

# **Quels modes de pilotage en place pour les alliances Nord-Sud Euro-méditerranéennes ?<sup>1</sup>**

**Karim SAID\***

Maître de conférences HDR - Larequoi/ISM Université de Versailles

47 Bd Vauban - 78280 Guyancourt

Courriel : karim.said@uvsq.fr

**Laure DIKMEN GORINI**

Maître de Conférences - IAE de Poitiers

20 Rue Guillaume 7 le Troubadour - 86000 Poitiers

Courriel : ldikmen@iae.univ-poitiers.fr

**Fadia BAHRI KORBI**

Doctorante - Larequoi/ISM Université de Versailles

47 Bd Vauban - 78280 Guyancourt

Courriel : fedyabahry@yahoo.fr

## **Résumé**

L'objectif de cet article est de comprendre le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des alliances stratégiques entre le Nord et le Sud de la méditerranée. Nous adoptons une démarche qualitative en analysant neuf alliances entre l'Union Européenne et la Tunisie. La diversité des alliances stratégiques nous amène à affiner nos recherches sur le lien entre la nature des alliances et les systèmes d'information retenus par les partenaires. Il s'agit plus particulièrement d'analyser dans quelle mesure les systèmes d'information impactent les activités, les processus métiers et les mécanismes de pilotage des alliances. Les résultats de notre recherche ont mis en évidence que le choix en matière de configuration des processus et d'infrastructure des systèmes d'information doit être effectué en cohérence avec la nature et les processus organisationnels et structurels effectués dans le cadre de l'alliance.

**Mots clés :** Alliances stratégiques Nord-Sud - Systèmes d'information - Mécanismes de pilotage - Etudes de cas - Espace méditerranéen.

\* Pour toute correspondance

---

<sup>1</sup> Ce travail est tiré d'une thèse intitulée « spécificités de l'intégration des SI dans le pilotage des alliances stratégiques Nord Sud : le cas des alliances Euro-tunisiennes », en cours de préparation par Mme. Fadia BAHRI KORBI, sous la direction de Mr. Karim SAÏD, Maître de conférences HDR à l'université de Versailles.

# Quels modes de pilotage en place pour les alliances Nord-Sud Euro-méditerranéennes ?

## Introduction

Les alliances stratégiques peuvent être caractérisées par un large dispositif de formes organisationnelles tels que les collaborations en achat, marketing, R&D... ; les licences ; les joint-ventures ; etc. (Lorange et *al.*, 1992). La mise en place d'une stratégie de pilotage des actions et des échanges de connaissances et d'informations entre partenaires nécessite de s'appuyer sur des systèmes d'informations capables de gérer leurs interrelations et leurs processus communs de communication (Mohr et Spekman, 1994 ; Schreiner et *al.*, 2009), de contrôle (Beamish, 1988 ; Parkhe, 1993 ; Sohn, 1994 ; Harzing, 1999), de coordination (Kale et Singh, 2009).

Notre recherche a pour objectif d'analyser la place des systèmes d'information dans le pilotage des alliances stratégiques compte tenu de la diversité des formes d'alliances contractées dans le contexte Nord-Sud. Après avoir décrit les mutations des systèmes d'information *ante-alliance* et *post-alliance* pour neuf études de cas, nous analyserons les déclarations recueillies au cours des entretiens que nous avons réalisés. L'objectif de ces entretiens est d'analyser comment les partenaires articulent le pilotage de leur alliance avec la conception et la mise en œuvre de leur système d'information commun.

Nous analyserons également l'impact des différentes stratégies d'alliance sur la mise en place d'une stratégie de systèmes d'information pour chaque partenaire, ainsi que le périmètre d'intégration et le mode d'utilisation de ces systèmes d'information pour piloter l'alliance. Ainsi, nous déterminerons dans quelle mesure les systèmes d'information impactent les activités, les processus métiers et les mécanismes de pilotage des alliances stratégiques et ce particulièrement dans un contexte Nord-Sud.

La première partie de notre recherche mobilisera les fondements théoriques sur le pilotage des alliances stratégiques, les mécanismes de pilotage au sein des alliances stratégiques et le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des alliances stratégiques. Nous nous basons sur un protocole de recherche fondé sur une étude qualitative auprès de neuf cas d'alliances stratégiques Euro-tunisiennes avant de présenter et de mettre en perspective les résultats obtenus.

# **1. Systèmes d'information et pilotage des alliances stratégiques Nord Sud : Quelle articulation ?**

## **1.1. Le pilotage des alliances stratégiques**

Le thème des alliances stratégiques a été étudié sous différents angles : le choix des partenaires (Geringer, 1988) ; les mécanismes de contrôle (Geringer et Hebert, 1989) ; le développement de la confiance (Gulati, 1995) ; la performance des joint-ventures (Beamish, 1987) ; la dynamique de l'apprentissage (Hamel, 1991) ; le pouvoir de négociation (Yan et Gray, 1994) ; les facteurs de réussite (Mohr et Spekman, 1994) ; etc. La littérature sur les alliances est regroupée traditionnellement autour de trois pôles d'études : la constitution de l'alliance ; son fonctionnement et sa performance (Philippart, 2001, p. 2).

Notre recherche se base sur la définition de Spekman et *al.* (1998, p.748) qui appréhende l'alliance stratégique comme « *un contrat étroit, long terme, favorable mutuellement entre deux ou plusieurs partenaires dans lequel les ressources, la connaissance, et les capacités sont partagées dans le but d'augmenter la position concurrentielle de chaque partenaire* ». Cette démarche a pour objectif de créer une valeur nouvelle à partir de synergies entre les actifs spécifiques et les ressources complémentaires de chaque partenaire (Bellon et Niosi, 2002).

Cette synergie est possible grâce à la mise en commun ou à l'échange de ressources telles que les actifs physiques, les moyens humains, les compétences technologiques, les savoir-faire en marketing, etc. (Surply, 2007). Les efforts collaboratifs permettent ainsi aux entreprises d'atteindre des objectifs mutuellement compatibles, qui ne peuvent être facilement atteints seul (Bucklin et Sengupta, 1993). La décision de nouer une alliance stratégique se traduit par la poursuite d'objectifs partagés sur la base d'avantages concurrentiels communs (Najmaei et Sadeghinejad, 2009).

Les alliances stratégiques nécessitent un pilotage cohérent avec les objectifs de chaque partenaire. Ring et Van de Ven (1994) définissent trois composantes majeures de l'alliance structurelle : le projet ; les relations et le contrat. Le contrat permet de formaliser clairement la relation entre les partenaires en termes d'apports ; étendue de la coopération ; transfert de connaissance ; protection contre les comportements opportunistes ; contraintes légales ; résolution des conflits ; partage de responsabilités ; révision des engagements réciproques ; modalités de sortie ; terminaison de l'accord (Philippart, 2001, p.7). Alors que le projet et les relations inter-organisationnelles sont des dimensions dynamiques. Le projet traduit la

stratégie adoptée par l'entreprise, et les relations sont la concrétisation de l'alliance. Dès lors, en combinant ces trois dimensions, le sens de l'alliance s'affine. Les partenaires fixent ainsi les règles du jeu de leur alliance.

Les alliances stratégiques sont influencées par les contraintes structurelles (e.g. la perte d'un client, le départ d'un dirigeant, la défaillance technique d'une machine, etc.) et conjoncturelles (e.g. l'inflation, la hausse des droits de douane, etc.) qui amènent les partenaires à réajuster constamment leurs objectifs initiaux en termes stratégiques et opérationnels. Dès lors, le pilotage des alliances stratégiques devient un enjeu majeur dans la réussite du partenariat. Le pilotage des alliances stratégiques nécessite le plus souvent de mettre en cohérence des structures caractérisées par des ressources et des compétences spécifiques adossés à des modes d'organisation et des systèmes de gestion souvent différents. La capacité à construire une vision partagée et à harmoniser les pratiques managériales serait de nature à se prémunir contre les risques de dysfonctionnements et les incertitudes comportementales inhérents, par exemple, à l'asymétrie informationnelle entre les partenaires (Edouard et Surply, 2004).

Dans cette perspective, les systèmes d'information peuvent contribuer à accentuer les échanges d'informations et de connaissances techniques et supporter le fonctionnement et la performance des processus métiers de l'alliance (CIGREF, 2008), favorisant ainsi l'intégration des partenaires. L'intégration spécifique des systèmes d'information a donc un rôle fondamental dans le processus d'intégration (Brunetto, 2006). Celle-ci constitue le niveau auquel les systèmes d'information des partenaires sont interconnectés et interopérables en vue de partager un schéma conceptuel commun et former un ensemble unifié (Barki et Pinsonneaut, 2005).

Les choix en matière de configuration de processus et d'infrastructures des systèmes d'information doivent être effectués en cohérence avec les choix organisationnels et opérationnels associés à la stratégie de l'alliance (Gunasekaram et Ngai, 2004). La configuration des systèmes d'information implique, d'une part, le choix des paramètres à prendre en compte (e.g. le chiffre d'affaires, le volume de production, les indicateurs de performance, etc.), et d'autre part, les processus d'affaires spécifiques à l'activité de l'entreprise (Markus et *al.*, 2000). Ces deux critères reflètent ainsi les exigences d'intégration et de standardisation des processus métiers et de l'infrastructure informatique nécessaire au bon fonctionnement des alliances stratégiques.

## 1.2. Le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des alliances stratégiques

Après avoir défini le concept d'alliances stratégiques ainsi que les enjeux de leur pilotage, nous nous intéresserons au rôle des systèmes d'information dans ce processus organisationnel complexe. Reix (2000, p. 75) définit un système d'information comme « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations* ». Fondés sur des caractéristiques différentes, les systèmes d'information sont utilisés dans les relations interorganisationnelles pour réaliser l'intégration des informations et des données entre les partenaires. L'ERP<sup>2</sup> « *Enterprise Resource Planning* » ; le Datawarehouse<sup>3</sup> ou l'EAI « *Enterprise Application Integration* » et l'EDI<sup>4</sup> « *échange de données informatisées* » sont les principaux outils sur lesquels se sont penchés les travaux antérieurs pour examiner la question de l'intégration des systèmes d'information dans les relations interorganisationnelles (Markus, 2000 ; Bidan, 2004 ; De Corbière et Geffroy, 2009).

La recherche d'un avantage concurrentiel est la préoccupation majeure pour toute firme désireuse de s'approprier une forte position concurrentielle, qui lui permettrait de survivre dans un marché turbulent et incertain (Porter, 1982). La conclusion d'un contrat d'alliance stratégique implique l'intégration d'une partie ou de la totalité des chaînes de valeur des partenaires sur leurs activités communes, en fonction de la nature du contrat qu'ils mettent en commun. La chaîne de valeur, proposée par Porter (1986), distingue les activités principales qui impliquent les départements en aval et en amont de l'organisation (e.g. la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, et les services). Ces activités principales sont consolidées par les activités de soutien telles que l'infrastructure de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et les approvisionnements.

L'objectif pour chaque partenaire est de déterminer le rôle et l'impact de la chaîne de valeur utilisée au sein de leur organisation sur le pilotage et la performance de l'alliance

---

<sup>2</sup> L'ERP est défini comme « un progiciel qui promet l'intégration transparente de toute l'information qui circule dans l'entreprise : les informations concernant les finances, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement et la clientèle » (Davenport, 1998).

<sup>3</sup> Le Datawarehouse ou l'EAI (Enterprise Application Integration) est défini comme « une application chargée, à partir de sources hétérogènes, d'extraire, de traiter, d'organiser, d'actualiser, d'historier et de diffuser des données utiles au système d'information de gestion », (Bidan, 2004).

<sup>4</sup> L'EDI est défini par « l'échange d'ordinateur à ordinateur de données concernant des transactions en utilisant des réseaux et des formats normalisés » (Sandoval, 1990).

stratégique. La configuration optimale des activités de la chaîne de valeur de chaque partenaire procure une source d'avantage concurrentiel. L'opérationnalisation de la chaîne de valeur de l'alliance implique de se doter d'un ensemble d'outils et de méthodes capables de gérer les interrelations entre les partenaires et d'améliorer la gestion, le transfert et le traitement d'un volume important d'informations hétérogènes et de données relatives aux indicateurs de performance de l'alliance tels que le volume de production, le volume des ventes, le résultat sur une période donnée, etc.

C'est dans cette perspective que nous soulignons l'importance des systèmes d'information qui permettent le transfert de flux informationnels au sein d'une même organisation ou entre des partenaires. En effet, l'intégration des SI permet des processus organisationnels intégrés tout au long de la chaîne de valeur de l'alliance, favorisant la rapidité de la prise de décision et la réduction des coûts de transaction (Holland, 1995). Dans la même perspective, les études menées par Botta-Genoulaz et al., (2005) et Kefi (2011) soulignent la capacité du SI d'intégrer les activités et fonctions de l'alliance tout en garantissant la transversalité des processus organisationnels.

L'opérationnalisation de la stratégie de l'alliance, les systèmes de pilotage, ainsi que les flux informationnels entre les partenaires sont des éléments essentiels au succès de l'alliance (Hoang et Rothaermel, 2005 ; Anderson et al., 2006 ; Schreiner et al., 2009). Selon Gunasekaram et Ngai (2004), la décision d'une entreprise de former une alliance stratégique doit être précédée d'une analyse des capacités de son système d'informations en termes d'intégration de la chaîne d'approvisionnement de son partenaire. Dans le cas contraire, l'entreprise ne pourrait pas concrétiser les objectifs de l'alliance. Pour cela, les chercheurs préconisent de se doter de systèmes de partage de l'information et de support de la collaboration pour intégrer les activités de l'alliance.

L'élaboration et la mise en commun des systèmes d'information au sein des alliances stratégiques nous conduit à analyser les systèmes d'information comme un outil de contrôle. Les systèmes d'information permettent de coordonner en temps réel l'activité collaborative (Aliouat et Taghzouti, 2007). Le contrôle est un concept complexe et multidimensionnel (Geringer et Hebert, 1989). Das et Teng (1998, p.493) définissent le contrôle comme « *un processus de normalisation par lequel les éléments du système sont plus prévisibles à travers l'établissement des standards dans la poursuite des objectifs souhaités ou établis* » (Leifer & Mills, 1996, p.117).

Geringer et Hébert (1989) ont conceptualisé le contrôle à travers trois dimensions complémentaires ou interdépendantes : le focus du contrôle ; l'étendue du contrôle et les mécanismes de contrôle. Premièrement, le focus du contrôle se réfère à un contrôle étendu versus un contrôle limité. Deuxièmement, l'étendue du contrôle peut se traduire comme le degré du contrôle qui est exercé dans l'entreprise. Troisièmement, les mécanismes de contrôle sont des arrangements organisationnels pour déterminer et influencer les membres d'une organisation. A travers l'établissement de mécanismes de contrôle, l'accomplissement des objectifs devient plus prévisible, notamment avec l'utilisation des systèmes d'information.

Ainsi, le mode d'intégration du SI doit s'effectuer en cohérence avec la forme de l'alliance et la nature des mécanismes de pilotage mis en place par les partenaires. La partie empirique de notre recherche nous permettra de mieux comprendre l'articulation entre le système de pilotage de l'alliance et le mode d'intégration du SI adopté par les partenaires dans neuf cas d'alliances stratégiques Nord-Sud.

## **2. La méthodologie de recherche**

### **2.1. Le contexte d'étude**

Notre recherche empirique s'appuie sur les alliances stratégiques nouées entre la Tunisie et les pays membres de l'Union Européenne. Depuis la création en 1976 de la zone de libre échange Euro-méditerranéenne, nous observons un essor dans les accords de coopération entre le Nord et le Sud. Selon les données du rapport de la CNUCED<sup>5</sup>, les investisseurs européens semblent davantage enclin à investir en Afrique, notamment en Afrique du Nord où les investissements ont augmenté de 35% pour atteindre un montant 9 milliards d'euros en 2012. De nombreux chercheurs se sont intéressés aux échanges entre les économies matures et les économies émergentes (Saïd, 2006 ; Assens et Cherbib, 2010 ; Cheriet, et al., 2010). Notre recherche s'inscrit dans cette perspective. L'adhésion du gouvernement tunisien au GATT-OMC (*General Agreement on Tariffs and Trade - Organisation Mondiale du Commerce*) en 1990 a amplifié le nombre d'alliances stratégiques avec les pays de l'Union Européenne, qui constitue aujourd'hui le premier partenaire commercial et investisseur étranger de la Tunisie, soit 72% du total de ses Investissements Directs Etrangers (IDE) en 2011.

L'instabilité politique consécutive à la chute du régime de Ben Ali en 2011 conjuguée à la crise économique européenne a freiné les investissements directs étrangers.

---

<sup>5</sup> CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

On note tout de même, selon l'Agence pour la Promotion des Investissements Etrangers (FIPA), une certaine reprise du volume des IDE en 2012 qui ont augmenté de 24,2 % par rapport à 2011 et s'élève ainsi à 845,1 millions d'euros.

## **2.2. La méthode de recherche : Etudes de cas multi-sites**

Nous avons eu recours à une étude de cas multi-sites (Yin, 1994) pour analyser le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des alliances stratégiques. Nous avons analysé neuf études de cas. L'utilisation dans le cadre de l'alliance de deux systèmes d'information différents générateurs de données et d'informations hétérogènes laisse supposer l'émergence de difficultés liées à la représentation, au traitement et à l'interprétation de celles-ci par des acteurs le plus souvent éloignés géographiquement. Nous proposons ainsi de comprendre comment les partenaires articulent le pilotage de leur alliance avec la conception et la mise en œuvre de leur système d'information commun, compte tenu de la nature du contrat qu'ils mettent en place. Pour cela, nous avons collecté nos données à partir d'entretiens semi-directifs. Cette méthode représente un instrument puissant qui permet de parvenir à la réalité pour comprendre les pratiques organisationnelles (Wacheux, 1996). Pour pallier aux limites de la fiabilité des données recueillies, nous avons suivi les recommandations de Roussel et Wacheux (2005) en interviewant plusieurs personnes ayant différentes responsabilités au sein des neuf cas d'études.

Nous avons procédé à la mise en place d'un guide d'entretien avec des questions semi-directives qui ont repris les thèmes préalablement définis. La réalisation d'une étude exploratoire du terrain a constitué une étape nécessaire dans la construction de notre question de recherche et l'affinement des thèmes à aborder. Nous avons réalisé au total 51 entretiens répartis entre les partenaires locaux tunisiens et les partenaires étrangers européens. Chaque interview a duré en moyenne une heure, pour atteindre un nombre total de 52 heures d'entretiens. L'annexe 1 montre que 21,43% des répondants tunisiens sont des directeurs SI et de contrôle de gestion, de même que 26,09% des répondants européens sont des directeurs SI. Les principaux répondants correspondent parfaitement à notre objet d'étude. Suivent les Directeurs Généraux, Directeurs en R&D, Directeurs Marketing pour les répondants tunisiens (avec 10,71% pour chaque fonction), et les Directeurs Marketing et Directeurs de Production pour les répondants européens (avec 13,04% pour chaque fonction).

Nous avons procédé à un enregistrement, une retranscription puis une analyse des contenus des interviews (Bardin, 2001), à l'aide du logiciel Nvivo. Malgré le fait que le

logiciel ne permette pas une interprétation automatique, il fournit néanmoins une plus grande flexibilité au codage et permet donc de se focaliser sur les données codées (Richards, 2005). La grille de codage est largement déterminée par la littérature et elle a été enrichie par des thèmes qui ont émergé des résultats de l'enquête exploratoire. Notre analyse des résultats a été réalisée à la fois par cas d'alliance et par système de pilotage mis en œuvre en vue de comprendre comment l'utilisation des systèmes d'information impacte le processus de pilotage de l'alliance stratégique.

Le tableau 1 synthétise les caractéristiques des neuf études de cas : le domaine d'activité ; la forme de l'alliance ; la date de création et la nationalité du partenaire européen. Ainsi, nous avons analysé quatre cas issus du secteur agroalimentaire, trois cas issus du secteur pharmaceutique et deux cas issus du secteur automobile. La forme d'alliance la plus répandue est la licence avec quatre cas, la joint-venture avec trois cas (une joint-venture partagée à 50/50 et deux joint-ventures inégales), et deux cas de partenariats. Nous notons que les licences ont été formées dans le secteur agroalimentaire (un cas) et pharmaceutique (trois cas), et que les joint-ventures ont été exclusivement créées dans le domaine de l'agroalimentaire (trois cas), de même les partenariats ont été réalisés dans les deux cas automobile que nous avons recensés. La date de création des alliances s'échelonne entre 1991 et 2010. Enfin, les partenaires étrangers étaient principalement de nationalité française (sept cas).

**Tableau 1. La présentation de l'échantillon**

<b>Etude de cas</b>	<b>Domaine d'activités</b>	<b>Forme de l'alliance</b>	<b>Date de création</b>	<b>Nationalité du partenaire européen</b>
1	Agroalimentaire	Joint-venture (50/50)	1997	France
2	Agroalimentaire	Joint-venture (55/45)	2007	Espagne
3	Agroalimentaire	Licence	2006	France
4	Agroalimentaire	Joint-venture (49/51)	2005	Allemagne
5	Pharmaceutique	Licence	2001	France
6	Pharmaceutique	Licence	2006	France
7	Pharmaceutique	Licence	1991	France
8	Automobile	Partenariat	2010	France
9	Automobile	Partenariat	2002	France

*Source : Elaboré par les auteurs*

Dans le contexte spécifique des relations euro-méditerranéennes, les coopérations sont très répandues dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique, agroalimentaire et de l'automobile. Les recherches ont montré que les joint-ventures dans le secteur agroalimentaire permettent de garantir l'échange de compétences et l'intérêt mutuel (Regnault, 2003 ; Cheriet et al., 2006). Sultan-Taïeb (2005) note que les contrats de licence sont largement présents dans le secteur pharmaceutique en raison de la simplicité de gestion et de la souplesse qu'offre ce type de contrat notamment dans les secteurs à forte intensité en R&D. Les alliances stratégiques conclues dans le secteur automobile se traduisent par une coopération sur de multiples projets sans aucun engagement des parties contractantes.

### 3. Présentation des résultats

Nous présentons, dans le tableau 3, les systèmes d'information utilisés par chaque partenaire de l'alliance, et ceci en distinguant la phase *ante-alliance* de la phase *post-alliance*. Cela nous permet de mieux appréhender l'évolution des systèmes d'information au cours de l'alliance stratégique.

**Tableau 2. Types de systèmes d'information utilisés dans les alliances stratégiques**

	PARTENAIRES TUNISIENS		PARTENAIRES EUROPEENS	
	phase ante-alliance	phase post-alliance	phase ante-alliance	phase post-alliance
1	- Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise - Applications informatiques différentes	- ERP JD Edwards software depuis 2001 (à la recommandation du partenaire étranger) Installation d'un logiciel de reporting	- Infrastructure non intégrée (ERP, JD Edwards, Providence, etc.) « Cette panoplie de logiciels n'était ni stable ni fiable pour des raisons techniques ». (DSI)	- ERP SAP Business Object depuis 2002 - Utilisation des NTIC
2	ERP MFG/PRO QAD implanté en 2000 qui intègre les fonctions achat, production, qualité, contrôle	- Même ERP maintenu - Installation d'un logiciel de reporting - Utilisation des nouvelles technologies de communication (vidéoconférences).	- SAP Business Intelligence en 2010 « Le nouveau système permet l'extraction de données et de rapports de sources hétérogènes comme le commercial, la production, la logistique afin d'homogénéiser et mettre en cohérence toutes ces données ». (DG) - Utilisation des nouvelles technologies de communication	Ancien SI maintenu

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise</li> <li>- Applications informatiques différentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP SAGE <i>Adonix</i> mis en place en 2008</li> <li>- Installation d'un système de reporting</li> <li>- Système de messagerie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applications spécifiques <i>GENERIX (facturation), MFGPRO (gestion de production), LOGIS (gestion de stock), CODA (comptabilité)</i></li> <li>- Utilisation des NTIC</li> </ul>	Ancien SI maintenu
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise</li> <li>- Applications informatiques différentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP SAP mis en place en 2011 «<i>Tout d'abord, une intégration fonctionnelle des modules logistique tels que la gestion des achats, la gestion des stocks, la gestion de la production, la gestion des ventes, le module finance qui inclut le module contrôle de gestion et tous les modules de la comptabilité</i>». (DSI)</li> <li>- Installation d'un reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP SAP Business Object Explorer en 2003 «<i>L'homogénéisation des SI à l'échelle mondiale a pour but d'améliorer le monitoring de tout ce qui se passe chez le partenaire en termes d'activités, d'opérations et d'utilisation de ressources</i>». (DSI)</li> <li>- Utilisation des NTIC</li> </ul>	Ancien SI maintenu
5	ERP SAGE <i>Adonix</i> implanté en 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancien SI maintenu</li> <li>- Utilisation des ressources existantes : téléphone et mails</li> <li>- Installation d'un système de reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP Scala (intégration progressive des modules Gestion de production, Gestion commercial, Comptabilité et Achat).</li> <li>- Utilisation des NTIC</li> </ul>	ERP SAP Business Object « <i>CEP SAP</i> » implanté en 2010
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise</li> <li>- Applications informatiques différentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancien SI maintenu</li> <li>- Utilisation des ressources existantes : téléphone et mails</li> <li>- Installation d'un système de reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refonte totale du SI en 1997 - Passage à un nouveau SI (ERP UNIX) en 2001</li> <li>- Utilisation des nouvelles technologies de communication</li> </ul>	Ancien SI maintenu
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise</li> <li>- Utilisation des ressources existantes : téléphone et mails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP SAGE <i>Adonix</i> implanté en 2000</li> <li>- Utilisation des ressources existantes : téléphone et mails</li> <li>- Installation d'un système de reporting</li> </ul>	Applications informatiques différentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP Maison (SAGE <i>Adonix</i>) implanté en 2007</li> <li>- Utilisation des nouvelles technologies de communication (<i>SharePoint, l'intranet, mails</i>)</li> </ul>

8	- ERP SAGE <i>Adonix</i> implanté en 2008 SIIO (EDI)	- Ancien SI maintenu - Installation d'un système de reporting	- ERP SAP - Utilisation des nouvelles technologies de communication	Ancien SI maintenu
9	- Applications informatiques différentes	SIIO (reporting instantané)	- ERP SAP - Datawarehouse - SIIO (Google solutions)	Ancien SI maintenu

*Source : Elaboré par les auteurs*

Après avoir décrit les mutations des systèmes d'information *ante-alliance* et *post-alliance* pour neuf études de cas, nous résumons les déclarations recueillies au cours des entretiens. L'objectif de ces entretiens était de comprendre comment les partenaires articulent le pilotage de leur alliance avec la conception et la mise en œuvre de leur système d'information commun, compte tenu de la nature du contrat qu'ils mettent en place. Nous analysons également l'impact des différentes stratégies d'alliance sur la mise en place d'une stratégie de systèmes d'information pour chaque partenaire, ainsi que le périmètre d'intégration et le mode d'utilisation de ces systèmes d'information pour piloter l'alliance.

### **Cas 1 : Joint-venture franco-tunisienne dans le secteur agroalimentaire depuis 1997**

La conclusion d'un contrat d'alliance stratégique a engendré la mise en place d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, la modernisation des outils de production et la mise en place d'un nouveau système d'information plus sophistiqué afin d'accroître la performance du partenaire local tunisien. Le nouveau SI a permis des économies d'échelle et de temps comme le souligne le Directeur Général de l'entreprise tunisienne : « *Le SI permet de gagner beaucoup de temps et de réduire les coûts. Le SI joue aussi un rôle très important dans la mobilisation de la prise de décision, à tous les niveaux hiérarchiques* ». La forte implication du partenaire étranger dans le style de management et le processus de prise de décision ainsi que les variables de confiance et de communication expliquent le succès de ce partenariat. « *Nous avons réussi notre partenariat parce que nous avons un partenaire à qui nous a fait vraiment confiance* » (DG tunisien Sud).

### **Cas 2: Joint-venture hispano-tunisienne dans le secteur agroalimentaire depuis 2007**

La mise en place d'un nouveau système d'information au sein de l'entreprise tunisienne n'a aucun lien avec l'intention de la direction générale dans la formation de l'alliance stratégique. Le Directeur commercial et marketing espagnol déclare que « *nous n'avons pas mis en place*

*un SI chez le partenaire car il possède en interne un très bon outil qui permet la surveillance et le contrôle de la relation ».*

L'utilisation du système d'information facilite les activités de contrôle, de coordination et de communication et favorise la confiance entre partenaires, comme le souligne le directeur marketing espagnol : *« Il y a une approche informatique très évoluée dans cette relation. Les outils de communication que nous utilisons comme les vidéo-conférences, les réunions à travers Skype permettent de renforcer la confiance ».* Toutefois, le partenaire local tunisien a besoin d'une coopération de proximité dans son activité de R&D.

### **Cas 3 : Licence franco-tunisienne dans le secteur agroalimentaire depuis 2006**

La relation d'alliance est fondée sur la coopération sans engagement ni implication du partenaire étranger français dans le style de management et l'organisation du travail au sein de l'entreprise locale tunisienne. Le contrat de licence oblige celle-ci à établir un rapport mensuel d'activités suivant un modèle standard préalablement exigé par le partenaire français afin d'éviter d'éventuelles difficultés liées à la représentation, au traitement et à l'interprétation de données hétérogènes, comme le souligne le Directeur industriel français *« le reporting est produit avec les propres outils du partenaire mais il doit le transmettre conformément à nos standards ».* La coordination des activités de la licence s'établit entre les directeurs des différents départements de l'entreprise locale. Ces derniers peuvent coopérer avec leurs homologues français dans le but d'acquérir de l'information et de l'expérience. Toutefois, l'utilisation des SI reste très limitée au sein de la licence.

### **Cas 4 : Joint-venture germano-tunisienne dans le secteur agroalimentaire depuis 2005**

L'entreprise tunisienne a complètement modifié son système d'information afin d'accroître sa performance et favoriser sa relation avec son partenaire allemand. Ce dernier est fortement impliqué dans le style de management de l'entreprise tunisienne en apportant l'assistance et le savoir-faire nécessaire pour faire évoluer la relation. Le Directeur SI allemand indique ceci : *« on a recommandé au partenaire de passer à un nouveau SI pour pouvoir partager avec lui des informations et des données dont on a besoin ».* La prise de décisions s'effectue conjointement par les deux parties de l'alliance dans tous les niveaux hiérarchiques. L'introduction d'un nouveau système d'information a permis la mise en place rapide et pertinente des décisions opérationnelles et stratégiques dans la joint-venture. De plus, les partenaires ont développé une confiance mutuelle comme le souligne de Directeur Général

Adjoint tunisien : « *notre relation a évolué d'une manière très positive puisque d'abord elle se base sur un climat de confiance très fort* ».

#### **Cas 5 : Licence franco-tunisienne dans le secteur pharmaceutique depuis 2001**

La coopération est focalisée sur l'activité de production. Ni l'entreprise locale ni l'entreprise étrangère ne sont impliquées dans le style de management de leur partenaire. La coordination est centralisée et le contrôle s'effectue par des systèmes d'audits de la qualité. L'utilisation des SI reste marginale pour piloter le partenariat mais fondamentale au sein de l'entreprise française pour des raisons d'extraction, de consolidation, de transformation, de stockage, de traitement, de diffusion et de présentation de l'information. En effet, le Directeur des affaires réglementaire et publique de l'entreprise française indique qu' « *il y a des systèmes d'audit, des formulaires d'assurance qualité pour chaque prestation, des cahiers de charge et des process (...) le directeur assurance qualité est chargé du contrôle chez nous, il coordonne avec le directeur assurance qualité du partenaire* ».

#### **Cas 6 : Licence franco-tunisienne dans le secteur pharmaceutique depuis 2006**

L'entreprise tunisienne a complètement bouleversé son style de management avec la mise en place d'un nouveau système d'information capable d'améliorer la qualité de ses produits réalisés grâce à sa licence française et d'accroître sa performance. Toutefois, l'entreprise étrangère ne s'implique pas dans la structure et l'organisation du travail de son partenaire. La seule interaction intervient lors de l'ajout ou la modification des produits fabriqués sous la licence ou au moment de la déclaration des rapports d'activités. Le Directeur de la coordination opérationnelle de l'entreprise française ajoute : « *avec le partenaire, on n'est pas chez nous, donc on suit des évènements et des supports de coordination qu'on ne maîtrise pas à 100%. On n'est pas du tout dans l'optique de construction de développement* ».

#### **Cas 7 : Licence franco-tunisienne dans le secteur pharmaceutique depuis 1991**

Le partenaire étranger a mis en place une structure locale destinée à gérer les affaires et contacter des partenaires tunisiens pour réaliser des contrats sous forme de licence. Cette forme particulière de coopération est très répandue dans le secteur pharmaceutique du fait de la simplicité de gestion et la souplesse qu'offre ce type de contrat. La présence des partenaires dans un même lieu géographique est fondamentale et la coordination est assurée par la standardisation des normes. « *La réglementation oblige les partenaires d'être sous le même*

*toit pour que ça marche. Le pilotage est assuré par les bonnes pratiques de fabrication » assure le Directeur de production français. La confiance est aussi un mécanisme qui explique la performance de la relation. « Notre relation a évolué positivement et nous pouvons dire que nous avons un partenariat solide basé surtout sur la confiance », le Directeur R&D tunisien.*

#### **Cas 8 : Partenariat franco-tunisien dans le secteur automobile depuis 2010**

La particularité de cette forme d'alliance est que les partenaires stratégiques sont localisés géographiquement au même endroit. La coopération est réalisée en temps réel. Les interviewés expliquent ceci par la volonté d'acquérir de nouveaux savoir-faire techniques qui nécessitent la présence d'un formateur. La coordination et la communication s'établissent à tous les niveaux. *« Le partenaire intervient toujours pour donner des conseils qui permettent d'améliorer le rendement et de minimiser le temps de production »* (Directeur Administratif et Financier tunisien).

#### **Cas 9 : Partenariat franco-tunisien dans le secteur automobile depuis 2002**

Dans ce cas, les SI jouent un rôle essentiel tant dans la prise de décisions, que dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions. La firme tunisienne a suivi les recommandations de son partenaire dans la mise en place d'une plateforme informatique, qui a permis un gain de temps dans les tâches opérationnelles et des prises de décisions plus pertinentes, renforçant ainsi les liens entre les partenaires. Ceci a été confirmé par les propos du Directeur d'activités tunisien : *« le partenaire a toujours besoin d'avoir l'information en temps réel. Il faut lui donner les outils nécessaires qui lui permettent d'accéder à l'information qui doit être fiable et pertinente. Ceci permettrait en outre de renforcer la confiance avec le partenaire »*. De son côté, le partenaire français souhaite suivre l'avancement du projet en temps réel grâce à la mise en place d'un EDI chez son partenaire. La rapidité et la fiabilité des données assureront le succès du partenariat pour les deux entreprises qui sont géographiquement éloignées.

Après avoir résumé les déclarations recueillies au cours des entretiens que nous avons réalisés, nous présentons, dans le tableau 3, la synthèse des résultats pour neuf études de cas.

**Tableau 3. Synthèse des résultats**

Etude de cas	Domaine d'activités	Forme de l'alliance	Processus métiers communs	Mécanismes formels de pilotage	Mécanismes informels de pilotage
1	Agroalimentaire	Joint-venture (50/50)	Approvisionnement Production Commerce Marketing R&D Qualité	Mise en place d'un système de reporting mensuel / Audits/ Développement d'un nouveau système ERP intégrant les activités de l'alliance / Mise en place d'un comité de pilotage / Présence de personnel expatrié.	Communication informelle entre les partenaires lors des interactions quotidiennes, des visites personnelles, des voyages de management, des vidéoconférences/ Confiance
2	Agroalimentaire	Joint-venture (55/45)	Approvisionnement Production Commerce Marketing R&D Qualité	Mise en place d'un système de reporting mensuel / Audits / Mise en place d'un comité de pilotage/ Audits	Communication informelle entre les partenaires lors des visites personnelles, des voyages de management, des vidéoconférences. Confiance
3	Agroalimentaire	Licence	Approvisionnement Production Commerce	Mise en place d'un système de reporting mensuel.	Communication informelle entre les partenaires lors des visites.
4	Agroalimentaire	Joint-venture (49/51)	Production Commerce Marketing R&D Qualité	Mise en place d'un système de reporting mensuel / Audits/ Développement d'un nouveau système ERP intégrant toutes les activités de l'alliance / Mise en place d'un comité de pilotage / Présence de personnel expatrié.	Communication informelle entre les partenaires lors des interactions quotidiennes, des visites personnelles, des voyages de management, des vidéoconférences / Confiance
5	Pharmaceutique	Licence	Production Promotion médicale Contrôle qualité	Standardisation des normes « <i>se conformer aux bonnes pratiques de fabrication</i> » / Audits	Communication informelle entre les partenaires lors des interactions quotidiennes/ Confiance
6	Pharmaceutique	Licence	Production Contrôle qualité Distribution	Standardisation des normes / Audits	Communication informelle entre les partenaires lors des interactions quotidiennes/ Confiance
7	Pharmaceutique	Licence	Production Contrôle qualité Distribution	Standardisation des normes / Audits	Communication informelle entre les partenaires lors des interactions quotidiennes/ Confiance
8	Automobile	Partenariat	Production Contrôle qualité	Présence de personnel expatrié. Standardisation des procédés de travail/ Audits	Communication informelle entre les partenaires lors des interactions quotidiennes.
9	Automobile	Partenariat	Conception et développement Contrôle qualité	Mise en place d'un système de reporting / Standardisation des procédés de travail/ Informatisation des échanges de données électronique/ Audits	Communication informelle entre les partenaires lors des visio-conférences et des visites/ Confiance

Source : Elaboré par les auteurs

#### **4. Mise en perspective des résultats**

Notre recherche avait pour objectif d'analyser les systèmes d'information en tenant compte de la diversité des formes d'alliances stratégiques. Ainsi, nous avons pu analyser dans quelle mesure les systèmes d'information impactent les activités, les processus métiers et les mécanismes de pilotage des alliances pour neuf cas d'étude entre les firmes tunisiennes et les firmes européennes. Notre recherche met en évidence trois enseignements relatifs à l'importance de la convergence entre le système de pilotage de l'alliance et le mode d'intégration du système d'information.

**- Les formes managériales sont indissociables de la forme juridique de l'engagement contractuel des partenaires :**

Les partenaires vont opter pour une joint-venture, un contrat de licence ou de partenariat en fonction d'éléments inhérents à l'objet de l'alliance et aux finalités recherchées par les partenaires. Ainsi, les alliances fondées sur une combinaison d'activités de production, de commerce et de développement visant l'acquisition de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences et la création de synergies passent le plus souvent par la mise en place de joint-ventures (CAS 1, 2, 4). Toutefois, nous notons que les alliances fondées sur la réalisation d'une seule activité à l'instar des alliances pharmaceutiques et automobiles, se traduisent par un contrat de licence ou de partenariat sans participation dans le capital en raison de la souplesse qu'offre ces types de contrat (CAS 3, 5, 6, 7, 8, 9).

**- La forme de l'alliance impacte les choix stratégiques et d'infrastructure des systèmes d'information adoptés par les partenaires :**

Les résultats de notre recherche ont montré que, une redéfinition du périmètre de l'alliance suite au changement de sa forme juridique influence la stratégie des systèmes d'information notamment lorsqu'il s'agit d'une joint-venture dans laquelle le partenaire étranger est fortement impliqué tant en termes de management que de prise de décision (CAS 1, 2, 4). Le choix des systèmes d'information apparaît comme étant d'une importance cruciale compte tenu de la diversité des activités et de la variété des processus organisationnels adoptés par les partenaires. L'utilisation des systèmes d'information joue un rôle important dans la coordination des activités, la réduction de l'asymétrie d'information entre le partenaire local et le partenaire étranger et le renforcement des liens entre les partenaires. Ce constat corrobore l'étude de Aliouat et Taghzouti (2007) qui souligne que la création de valeur au sein des alliances consiste à accéder à des compétences et des connaissances non disponibles

sur le marché, tout en mettant l'accent sur le rôle des systèmes d'information dans le transfert efficace et la coordination des flux de connaissances et des activités de l'alliance. Dans la même optique, les travaux menés par (Gailly et Phillippart, 2002 ; Lang et Colgate, 2003) soulignent que les systèmes d'information permettent de réduire les asymétries d'information entre les partenaires.

L'étude empirique a révélé que la conclusion d'un contrat de licence notamment dans le secteur pharmaceutique se traduit par un changement du mode de présentation des rapports d'activités établis par le partenaire local, permettant ainsi de faciliter la procédure de contrôle exercé par le partenaire européen (CAS 3, 5, 6, 7). La transmission des rapports d'activité s'effectue d'une manière régulière suivant un modèle préalablement défini par le partenaire européen pour éviter les difficultés liées à la représentation, au traitement et à l'interprétation de données hétérogènes et concerne un ensemble d'indicateurs comme le chiffre d'affaires, le volume de production, les états financiers, etc. Ce résultat corrobore ceux de De Corbière et *al.* (2011), selon lesquels la mise en place des systèmes d'information est concomitante à la création d'une grammaire technique avec un processus de normalisation du traitement et de la présentation des données. Ainsi, l'utilisation des systèmes d'information dans ce type d'alliance reste marginale au sein de l'alliance mais essentielle pour assurer l'échange d'informations, l'organisation des réunions, le suivi commun de l'avancement d'un nouveau produit ainsi que la diffusion et l'intégration de nouvelles connaissances émanant du partenaire étranger. La coordination des activités de l'alliance peut s'établir au niveau des instances de direction des partenaires qui auront la responsabilité de coordonner et de diffuser les informations aux différents niveaux hiérarchiques en utilisant les systèmes d'information et/ou les réunions d'information périodiques.

L'analyse du rôle des systèmes d'information nous a permis de souligner le rôle clef de ces technologies dans la communication et le renforcement de la confiance entre les partenaires, quelle que soit la forme du contrat d'alliance (CAS 2 et 9). En outre, la confiance constitue un facteur qui influence profondément les relations inter-firmes et explique la performance de leur coopération (CAS 1, 2, 4, 7 et 9). Ces résultats corroborent ceux de Rapp (1993) et Simon (2007) selon lesquels la confiance constitue un atout de taille dans la conduite de l'alliance entre partenaires. Grâce à ce sentiment, les partenaires développent des relations harmonieuses basées sur la volonté de coopérer.

**- La nature de la relation partenariale peut impacter le choix du mode de pilotage indépendamment de la forme de l'alliance :**

Les résultats de notre recherche mettent en exergue deux cas qui adoptent une approche distincte. Ces deux cas sont issus du secteur automobile entre les firmes tunisiennes et les firmes françaises (CAS 8 et 9). Dans le cas 8, la proximité géographique des deux parties a créé un climat d'échange et de partage d'expérience entre partenaires ce qui constitue un atout indéniable dans la performance de l'alliance (Anderson et Narus, 1990 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Kauser et Shaw, 2004). Dans le cas 9, la pluralité des projets et l'abondance des flux d'informations devant être transmis au partenaire étranger ont amené le partenaire local à implanter de nouveaux outils de pilotage capables de gérer l'activité en temps réel et maintenir la relation avec ses partenaires. Ainsi, la proximité culturelle des partenaires peut amener à mettre en place un SI qui n'est pas aligné avec la forme de l'alliance.

## **Conclusion**

Les résultats de notre recherche ont permis de mettre en perspective la forme de l'alliance avec le type de SI et les modalités de pilotage arrêtées par les partenaires et ce particulièrement dans un contexte Nord-Sud. En effet, la nature de la forme organisationnelle et structurelle des alliances stratégiques \_ partenariats, licences, joint-ventures\_ impacte la nature des mécanismes de pilotage mis en place par les partenaires qui adoptent simultanément des mécanismes formels tels que les audits, le reporting, la standardisation, la mise en place d'un comité de pilotage et la présence de personnel expatrié, ainsi que des mécanismes informels tels que la communication et la confiance. La nature de la forme organisationnelle et structurelle des alliances stratégiques impacte les choix stratégiques et d'infrastructure des systèmes d'information adoptés par les partenaires. En effet, le choix du mode d'intégration des systèmes d'information doit être effectué en cohérence avec la nature et les processus organisationnels et structurels mis en place au sein de l'alliance. Il s'agit pour les partenaires de s'accorder sur les modalités d'obtention de l'information, les modalités d'intégration inter-métiers, les mécanismes et les moyens de coordination, de standardisation et de contrôle, en fonction de leurs choix organisationnels et structurels effectués dans le cadre de leur alliance. In fine, l'analyse du rôle des systèmes d'information dans le pilotage de l'alliance stratégique nous a permis de mettre en avant le rôle clef des systèmes d'information dans la gestion des interdépendances et le renforcement de l'intégration organisationnelle et technique entre les partenaires de l'alliance Nord-Sud.

Cette recherche est amenée à être reconduite en augmentant le nombre de cas et d'entretiens, notamment dans le secteur automobile et en mobilisant une logique de triangulation des méthodes de collecte des données à travers d'autres outils notamment l'analyse de la documentation et l'observation (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994), pour décrypter de manière plus fine le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des alliances stratégiques. Il est envisagé également de reconduire ce même dispositif pour analyser des alliances contractées dans d'autres secteurs d'activités pour pouvoir mettre en évidence des facteurs de contingence internes ou externes à l'alliance qui pourraient expliquer des choix d'implantation des systèmes d'information.

## Références

- Aliouat, B., et A. Taghzouti (2007), « *Alliances stratégiques et création de valeur : Rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires* », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin.
- Anderson, S., M. Christ et K. Sedatole (2006), « *Managing Strategic Alliance Risk : Survey Evidence of Control Practices in Collaborative Inter-organizational Settings* », IIA Research Foundation.
- Anderson, J. et J. Narus (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Assens, C. et J. Cherbib (2010), L'alliance asymétrique : une stratégie durable ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244, 111-121.
- Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu*, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, Presses Universitaires de France.
- Barki, H. et Pinsonneault, A. (2005), A model of organizational integration, implementation effort, and performance, *Organization Science*, 16 : 2, 165-179.
- Beamish, P.W. (1987), Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance, *Management International Review*, 27, 23-37.
- Bellon B. et J. Niosi (2002), Les théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 28, 65-87.
- Bidan M. (2004), « *Fédération et intégration des applications du système d'Information de Gestion* », *Systèmes d'information et Management*, 9 : 2, 5-24.
- Botta Genoulaz, H. Millet P. A. et Grabot B. (2005), A survey on the recent research literature on ERP systems, *Computers in Industry*, 56 : 6, 510-522.

- Brunetto, G. (2006), « *Fusion d'entreprise et intégration des systèmes d'information* », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Genève, 13-16 Juin.
- Bucklin, L.P. et Sengupta, S. (1993), Organizing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- Cheriet, F. Mohavedi, N. et Rastoin, J.L. (2010), *Partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en méditerranée*, rapport final du projet PSAM, 3 chapitres, *Série construire la méditerranée*, IPEMED, Paris.
- Cheriet, F., F. Leroy et J.L. Rastoin (2006), « *Alliances stratégiques entre FMN et PME agroalimentaires : Cas de Danone Djurdjura en Algérie* ». XVème conférence de l'AIMS, 13- 16 juin, Genève.
- CIGREF et McKinsey&Company, (2002), « *Dynamique de création de valeur par les systèmes d'information : une responsabilité partagée au sein des directions des grandes entreprises* », Communiqué de presse, mars.
- Das, T.K. et Teng B.S. (1998), Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy Management Review*, 123, 491-513.
- Das, T.K. et B.S. Teng (2008), Governance Structure Choice in Strategic Alliances: The Roles of Alliance Objectives, Alliance Management Experience, and International Partners, *Management Decision*, 46 : 5, 725-742.
- Davenport, T-H. (1998), Putting the Enterprise into the Enterprise System, *Harvard Business Review*, 121 - 131.
- De Corbière, F., F. Rowe et F.C. Wolff (2011), « *Intégration du système d'information et entreprise étendue : facteurs explicatifs et schéma d'évolution de Venkatraman* », 16<sup>ème</sup> colloque de l'Association Information & Management (AIM), Saint-Denis de la Réunion, Mai.
- De Corbière, F., Geffroy B. (2009), « *Des formes d'intégration intra-organisationnelle aux formes d'intégration inter-organisationnelle : analyse du cas des catalogues électroniques* », 14<sup>ème</sup> colloque de l'Association Information & Management, Marrakech, Maroc.
- Dussauge, P., B. Garrette et W. Mitchell (2003), Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources, in H. Laroche, P. Joffre, F. Fréry (Ed.), *Perspectives en management stratégique*, 15-36.

- Edouard, S. et J. Surply (2004), « *L'effet des réseaux dans formation d'un partenaire inter-firme asymétrie* », 13<sup>ème</sup> Conférence de l'Association de Management Stratégique, 2-4 juin, Normandie, Vallée de Seine.
- Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 532-550
- Gailly, B. et A.J. Philippart (2002), « *L'impact des NTIC sur les services financiers offerts aux PME* », Cahiers de recherche, Mars, Université catholique de Louvain.
- Geringer, J.M. (1988), *Joint venture partner selection: Strategies for developed countries*, New York: Quorum Books.
- Geringer, J. M., et L. Hebert (1989), Control and Performance of International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 235-254.
- Glaister, K. W et P.J. Buckley (1996), UK international joint ventures: an analysis of patterns of activity and distribution, *British Journal of Management*, 5, 33-51.
- Gulati, R. (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38, 85-12.
- Gunasekaram, A. et E.W.T. Ngai (2004), Build to order supply chain management: a literature review and framework for development, *Journal of Operations Management*, 23 : 5, 423-451.
- Hamel, G. (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 12, 83-103.
- Harzing, A-W.K. (1999), *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Edward Elgar.
- Hoang, H. et F.T. Rothaermel (2005), The effects of general and partner-specific experience on joint R&D project performance, *Academy of Management Journal*, 48, 332-345.
- Holland, C. (1995), Cooperative supply chain management: the impact of interorganizational information systems, *The Journal of Strategic Information Systems*, 4, 117-133.
- Kale, P. et H. Singh (2009), Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here, *Academy of Management Perspectives*, 45, p. 45-62.
- Kauser, S., et V. Shaw (2004), The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances, *International Marketing Review*, 21.
- Kefi H. (2011), « Processus organisationnels et systèmes d'information et de communication : alignement et performance », *La revue Sciences de gestion*, 251, 89-200.

- Lang, B. et Colgate, M. (2003), Relationship quality, on-line banking and the information technology gap, *International Journal of Bank Marketing*, 21, 29-37
- Leifer, R et P.K. Mills (1996), An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations, *Journal of Management*, 22, 113-137.
- Lorange, P., J. Roos J. et P. Simcic Bronn (1992), Building Successful Strategic Alliances, *Long Range Planning*, 25, 10-17.
- Markus, M.L., S. Axline, D. Petrie et C. Tanis (2000), Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered and success achieved, *Journal of Information Technology*, 15 : 4, 245-265.
- Mohr, J., et R. Spekman (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Najmaei, A., et Z. Sadeghinejad (2009), Competitive Strategic Alliances Through Knowledge Value Chain, *International Review of Business Research Papers*, 5, 297-310.
- Neubert, G., (2009), «*Integration et collaboration dans l'entreprise en réseau*», Thèse de doctorat, Université Lumière, Lyon II.
- Parkhe, A. (1993), Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances, *Organization Science*, 4, 301- 324.
- Philippart, P. (2001), «*La gestion des alliances inter-entreprises : Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques*», 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 Juin, Québec.
- Porter, M., (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- Porter, M., (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rapp, L. (1993), *L'entreprise au bout du fil : Réflexions pour une entreprise télécommunicante*, Éditions liaisons, Paris.
- Reix, R. (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.
- Regnault, H. (2003), «*Libre-échange Nord-Sud et typologies des formes d'internationalisation des économies*», Séminaire EMMA-RINOS, Paris, mai.
- Richards, L. (2005), *Handling qualitative data: A practical guide*, London: Sage.
- Ring, P.S. et A.H. Van De Ven (1994), Development processes of cooperative interorganizational relationships, *The Academy of Management Review*, 19, 90-118.

- Roussel, P. et F. Wacheux (2005), *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck.
- Saïd, K. (2006), Le transfert de compétences au sein des alliances inter-entreprises euro-méditerranéennes en question : le cas des entreprises tunisiennes et égyptiennes, *Revue des Sciences de Gestion*, novembre.
- Sandoval V. (1990), *Technologie de l'EDI*, Paris, Hermès.
- Schreiner, M., P. Kale et D. Corsten (2009), What Really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?, *Strategic Management Journal*, 30, 1395-1419.
- Simon, E. (2007). La confiance dans tous ses états, *Revue Française de Gestion*, 33 : 175, 83-94.
- Sohn, J.H.D. (1994), Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior, *Journal of International Business Studies*, 25, 295-324.
- Spekman, R.M., T.M. Forbes, L.A. Isabella et T.C. MacAvoy (1998), Alliance Management: A view from the past and a look to the future, *Journal of Management Studies*, 35 : 6, 747-772.
- Surply, J. (2007), « *Les modes de gouvernance des transferts de compétences dans la coopération interentreprises « Nord-Sud »: Le cas de la coopération interentreprises Franco-Libanaise* », 16<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 juin, Montréal.
- Sultan-Taïeb, H. (2005), « *Le rôle des alliances inter-entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur biopharmaceutique* », Cahiers de recherches Université de Bourgogne.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.
- Yan, A. et B. Gray (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study, *The Academy of Management Journal*, 37, 1478-1517.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research, Design and methods*, Sage Publishing

## Annexe

### Tableau 1 : Fonction des répondants

FONCTIONS	PARTENAIRES TUNISIENS		FONCTIONS	PARTENAIRES EUROPEENS	
	Nombre	%		Nombre	%
Directeur SI et contrôle de gestion	6	<b>21,43</b>	Directeur SI	6	<b>26,09</b>
Directeur R&D	3	<b>10,71</b>	Directeur Marketing	3	<b>13,04</b>
Directeur Marketing	3	<b>10,71</b>	Directeur de production	3	<b>13,04</b>
Directeur Général	3	<b>10,71</b>	Directeur Général	1	<b>4,35</b>
Directeur d'activités	2	<b>7,14</b>	Directeur général adjoint	1	<b>4,35</b>
Directeur technique	2	<b>7,14</b>	Directeur industriel régional	1	<b>4,35</b>
Directeur assurance qualité	2	<b>7,14</b>	Directeur de la coordination opérationnelle	1	<b>4,35</b>
Membre du conseil d'administration	1	<b>3,57</b>	Directeur administratif et financier	1	<b>4,35</b>
Directeur Général Adjoint	1	<b>3,57</b>	Directeur R&D	1	<b>4,35</b>
Directeur d'usine	1	<b>3,57</b>	Directeur médical et affaires réglementaires et publiques	1	<b>4,35</b>
Directeur commercial	1	<b>3,57</b>	Chef de département informatique	1	<b>4,35</b>
Directeur administratif financier	1	<b>3,57</b>	Coordinateur de logiciels	1	<b>4,35</b>
Chef de projet	1	<b>3,57</b>	Directeur commercial	1	<b>4,35</b>
Administrateur des ventes	1	<b>3,57</b>	Directeur de communication	1	<b>4,35</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00</b>