



L'impact de la coopération inter-firmes sur l'organisation

« Etude de trois cas d'alliances stratégiques dans le secteur touristique tunisien »

Haythem BEN AMOR

Doctorant en Stratégie des Entreprises

Université Paris 13, CREGEM

45 A, Bd Jourdan, 75014 Paris (France)

Tél. : + 33 6 87 50 49 54 – E-mail : benamorhaythem@yahoo.fr

Résumé

Dans un environnement de plus en plus complexe, certains modes de développement stratégique comme la croissance interne et la croissance externe ne sont plus suffisantes. Conscientes de ce constat, les entreprises tunisiennes ont cherché à nouer des alliances stratégiques avec des firmes européennes dans le but d'avoir accès aux moyens de développement (capitaux, technologie, savoir-faire, logistique, informations,...) et à de nouveaux marchés.

Or, les alliances stratégiques sont une forme particulière des relations inter-organisationnelles qui influencent la situation interne des firmes partenaires surtout dans le cas d'une relation asymétrique entre une PME et une grande entreprise.

Cette recherche pose donc, la question de l'impact des alliances stratégiques sur l'organisation interne des entreprises tunisiennes. En d'autres termes, elle essaye de déterminer comment les entreprises tunisiennes font adapter les composants de leur organisation pour pouvoir appliquer les accords d'alliances nouées avec des firmes européennes.

Pour apporter des éléments de réponses à cette question, cette recherche s'est basé sur la méthode des cas définie par R. Yin comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » et ce en étudiant trois cas d'alliances développées dans le secteur touristique tunisien.

A cet effet, l'étude a été centrée sur les deux axes de recherche suivants :

- l'identification des transformations organisationnelles après la mise en œuvre de l'accord d'alliance ;
- le repérage du degré d'adaptation des composants de l'organisation au nouveau contexte d'échanges et de relations.

Ceci nous a permis de constater que le choix des alliances comme mode de relation peut générer une sorte de dépendance vis à vis du partenaire surtout sur les plans stratégique, technique et technologique et une perte partielle d'identité surtout lorsque le partenaire est doté d'une identité et d'une culture fortes.

Par ailleurs, les alliances sont plus qu'un simple arrangement contractuel, elles mettent en jeu l'ensemble des dimensions de la firme engagée et provoquent une remise en cause de ses frontières. Ainsi, les entreprises tunisiennes ont été amenées à faire adapter les structures de leurs organisations au nouveau contexte de relations et d'échange dans le but d'avoir une cohérence organisationnelle avec leurs partenaires dont la taille dépasse largement la leur. Cette adaptation, qu'elle soit choisie ou imposée par le partenaire, a été accompagnée par des adaptations, plus ou moins profondes, des autres composants de l'organisation (la culture d'entreprise, la motivation des acteurs internes, le style de management et de prise de décision...).

En outre, bien que la plupart des alliances tuniso-européennes aient connu à leur début des problèmes qui reviennent au choc dû à la rencontre de deux cultures et de deux systèmes organisationnels différents, ces problèmes ont été vite dépassés par la multiplication des contacts et des rencontres. La fréquence de ces contacts a permis un transfert tacite de savoirs et de savoir-faire et ainsi un apprentissage inter-organisationnel ; d'où une grande source de motivation pour les acteurs de l'organisation mais elle a généré à l'entreprise tunisienne, inévitablement, une certaine dépendance vis à vis de son partenaire surtout sur le plan stratégique et a provoqué chez les employés une certaine perte d'identité due au sentiment d'appartenance au partenaire.

Mots Clés

Coopération, alliance stratégique, impact organisationnel