, la nouvelle entité formée a muté vers les commandes numériques. Il s'agit d'un fonctionnement en chaîne qui nécessite une harmonisation contrôlée de tous les ateliers

par des équipements analogiques. Actuellement tous les équipements sont contrôlés par des automates.

Aucune de ces trois entreprises (appartenant au secteur cimentier) n'a rencontré de problème de maîtrise technologique. Leurs produits ont toujours été conformes aux qualités prescrites par les normes tunisiennes. En revanche, quelques réclamations au niveau de la qualité ont pu concerner la FILAMI (coûts, disponibilité, type et délai de livraison). Ces réclamations peuvent constituer des risques qui nuisent à l'image de marque de l'entreprise étrangère. Elles sont dues essentiellement au manque de formation des techniciens.

Par conséquent, les risques de nuire à l'image de marque ne peuvent pas être considérés comme une conséquence liée à l'accord de licence comme nous l'avons proposé dans cette recherche. Ils peuvent être subis à la suite d'un mode d'implantation par acquisition.

### 3.2. ANALYSE COMPAREE DES CAS D'IMPLANTATION PAR JOINT VENTURE

#### Matrice par cas de joint venture des effets du choix de la stratégie d'implantation

Cas étudiés risques perçus	TOFA	STIAL	MATEX	DEVATU
<b>Changement dans le nombre des cadres</b>	Pas de changement à signaler	Le taux d'encadrement est passé de 8% avant l'implantation, à 15% après l'implantation.	L'entreprise n'avait pas d'existence avant l'implantation de l'entreprise étrangère.	Pas de changement à signaler
<b>Conflits entre les partenaires</b>	Après l'implantation de l'entreprise, la relation entre les partenaires était une relation équilibrée basée sur des liens d'amitié. Cependant, certains conflits de tous les jours ont pu avoir lieu entre les partenaires.	L'interviewé considère qu'il y a eu quelques malentendus de tous les jours entre les partenaires.	L'interviewé a affirmé qu'il y a eu quelques conflits entre le partenaire national et le partenaire étranger.	Le partenaire étranger possédant la majorité du capital avait toujours le pouvoir de décision finale.
<b>La maîtrise de la technologie au sein de l'entreprise</b>	Beaucoup de problèmes de maîtrise technologique	Les produits fabriqués ont toujours été conformes aux caractéristiques exigées par la société mère.	Les produits fabriqués satisfont à 95% aux exigences de la société mère.	Pas de problème technique à signaler.

L'examen de cette matrice montre qu'aucun départ de cadres n'a eu lieu pour les quatre cas d'implantation par joint venture. Ce résultat confirme notre proposition considérant le départ des cadres comme étant une conséquence liée à la stratégie d'implantation par fusion-acquisition.

En ce qui concerne le conflit entre les partenaires, ce risque a été subi dans les trois cas d'implantation par joint venture : TOFA, STIAL et MATEX.

Le dirigeant de l'entreprise TOFA a cité qu'au tout début de l'activité de la filiale, le partenaire étranger voulait s'engager sur le marché avec un grand budget marketing. Mais, le partenaire tunisien a fortement critiqué cette proposition et il a fini par le convaincre par son point de vue. De

plus, pendant la période de lancement de cette filiale, le partenaire étranger encourageait le déplacement des cadres étrangers en Tunisie, ce qui constitue pour le partenaire tunisien un gaspillage. Enfin, ce dernier a mentionné qu'au tout début de l'activité de l'entreprise le partenaire étranger voulait que tout soit noté par écrit et résolu par des réunions. Mais il a fini par s'adapter aux «méthodes tunisiennes». Ces conflits sont essentiellement dus à la différence de culture entre les partenaires.

En ce qui concerne le cas STIAL, le chargé de mission auprès de cette filiale a affirmé que les conflits entre les partenaires ont surtout concerné les grandes décisions comme le lancement d'un nouveau produit et la décision d'investissement. Il a cité aussi un exemple de conflit qui a concerné le lancement du « velouté », lequel est un produit crémeux et un peu plus liquide que le yaourt habituel. Le partenaire tunisien s'est opposé à cette idée en considérant que ce produit ne peut pas répondre aux besoins et aux goûts du consommateur tunisien.

De ce fait, les conflits subis dans les cas STIAL et TOFA sont dus essentiellement à la différences de culture entre les partenaires.

Pour MATEX, les conflits ont souvent concerné les retards de paiements de l'entreprise étrangère. Ce retard a pu atteindre les deux mois, ce qui a causé une trésorerie négative pour la filiale. Les deux partenaires se sont accordés de rattraper ce retard sur une période d'une année et de fixer un délai de règlement d'un mois à partir de la date de livraison.

Pour le dirigeant de l'entreprise DEVATU, le pouvoir du partenaire étranger dû à sa part de capital majoritaire lui donne la liberté de décision et permet d'éviter le conflit entre les partenaires. Cependant, il y a lieu de se demander si ce déséquilibre de pouvoir entre les partenaires atténue vraiment les conflits, ou au contraire, augmente le sentiment d'autorité, de suppression d'autonomie et d'incertitude au sein de l'entreprise ?

Ce dernier cas est en contradiction avec notre proposition considérant le risque de conflit entre les partenaires comme une conséquence du choix d'implantation par joint venture.

En ce qui concerne la maîtrise de la technologie, la matrice laisse voir que seule TOFA a eu des problèmes d'ordre technologique. Le directeur général de cette entreprise a affirmé que certains problèmes continuent encore à exister. Ces problèmes sont dus à la sensibilité du produit à l'humidité et à la chaleur. En effet, les conditions climatiques en Tunisie caractérisées par l'humidité et la chaleur frappantes constituent des contraintes pour maîtriser la technique. Il faut donc travailler avec une chaleur et une humidité contrôlées alors que la mentalité du personnel ne s'est pas encore habituée à ce genre de conditions.

Les problèmes surgissent au niveau du conditionnement du produit puisque ce dernier arrive en Tunisie dans un état soluble. Ces problèmes sont dues essentiellement au manque de formation des

techniciens tunisiens qui ont du mal à s'adapter avec la complexité de la matière première et avec le mode de conservation du produit final.

Quand à la filiale STIAL, elle utilise des nouvelles méthodes de contrôle de qualité comme la quarantaine. Cette dernière permet d'éviter des produits bombés sur le marché. De plus, STIAL dispose d'un bon niveau de maîtrise des nouvelles technologies grâce à son système de formation des cadres en Tunisie ou à l'étranger, et à son système de recrutement qui sélectionne un personnel qualifié et compétent.

Pour le cas MATEX, le directeur de la filiale a affirmé qu'il y a eu une évolution continue de la maîtrise de la technologie depuis l'implantation de l'entreprise. Aucun problème technologique n'a eu lieu au sein de cette filiale.

En résumé, seule l'entreprise TOFA a eu des problèmes de maîtrise technologique. Ce résultat contredit notre proposition de départ considérant le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise étrangère comme étant une conséquence liée à la stratégie de délégation à des entreprises étrangères.

### 3.3. ANALYSE COMPAREE DES CAS D'ACCORD DE LICENCE

#### Matrices par cas d'accord de licence des effets du choix de la stratégie d'implantation

<i>Cas étudié</i> <b>Risques</b>	<i>AGRODE</i>	<i>SBC</i>	<i>L'internationale lingerie</i>
<i>Changement dans le nombre des cadres</i>	L'entreprise n'existait pas avant l'implantation	L'entreprise n'existait pas avant l'implantation	L'entreprise n'existait pas avant l'implantation
<i>Conflit entre les partenaires</i>	Aucun conflit n'est à signaler	Des négociations en continu entre la multinationale et la filiale ont concerné le prix et les stratégies marketing.	Aucun conflit n'est à signaler
<i>L'évolution de la maîtrise technologique</i>	Au tout début de l'activité de la filiale, il y a eu quelques difficultés de maîtrise de technologie. Cette difficulté est due à la qualité du lait cru qui représente la matière première pour l'entreprise.	L'interviewé a affirmé que la qualité du produit fabriqué n'a pas toujours été conforme aux qualités prescrites par la maison mère. La maîtrise de la technologie a été progressive au sein de la filiale. Le personnel a été formé pour utiliser les hautes technologies et l'informatique.	En début d'activité, la filiale a rencontré des problèmes technologiques. En effet, les employés se sentaient étrangers par rapport à la marque. Mais à travers la formation continue et le passage du bureau de méthode qui donnait les indications nécessaires, les employés ont appris à se familiariser avec la marque et à maîtriser la technologie.

Cette matrice montre que les deux cas AGRODE et SBC, ont subi des problèmes de maîtrise technologique. Les produits fabriqués par ces entreprises n'ont pas toujours été conformes aux qualités prescrites par la maison mère. L'évolution de la maîtrise de la technologie a été progressive. Cela confirme bien notre proposition de départ considérant le risque de nuire à l'image de marque

de l'entreprise étrangère comme étant une conséquence liée à l'accord de licence. Ces problèmes technologiques sont dus essentiellement au manque de formation des techniciens pendant la période de lancement de l'activité.

En revanche, les produits fabriqués par L'internationale lingerie ont toujours été conformes aux qualités prescrites par la société mère malgré les difficultés techniques rencontrées en début d'activité. Ceci est le résultat du contrôle rigoureux et de l'assistance technique de la société mère.

En effet, la société mère appliquait un système de contrôle strict au niveau de la qualité du produit fabriqué. Ce système consiste à obliger la filiale ayant choisi le modèle, d'en fabriquer cinq pièces et de les envoyer à la société mère en France pour les contrôler. De plus, cette dernière effectuait un deuxième type de contrôle au niveau de la chaîne. Ce contrôle s'effectue une fois par moi et englobe tout le cycle de production. Ce dernier résultat montre que le risque de nuire à l'image de marque peut être évité grâce à l'assistance technique de l'entreprise mère.

Il est à noter que pour le cas SBC, il y a eu quelques conflits entre le partenaire étranger et le partenaire tunisien. Ces conflits ont surtout concerné le packaging de la bouteille (bouchon, couleur et étiquette). Ce qui contredit notre proposition de départ considérant le risque de conflit entre les partenaires comme étant lié à la stratégie d'implantation par joint venture.

### **3.4. SYNTHÈSE**

Les matrices des effets dressées ont montré que le départ des cadres a été présent pour tous les cas d'implantation par acquisition, le risque de conflit entre les partenaires a été présent pour trois cas de joint venture et le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère a été présent pour deux cas d'accord de licence. Ces derniers résultats confirment que chaque mode d'implantation implique des risques subis.

En revanche, l'entreprise DEVATU implantée par joint venture n'a pas connu de risque de conflit entre les partenaires. De même, le cas de L'internationale Lingerie implantée par accord de licence n'a pas connu des produits non conformes aux qualités prescrites par la société mère. Ces résultats montrent que ces risques ne constituent pas des conséquences systématiques à la suite d'un choix d'implantation.

De plus, ces matrices ont montré aussi que ces risques ne sont pas liés à une seule stratégie d'implantation. Ils peuvent être subis suite à des modes d'implantation différents. A cet effet, nous pouvons citer le cas de la filiale FILAMI. Cette entreprise a rencontré des problèmes de maîtrise technologique à la suite de son acquisition. Les produits fabriqués par cette filiale n'ont pas toujours été conformes aux qualités prescrites par la société mère. Ce qui montre que le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise étrangère peut être subi à la suite d'une implantation par fusion-

acquisition et non seulement à la suite d'un accord de licence comme il a été apporté par les études empiriques antérieures.

De même, l'entreprise TOFA implantée par joint venture a rencontré beaucoup de problèmes au niveau de la maîtrise de la technologie. Le directeur général de cette filiale a affirmé que les produits fabriqués par la filiale n'ont pas toujours été conformes aux qualités prescrites par la société mère, ce qui montre bien que le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise étrangère peut aussi résulter d'un mode d'implantation par joint venture.

Enfin, les résultats ont montré qu'il y a eu quelques malentendus au sein de l'entreprise SBC entre la société mère et sa filiale. Ce qui indique que le risque de conflit entre les partenaires peut être subi à la suite d'un accord de licence et non seulement à la suite d'une implantation par joint venture comme il a été présenté dans les études empiriques antérieures.

Ces résultats ne confirment pas notre proposition de départ considérant le risque de conflit entre les partenaires comme étant une conséquence liée à la stratégie d'implantation par joint venture et le risque de nuire à l'image de marque de la société mère comme étant la conséquence d'un mode de présence à l'étranger par accord de licence.

En résumé, il n'y a pas de risque spécifique à chaque stratégie d'implantation. Le risque de conflit entre les partenaires n'est pas une conséquence directe de la joint venture comme il a été présenté dans les études empiriques antérieures. Ce risque peut ne pas être observé à la suite de l'implantation par joint venture. En revanche, il peut être observé à la suite d'un accord de licence.

De même, le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère n'est pas une conséquence directe liée à l'accord de licence comme il a été présenté dans les études empiriques antérieures. Ce risque peut ne pas être observé à la suite d'un accord de licence. En revanche, il peut être observé à la suite d'une implantation par joint venture ou par fusion-acquisition.

#### **4. IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Cette recherche s'adresse aux responsables des filiales étrangères dans la mesure où elle étudie en profondeur certains risques qui peuvent surgir dans la filiale suite à l'implantation de la firme multinationale.

Le risque de départ des cadres apparaît dans nos résultats comme étant toujours subi à la suite de l'implantation par fusion-acquisition. Ce risque a souvent été causé par le manque de statut accordé aux cadres acquis et par la différence de niveau de performance entre la firme acquéreuse et la firme acquise.

De ce fait, le sort des cadres acquis se joue dans la gestion post-acquisition. Ces cadres ont besoin de plus de considération, de responsabilisation et de pouvoir de décision. De même, ils ont besoins d'être rassurés par rapport aux perspectives d'évolution professionnelles, aux conditions de travail et

au transfert de ressources (savoir-faire, technologie) entre les deux organisations. Ce sentiment d'assurance permet de favoriser l'esprit d'équipe au sein de la nouvelle entité formée, et de maintenir les qualités propres de l'entreprise acquise qui contribuent au potentiel de création de valeur (ressources stratégique, portefeuille clients...).

Un passage « en force » fait courir un risque grave de fuite de certains spécialistes. Les responsables des ressources humaines doivent veiller à garder l'équilibre entre les deux parties et à sensibiliser les acteurs sur l'émergence d'un nouveau groupe commun.

Le risque de conflit a été observé dans nos résultats à la suite de l'implantation par joint venture et par accord de licence. Ce risque a été surtout causé par la différence de culture entre les partenaires et par la relativité des pouvoirs.

A ce niveau, le choix du partenaire apparaît d'une grande importance. En effet, le fait de s'associer avec un partenaire qui a une culture qui se rapproche de la sienne pourrait réduire le risque de conflit entre les partenaires.

De même le choix d'un dirigeant diplomate et indépendant d'esprit, à la tête de la filiale implantée, permet de résoudre au quotidien tous les problèmes et d'éviter le blocage au niveau du processus de décision. Pour ce faire, le dirigeant a besoin de conserver son autonomie vis à vis des maisons mères et de prouver son indépendance par rapport aux autres actionnaires.

En cas de conflit, le recours à une force extérieure (tribunal), risque de rendre les rapports entre les partenaires très tendus, en faisant naître une sorte de tension dans leur relation. En revanche, la résolution de ces conflits à un niveau interne (au sein de l'entreprise), à l'aide de réunions hebdomadaires ou mensuelles pourrait apporter des solutions et satisfaire aux différents partenaires.

Enfin, notre recherche a montré que les risques de nuire à l'image de marque de l'entreprise étrangère peuvent surgir à la suite de l'implantation par fusion-acquisition, par joint venture, ou par accord de licence. L'apparition de ces risques est liée à la sensibilité du produit et au niveau de formation des travailleurs.

L'étude des facteurs environnementaux du pays d'accueil peut jouer un rôle primordial dans la maîtrise de la technologie transférée. En effet, La transmission du savoir-faire implique pour l'émetteur un processus d'adaptation aux conditions économiques et locales. Les technologies ne peuvent pas être « plaquées » purement et simplement dans un environnement étranger en reproduisant exactement les mêmes opérations.

De même, l'utilisation des techniques modernes pose le problème de la qualité de recrutement des techniciens. A ce niveau, les programmes de formation occupent une place centrale et stratégique. Les filiales sont amenées à détecter en continu le manque de compétence de leurs techniciens et de

participer à des programmes de formation individuelle ou collective en alternant à la fois la théorie et la pratique.

L'assistance technique constitue un moyen qui permet de compléter la formation des travailleurs et d'augmenter leur qualification. L'importance de cette assistance dépend plus au moins du rapport de la firme fournisseuse de technologie et de la firme acquéreuse.

De plus, un contrôle continu et rigoureux de la qualité des produits fabriqués par la filiale s'avère d'une grande importance surtout pendant la période de lancement de la filiale. Ce contrôle permet de ne pas laisser passer sur le marché des produits de qualité inférieure qui peuvent nuire à l'image de marque de la société mère.

Dans certains cas, les responsables de la Firme multinationale peuvent demander aux responsables de filiales de s'approvisionner en certains produits et services auprès d'eux ou d'un tiers désigné par eux.

## CONCLUSION

La gestion d'une filiale à l'étranger n'est certainement pas un domaine simple. Plusieurs filiales se sont retrouvées dans des positions fragilisées pour ne pas avoir été prévenues des risques qui peuvent être subis à la suite de l'implantation de la firme multinationale. D'autres n'ont redéfini de stratégie rigoureuses qu'à la suite d'échecs parfois dramatiques. Dans l'objectif d'orienter les cadres des filiales étrangères dans leur gestion, cette recherche s'est intéressée aux risques subis à la suite de l'implantation de la firme multinationale. Notre problématique s'interroge sur le rôle du risque parmi les conséquences du choix de la stratégie d'implantation.

L'étude des 11 cas d'implantation en Tunisie a montré qu'il n'y a pas de risque spécifique à chaque stratégie d'implantation. A l'exception du risque de départ des cadres qui a toujours été observé suite au mode d'implantation par acquisition, le risque de conflit entre les partenaires et le risque de nuire à l'image de marque n'ont pas toujours été subis suite au mode d'implantation par joint venture et par accord de licence.

De ce fait, le risque de conflit entre les partenaires ne peut pas être considéré comme une conséquence directe de la joint venture. Ce risque n'est pas systématiquement subi à la suite de chaque implantation par joint venture. De plus, il peut être subi à la suite d'un accord de licence.

De même, le risque de nuire à l'image de marque de l'entreprise mère, ne peut pas être considéré comme une conséquence directe liée à l'accord de licence. Ce risque n'est pas systématiquement subi à la suite de chaque accord de licence. De plus, il peut être subi à la suite d'une implantation par fusion-acquisition ou par accord de licence.

En conclusion, le risque peut faire partie des conséquences de l'implantation de la firme multinationale. En revanche, il n'existe pas de risque spécifique à chaque mode d'implantation. Son

observation à la suite de chaque mode d'implantation n'est pas systématique. Certaines filiales peuvent l'éviter.

Cette recherche n'est qu'une étape d'un processus qui appelle encore d'autres. En effet, les risques évoqués dans cette recherches ne sont pas exclusifs. D'autres risques peuvent être subis à la suite de l'implantation de la firme multinationale comme la lenteur de l'organisation, la perte de compétitivité et la perte d'autonomie du licencié.

En outre, il conviendrait d'élargir l'enquête effectuée avec des cas de sous-traitance. En effet, la prise en compte de cas d'accord de licence, aussi riches qu'ils soient, peut ne pas suffire.

Enfin, cette recherche peut être complétée par une étude quantitative sur un grand échantillon de filiales, dans le but de déterminer le pourcentage de présence de chaque risque à la suite des différents modes d'implantation.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Angot J. et Meier O., (2000), «Les leçons d'un échec», *Revue Française de Gestion*, n°131, p129-135.

Barcet A., Lebas C. et Mercier C., (1983), « Dynamique du changement technique et transformation des savoirs-faire de production », *Revue Recherche économique et sociales, la documentation Française* 4<sup>ème</sup> trimestre.

Bastien D. T., (1987), « Common patterns of Behavior and Communication in corporate mergers and acquisitions », *Human Resource Management*, vol.26, n°1, p.17-34.

Beamish P.W., (1984), « Joint Venture performance in developing countries. » thèse de doctorat non publiée, l'Université de Western Ontario.

Bizec R.F. et Daudet Y., (1981), « Un code de conduite pour le transfert de technologie » ; éd. Economica, Paris.

Buono A. F. et Bowditch J.L., (1989), « The human side of mergers and acquisitions », San Francisco: Josey-Bass.

Buono A. F., Bowditch J.L et Lewis J.W., (1985), "When cultures collide: The anatomy of a merger", *Human Relation*, n°38, p.447-500.

Cartwright S. et Cooper C.L., (1996) "Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances", Butterworth-Heinemann, Oxford.

Cohen B. P. et Zhou X., (1991), "Status processes in enduring work groups", *American Social Review*, n°56, p.179-188.

Durand C., (1994), « La coopération technologique internationale : les transferts de technologie », De Boeck université, Bruxelles.

Dymsza W.A., (1988), « Successes and failures of joint venture in developing countries: lessons from experience. In contractor F. et Lorange P. editors, cooperative strategies in international business. Lexington: Lexington Books.

Elmadjeri D., (1992), « La joint venture : analyse conceptuelle, réalités et prospectives », thèse de doctorat en sciences de gestion, Nice.

Fama E.F., (1980), “Agency problems and the theory of the firm”, *Journal of political Economy*, n°88, p.288-307.

Friedmann W.G. et Beguin J.P., (1971), “Joint International Business Ventures in developing countries”, Columbia University Press, New York.

Gonod P.F., (1974a), “Les transferts technologiques », colloque AFSE, Lille.

Gonod P.F., (1974b), “clés pour les transferts de technologie », Bird, New-York.

Graves D., “1981”, “Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the reinsurance industry: a total population survey”, *Journal of Management Studies*, vol.18, p89-113.

Ganesan S., (1993), « Negotiation strategies and the nature of channel relationships », *Journal of Marketing Research*, vol.30, p. 183-203.

Hirsch P., (1987), “Pack your own parachute”, Reading, MA: Addison-Wesley.

Hitt M.A., Hoskisson R.E. et Ireland R.D., (1990), “Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms”, *Strategic Management Journal*, n°11, (issue special), p.29-47.

Hambrick D. C. et Cannella JR. A., (1993), « Relative Standing : a Framework for understanding Departures of Acquired Executives », *Academy of Management Journal*, vol.36, n°4, p.733-762.

Haspelagh P.C. et Jemison D.B., (1991), « Managing acquisitions », creating value Through Corporate Renewal, Free Press.

Hirschman A.O., (1970), “Exit , voice, and loyalty”, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ivancevich J.M., Schweiger D.M. et Power F.R., (1987), “Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human resource planning*, vol.10, n°1, p.19-35.

Jemison D.B. et Sitkin S.B., (1986a), « Corporate acquisitions : A process perspective », *Academy of management Review*, n°11, p .145-163

Jemison D.B. et Sitkin S.B., (1986b), “Acquisitions: The process can be the problem. *Harvard Business Review*, vol.64, n°2, p107-116.

Jensen M.C. et Meckling W.H., (1976), “theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure”, *Journal of financial Economics*, n°3, p.305-360.

Jick T. D., (1979), “Process and impacts of a merger: individual and organisational perspectives”, unpublished doctoral dissertation, Cornell University, Ithaca, New York.

Judet P. et Perrin J., (1976), « Transfert de technologie et développement », communication aux journées internationales de Dijon.

Killing J.P., (1983), « strategies for joint venture success », Praeger, New York.

Lachtar H., (1986), “Sous-traitance internationale et maîtrise de technologie : un examen de l’expérience tunisienne », thèse de doctorat en économie de développement, université des sciences sociales, Grenoble II, 379p.

Lane H.W. et Beamish P.W., (1990), « Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. », *Management International Review*, 30 (issue special), p.87-102.

Le Tourneau P., (2003), « L’ingénierie, les transferts de technologie et de maîtrise industrielle », éditions du Juris-Classeur, France.

March J.G. et Shapira Z., (1987), « Managerial perspectives on risk and risk taking », *Management Science*, vol.33, n°11, p1404-1418.

Marks M. L. et Mirvis P. H., (1983), “Psychological consequences of a corporate acquisition and the factors that moderate them: a longitudinal study”, paper presented at the 91<sup>st</sup> convention of the American psychological Association, Anaheim, CA.

Marks M. L. et Mirvis, P. H, (1985), « Merger syndrome : stress and uncertainty », *Mergers and acquisitions*, vol.20, n°1, p.70-76.

Miles M. B. et Huberman A. M., (1991), « analyse des données qualitatives », De Boeck Université, 480p.

Napier N.K., (1989), « Mergers and acquisitions, Human Resources Issues and Outcomes : A Review and Suggested typology », *Journal of Management Studies*, vol.21, p.271-289.

Napier N.K., Simmons G. et Stratton K., (1989), « Communication during a merger : experience of two banks », *Human Resource Planning*, vol.12, n°2, p.105-122.

Olson L.B. et Singsuwan J., (1997), « The effect of partnership, communication, and conflict resolution behaviors on performance success of strategic alliances: American and Thai perspectives. In Beamish P.W. et Killing P., editors, cooperative strategies: Asian pacific perspectives. San Francisco: The New Lexington Press, 245-267.

Perrin J., (1983), « Les transferts de technologie », la découverte /Maspéro, Paris.

Perroux F., (1975), “Unités actives et mathématiques nouvelles: révision de la théorie de l’équilibre économique général ; Dunod, Paris.

Pitts R.A., (1976), “Diversification strategies and organisational policies of large diversified firms”, *journal of economics and business*, n°28, p.281-188.

Pruit D.G., (1981), “Negociation Behavior”, Academic Press, New York.

Rouach D. et Klatzmann J., (1993), « les transferts de technologie », presse universitaire de France, France.

Rouach D. et Klatzmann J., (1993), « les transferts de technologie », presse universitaire de France, France.

Scherer F.M., (1986), “Mergers, sell-offs, and managerial behavior”, in. Thomas L.G. (Ed.), The economics of strategic planning: p.143-170, MA: Lexington Books, Lexington.

Schweiger D. M., Ivancevich J. M., et Power F. R., (1987), “Executive actions for managing human resources before and after acquisition”, Academy of Management Executives, n°2, p127-138.

Schweiger D. M. et Weber Y., (1989), “strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: an empirical investigation”, Human Resource planning, vol.12, n°2, p.69-86.

Thomas K.J., (1976), “Conflict and conflict management”, In Dunette M., editor, Handbook of industrial and organisational psychology, McNally, Chicago.

Trautwein F., (1990), “Mergers motives and merger prescriptions”, Strategic Management Journal, n°11, p.283-296.

Vaucher M. et Tisseront F., (1992), « L’ingénierie du déploiement international », Publi-Union Editions, France.

Walsh J.P., (1988), « Top management turnover following mergers and acquisitions”, Strategic Management Journal, n°9, p.173-183.

Walsh J.P., (1989), « Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover”, Strategic Management Journal, n°12, p.201-218.

Walsh J.P. et Ellwood J.W., (1991), « Mergers, acquisitions, and the pruning of managerial deadwood : an examination of the market for corporate control”, Strategic Management Journal, n°12, p.201-218.

Wacheux F., (1996), “Méthodes qualitatives et recherches en gestion”, édition Economica, Paris.

Yin R., (1994), “Case Study Research, Design and Methods”, Sage, Londres.