

# **Lecture critique sur les approches objectivistes de mesure de la performance des alliances et proposition d'une approche intégrative**

**Karim TRABELSI**

**Université de Sfax (Tunisie)**

[ktrabelsi2000@yahoo.fr](mailto:ktrabelsi2000@yahoo.fr)

---

**Résumé :** La performance est un sujet qui attire les efforts de nombreux chercheurs, mais qui demeure à ce jour un concept controversé et assez ambigu. Ne dérogeant pas à la règle, dans le cas des alliances interentreprises où les objectifs des parties prenantes ne sont pas intégralement révélés et encore moins parfaitement convergents, la construction d'outils de mesure universels est un exercice éminemment délicat, même si l'utilisation de critères financiers et temporels réputés « objectivistes » prédominent dans le monde des affaires étant donné que les propriétaires sont souvent les preneurs de décision. Dans un tel contexte, s'appuyer sur les attentes des acteurs directement et indirectement impliqués dans la relation afin de déployer des normes de mesure intégrant les enjeux exprimés et latents pourrait s'avérer représentatif de l'ensemble des aspirations et donc des différentes composantes intrinsèques de la performance de l'alliance. Eu égard à ces considérations, nous mettons d'abord en lumière dans la présente communication les postulats et les limites des approches objectivistes d'évaluation de la performance des alliances à travers une revue de la littérature spécialisée et esquissons par la suite, dans le prolongement des travaux d'Anderson (1990), de Kale, Dyer et Singh (2002), d'Arino (2003) et de Beamish et Kachra (2004), les contours d'une approche intégrative basée sur la juxtaposition de critères objectifs et subjectifs ainsi que la mobilisation de la notion de « performance perçue » relative à la satisfaction des acteurs. Enfin, nous validons cette approche via des entretiens semi-directifs menés avec 16 dirigeants tunisiens et français d'alliances dyadiques tuniso-françaises.

**Mots-clés :** performance, alliances, mesures objectivistes, mesures subjectivistes, approche intégrative

---

# **Lecture critique sur les approches objectivistes de mesure de la performance des alliances et proposition d'une approche intégrative**

## **INTRODUCTION**

Parallèlement à l'accroissement exponentiel du nombre d'alliances domestiques et internationales<sup>1</sup> dans le monde, la réflexion des chercheurs sur ce phénomène a explosé et mûri. Parmi les sujets les plus étudiés, figure celui de la performance (succès ou échec) qui a concentré maintes publications tant théoriques qu'empiriques sans qu'un consensus sur sa définition et ses mesures ne soit établi. Dans la pratique, on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou qui ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé (Salgado, 2013). Au demeurant, le fait que la question des modalités de son évaluation soit toujours d'actualité et constitue un point de discorde entre chercheurs, dénote de sa complexité accrue. La communauté scientifique peinant à trouver des critères communément admis, certains auteurs préfèrent parfois se focaliser sur l'étude des facteurs de succès ou d'échec par le biais d'analyses factorielles (déterminants exogènes) et processuelles (caractéristiques évolutives et dynamiques) (Philippart, 2001) sans dévoiler clairement les outils de mesure retenus.

Un début de réponse à l'incapacité à concevoir des indicateurs universels se trouverait dans l'acceptation de l'idée que l'évaluation de la performance des alliances est fondamentalement un construit social, partiellement subjectif, contingent, multidimensionnel et polysémique.

---

<sup>1</sup>Une alliance peut être considérée comme un lien volontaire, formel ou informel, tissé entre au moins deux entreprises souveraines afin de conduire conjointement une action sur un espace donné. Pour cela, elles mettent en commun ou échangent des ressources afin d'accéder à des avantages attachés à la coopération tout en restant indépendantes en dehors de l'alliance (Jolly, 2001).

S'inspirant de ces caractéristiques et redoutant la restriction de la performance à sa composante économique et financière ou temporelle (approches objectivistes), des chercheurs en stratégie préconisent même une vision élargie à tous les acteurs internes et externes concernés par la relation et s'accordent à concevoir qu'une alliance n'est performante que si elle génère de la valeur pour l'ensemble de ces acteurs.

Eu égard aux considérations susmentionnées, le double objectif de cette communication est, d'une part, de mettre en lumière les postulats et les limites des approches objectivistes (classiques) de mesure de la performance des alliances et, d'autre part, de proposer une approche intégrative et contingente des critères objectifs et subjectifs, habituellement utilisés de manière dichotomique. Dans l'optique d'une validation de l'approche avancée, nous avons procédé à des interviews semi-directives avec des dirigeants d'alliances dyadiques tuniso-françaises.

## **1. LECTURE CRITIQUE A L'EGARD DES APPROCHES OBJECTIVISTES**

Largement utilisée sans que sa définition ne fasse l'unanimité, la performance des alliances demeure est à ce jour à la source de controverses et de confusions irrésolues aussi bien dans le milieu académique que dans celui des affaires. En conséquence, les mesures utilisées par les chercheurs et les dirigeants d'alliances dans l'optique de son évaluation varient significativement. Nonobstant l'hétérogénéité de ces mesures, l'observation du terrain tend à montrer que leur dénominateur commun est leur alignement dans une logique purement objectiviste ou subjectiviste.

Dans le cadre d'une lecture critique des mesures objectivistes, nous proposons de les répertorier, d'explicitier leurs principes et fondements et de dresser un inventaire de leurs insuffisances respectives.

### **1.1. POSTULATS ET LIMITES DE L'APPROCHE FINANCIERE, COMPTABLE ET BOURSIERE**

Les critères objectifs (quantitatifs) de mesure de la performance des alliances les plus empruntés dans les recherches académiques proviennent des domaines financier, comptable et

boursier. Ces critères s'appuient principalement sur des ratios évaluant la profitabilité, comme le rendement sur capital investi (ROI : *Return On Investment*), le retour sur actif (ROA : *Return On Asset*) et le rendement sur ventes (ROS : *Return On Sales*) (Venkatraman et Prescott, 1990 ; Bogliolo, 2000). D'autres indicateurs, tels que la croissance des dépenses en R&D, les dividendes, les royalties et l'utilisation du capital, sont également pris en considération pour apprécier la productivité et les gains générés. Les données nécessaires au calcul de ces ratios et indicateurs sont généralement tirées soit des rapports annuels, soit des états de synthèse financiers soumis aux commissions compétentes de vérification et de contrôle. Au plan organisationnel, disposer de telles données tangibles et objectives sur les résultats de l'activité favorise une prise de conscience partagée et ouvre la possibilité d'une émulation collective (Bchini, 2005) dans la mesure où l'information financière a un caractère synthétique qui facilite la communication (Malo et Mathé, 1998). La cible à atteindre devient dès lors visible pour tous, ce qui permet à l'entité commune de se donner des objectifs de progrès.

Malgré ses avantages, l'approche financière et comptable n'est pas exempte de limites. Quatre critiques majeures peuvent être formulées à son encontre. La première d'entre elles s'appuie sur le constat que lorsqu'on aborde le partenariat pour lequel il n'y a pas création d'une entité indépendante, comme c'est le cas des alliances (à l'exception de la joint-venture), il n'existe pas de base commune sur laquelle on pourrait faire reposer le calcul d'indicateurs comme la croissance des ventes, la rentabilité des actifs, la présence de profits ab-normaux ou le profit durable. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'observateur se trouve souvent face à des résultats asymétriques (Kale, Dyer et Singh, 2002). La deuxième critique rappelle que de tels ratios ou indicateurs ne peuvent traduire le degré de réalisation des objectifs qui ne sont pas identifiés par des critères financiers de court terme (création d'un avantage concurrentiel, développement de compétences, appropriation de technologies, amélioration de l'image de marque, implantation géographique, amélioration du positionnement concurrentiel) et sont susceptibles de présenter des résultats défavorables, alors que les entreprises progressent dans la réalisation de leurs objectifs à long terme (Brulhart, 2002). Etant donné le caractère multidimensionnel des objectifs des alliances et la difficulté d'opérationnalisation de certains

d'entre eux par des critères quantitatifs, la performance est donc difficile à évaluer à l'aide de résultats financiers (Gulati, 1998).

La troisième critique s'appuie sur la difficulté à comparer les rendements comptables des alliés, étant donnée l'utilisation de principes et de normes comptables qui diffèrent d'un secteur d'activité à un autre et parfois même d'une entreprise à une autre. Enfin, la quatrième et dernière critique porte sur la nature même des résultats fournis par la comptabilité. Etant principalement d'ordre historique, ceux-ci sont trop tournés vers le passé, d'où une faible capacité prédictive. Par ailleurs, ils ne rendent compte des principaux changements qui se produisent dans le partenariat qu'avec retard et ne prennent pas assez en considération les ressources comme le capital intellectuel (Bchini, 2005). Par voie de conséquence, ils sont intéressants pour des « autopsies », mais très peu utiles quand il s'agit de manager (Aliouat et Taghzouti, 2009).

Quant à l'approche boursière, elle évalue la performance à l'aide des rendements boursiers calculés selon une méthode d'étude d'événements, expérimentée initialement par Fama & al. (1969). Hubler et Meschi (2000) ont eu recours à cette méthode pour évaluer les effets à court terme des annonces d'alliances et d'acquisitions sur la valeur boursière d'entreprises françaises sur une période de trois années (1994 à 1996). Cette méthode, qui se base sur l'hypothèse de l'efficience du marché financier, a fait l'objet de deux critiques majeures. D'abord, la question de l'efficience des marchés financiers est utopique. Ensuite, la question est de savoir si les rendements anormaux et les prix utilisés par les études d'événements représentent de vrais flux monétaires de l'entreprise. Ces rendements anormaux demeurent en fait le plus souvent des mesures d'aspirations et non des résultats concrets.

En définitive, l'approche financière, comptable et boursière ne paraît pouvoir proposer qu'une vision partielle et partiale de la réalité de la performance des alliances étant donné qu'elle se heurte à des insuffisances conceptuelles qui ne lui permettent ni de l'appréhender dans toutes ses facettes ni de présenter une évaluation actualisée des résultats obtenus.

## **1.2. POSTULATS ET LIMITES DE L'APPROCHE TEMPORELLE**

Devant les critiques apportées à l'encontre de l'approche financière, plusieurs chercheurs, inspirés de la littérature portant sur l'écologie des organisations (Hannan et Freeman, 1977), ont suggéré l'analyse de la durée de la relation (Kogut, 1991). L'hypothèse retenue est que la longévité est dans l'intérêt des parents et que l'instabilité, définie par les différentes formes de fin et de changements de la relation, est un indice d'échec des parties prenantes ou de la relation elle-même (Reuer, Zollo et Singh, 2002). Dans son étude de la longévité des alliances stratégiques biotechnologiques dans un environnement incertain, Pangarkar (2003) avait utilisé la durée de la relation comme proxy de sa performance. Le principal résultat obtenu était que les alliances de courte durée ne donnaient pas aux partenaires l'opportunité de tirer les avantages attendus en termes de synergies et d'apprentissage organisationnel, d'où la corrélation positive entre la durabilité de la relation et son succès.

Nonobstant ce résultat éloquent, les postulats de l'approche temporelle sont de plus en plus contestés par bon nombre de chercheurs. Même si la plupart des études empiriques actuelles sur les issues des alliances stratégiques considèrent la durée comme indicateur fiable et l'intègrent dans leurs analyses, elle ne semble par contre pas pertinente pour distinguer les alliances qui disparaissent précocement parce qu'elles ont réellement échoué de celles qui prennent prématurément fin tout simplement parce qu'elles n'ont plus raison d'être (les partenaires ayant atteints leurs objectifs), ou encore en raison de facteurs contextuels indépendants de leur performance propre (Brulhart, 2005). En effet, si les entreprises forment des alliances pour diverses raisons, elles se séparent aussi pour différents motifs (Meschi, 2003). La fin d'une alliance peut renvoyer à un apprentissage réussi d'un des partenaires (Blanchot, 2006), une atteinte précoce des objectifs initiaux du rapprochement ou encore un changement dans les conditions initiales comme les adaptations pertinentes et potentiellement créatrices de valeur face aux changements des conditions externes et à la stratégie des partenaires (Reuer, Zollo et Singh, 2002). Elle peut aussi se justifier par une volonté de recentrage ou de désendettement (Brulhart, 2005), une reprise programmée de l'activité par l'un des partenaires ou l'exercice prématuré d'une option d'achat (Inkpen et Beamish, 1997 ; Kale, Dyer et Singh, 2002 ; Meschi, 2003). En raison de l'existence d'une

multitude de causes potentielles de rupture d'une alliance, son interprétation ne peut être univoque, catégorique ou assimilée de manière probante à un échec de la relation.

Symétriquement, la continuité ou la non disparition de l'alliance peut être due à de nombreux paramètres et ne saurait être obligatoirement désignée comme un gage de succès. En effet, un partenariat peut être maintenu en dépit de médiocres performances. Ce maintien peut résulter de la présence de coûts de sortie élevés, d'un choix sous contrainte de l'un des protagonistes dont la dépendance est telle qu'il se trouve dans l'impossibilité de changer de partenaire même s'il ne considère pas sa relation comme performante ou dotée d'un fort potentiel de création de valeur (Brulhart, 2002). Il peut aussi être dû au fait que les partenaires ne savent pas comment se séparer ou trouver une issue acceptable à la relation et estiment que leur coopération demeure l'option la moins risquée (Blanchot, 2006), et ce tout en nourrissant des espoirs d'amélioration de la situation. Le maintien de la relation peut également s'expliquer par le développement d'actifs idiosyncrasiques ou « otages » (Tinlot-Mothe, 2005) ou la perpétuation d'une relation institutionnalisée simplement par habitude ou par « résonance résiduelle »<sup>2</sup> (Aliouat et Taghzouti, 2007). Dans le cadre d'une remarque incidente, des recherches évoquent le fait que la durée de vie moyenne d'une alliance n'excède que rarement les sept années dont les trois premières sont assimilées à une phase « lune de miel » au cours de laquelle les conflits et les tensions sont minimales voire inexistants. Par conséquent, l'étude de la longévité ne devrait s'effectuer qu'à partir de la quatrième année de vie de l'accord pour plus de pertinence quant à l'évaluation de l'impact du management sur sa performance.

Concernant la stabilité de l'alliance, définie comme le maintien de la structure de la relation (Yan et Gray, 1994) ou de la répartition du capital (Inkpen et Beamish, 1997), Geringer et Hebert (1991) la considèrent comme la mesure la moins corrélée à sa performance (par rapport à la survie et la longévité). Elle peut même traduire une situation de stagnation, d'inertie et de non réactivité face aux changements de l'environnement (Doz, 1996). Poole et Van de Ven (1989) ont d'ailleurs trouvé à l'issue de leurs travaux sur cette thématique que

---

<sup>2</sup> Les théories du changement nous inciteraient à considérer ce comportement sous l'angle de l'inertie (« *business as usual* »).

l'instabilité de la relation n'était nullement un problème en soi ou synonyme d'échec stratégique ou économique car les relations stables constituaient l'exception.

## **2. CADRE CONCEPTUEL DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES ALLIANCES : PROPOSITION D'UNE APPROCHE INTEGRATIVE BASEE SUR LA « PERFORMANCE PERÇUE »**

Dans le cadre d'une modélisation perceptuelle d'ordre qualitatif de l'évaluation de la performance des alliances (Anderson, 1990), nous nous référons aux travaux d'Herbert Simon sur la rationalité limitée et au modèle d'Arino (2003) en nous concentrant sur le concept de « satisfaction ». Le seul usage des indicateurs financiers et/ou temporels, dits « objectifs », étant contestable et insuffisant du fait qu'ils ne constituent qu'une approximation très imparfaite de la performance des alliances<sup>3</sup>, un changement de paradigme semble s'imposer, d'où notre réflexion quant à une évaluation multidimensionnelle (financière, commerciale, sociale et stratégique) et multi-perspective (prise en considération des attentes et des objectifs des parties prenantes). Le point de départ serait d'adopter une approche intégrative, et ce en considérant que des indicateurs réputés être subjectifs pourraient s'ajouter aux paramètres objectifs afin de remédier à leurs carences et biais respectifs tout en reflétant les composantes centrales de la performance (efficacité et efficience).

Les indicateurs subjectifs se traduisent essentiellement par le niveau de satisfaction de l'ensemble des acteurs concernés par l'alliance (Anderson, 1990 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Kale, Dyer et Singh, 2002), en l'occurrence les managers de la coopération (les allianceurs), les dirigeants et les équipes de travail, auxquels nous pourrions ajouter accessoirement les personnes qui réalisent des relations marchandes avec les firmes alliées (les pourvoyeurs de ressources nécessaires à l'activité de l'alliance et les clients). Aliouat et Taghzouti (2009) font remarquer que l'approche intégrative est défendable pour deux raisons :

---

<sup>3</sup> Outre le fait qu'ils ne soient utiles que pour les chercheurs et non les praticiens (Blanchot, 2006).



- Raison pratique : il s'avère plus pratique d'aborder la problématique de mesure de la performance des alliances à travers la satisfaction de leurs managers et des dirigeants des entreprises alliées<sup>4</sup> ;
- Raison académique : dans la lignée de certains travaux<sup>5</sup>, le critère de satisfaction apporte une représentation pertinente de la performance de l'alliance relativisée par rapport aux attentes de l'allié. L'accent y est mis essentiellement sur la mesure définie par Anderson (1990) et Arino (2003) : satisfaction par rapport à la performance globale de l'alliance (c'est-à-dire vis-à-vis des résultats communs et individuels, de l'état des relations et de tous les aspects significatifs de la coopération).

Partant du postulat que les alliances font cohabiter deux logiques d'action, à savoir ce que les partenaires peuvent accomplir ensemble et ce que chacun peut y gagner lui-même, l'évaluation de la performance devrait notamment se traduire par l'appréciation concomitante du degré de réalisation des objectifs communs et des objectifs propres envisagés séparément. Lorsque l'alliance prend la forme de joint-venture, Hyder et Eriksson (2005) précisent qu'il convient de s'intéresser tout particulièrement aux retours pour les parents : des retours tangibles traduits par des réductions de coûts, un accroissement des profits et une augmentation du chiffre d'affaires ; des retours intangibles se manifestant par l'acquisition d'une expérience collaborative, la capacité à créer des synergies et à innover ainsi que l'accès à de nouveaux contrats, marchés ou opportunités. D'autres éléments de mesure peuvent être joints à ces retours, à savoir la vitesse d'accélération de la pénétration du marché (performance commerciale) et le niveau de blocage des actions offensives des autres concurrents (performance défensive). La prise en considération de l'ensemble de ces outils permet d'apprécier l'attractivité de la relation, son potentiel de croissance et ses impacts directs sur la situation financière et la compétitivité des entreprises mères. La pérennité de l'alliance étant, entre autres, tributaire de ces dernières, il serait réducteur de ne prendre en compte que les apports de la collaboration à la joint-venture créée.

---

<sup>4</sup> A l'issue d'une enquête menée par Accenture, en 2006, il apparaissait que moins de 40% des entreprises impliquées dans des alliances stratégiques employaient des mesures formelles de la performance, alors que le pourcentage des entreprises satisfaites de cette démarche ne dépassait pas 10%.

<sup>5</sup> Voir Beamish et Kachra (2004), Anderson (1990), Geringer et Hebert (1991), Glaister et Buckley (1998) ainsi que Arino (2003) utilisant des mesures subjectivistes de la performance des alliances.

Outre l'atteinte des objectifs stratégiques traduite par la satisfaction des parents, Arino (2003) ajoute la performance organisationnelle mesurée par l'impact des transferts nets d'apprentissage. En effet, la théorie de l'apprentissage organisationnel présente l'alliance comme un moyen classique de transfert d'informations et d'appropriation de nouveaux savoir-faire permettant aux partenaires de préserver ou d'atteindre des positions de leadership. Se basant sur la théorie des ressources, Lyles et Salk, (1996) voient en l'accumulation des compétences acquises par une organisation via une alliance et leur diffusion à l'ensemble de son réseau un critère de performance. Selon cette perspective, l'appréciation du niveau de performance devrait s'étendre aux autres composantes des réseaux respectifs des alliés (Goerzen et Beamish, 2005). Les indicateurs financiers ont tendance à négliger ce type de complémentarités « réseau » traduites notamment par les transferts de prix dans les relations de fournitures et de commercialisation des produits de l'alliance. Aussi, ils peuvent négliger les objectifs de création de verrous stratégiques et de transferts informationnels inter-alliances (Lee et al., 2003). Si une alliance est insérée dans un réseau de relations, celle-ci ne pourrait ainsi être dissociée de la stratégie globale de la firme « pivot » au sein du réseau.

Au-delà de l'acquisition et la diffusion de compétences, un partenaire peut viser l'amorce d'une dynamique de réseau social et de jeux de rôles, car s'allier avec une entreprise ayant une bonne image dans son contexte institutionnel offre l'opportunité de gagner en réputation et en visibilité institutionnelle. Ce type d'objectif, renvoyant au concept de performance *processus* (mesurée par les interactions entre les parents et l'extension des relations sociales), remet partiellement en cause la théorie des coûts de transaction qui ne prendrait pas assez en considération les intentions sociales des acteurs (Meschi, 2006). En effet, conformément à la théorie de l'avantage concurrentiel, sans jamais renoncer à son objectif d'optimisation des chaînes de valeur respectives des partenaires grâce à l'apparition de marchés imparfaits, l'alliance est un instrument efficace de visibilité institutionnelle pour une ou plusieurs entreprises (Aliouat et Taghzouti, 2007) désirant développer une valeur institutionnelle ou sociétale (création de valeur en termes de rayonnement, de réputation et d'appartenance).

Malgré sa multidimensionnalité, la notion de performance des alliances demeure jusqu'à aujourd'hui exclusivement mesurée par le seul profit ou les rendements boursiers en raison du

pois des associés propriétaires ou des actionnaires dans le processus de décision (Saulquin et Schier, 2007), la pérennité de la relation, la satisfaction des dirigeants, l'apprentissage ou la réalisation d'objectifs stratégiques. Pour corroborer cette tendance, nous pouvons nous référer à l'étude de Blanchot et Mayrhofer (1998) qui ont constaté, dans une revue de littérature empirique relative aux joint-ventures, que 48% d'entre elles adoptaient des mesures purement objectives, 48% des mesures subjectives et seulement 4% combinaient les deux types de mesure.

### **3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

En vue d'une modélisation intégrative de la performance des alliances, nous avons opté pour un positionnement épistémologique constructiviste et une méthodologie qualitative inductive matérialisée par des interviews semi-directives avec des dirigeants d'alliances dyadiques tuniso-françaises nouées entre des PME appartenant aux secteurs du textile, de la mécanique et de l'agroalimentaire. Ce choix est essentiellement fondé sur notre focalisation sur la performance perçue par les directions de firmes de cultures différentes, et donc de systèmes d'évaluation potentiellement dissemblables susceptibles d'élargir nos résultats et leur portée, et une exigence de contextualisation du champ d'action des acteurs (Hlady-Rispal, 2002). A l'aide d'un guide d'entretien comprenant exclusivement des questions ouvertes et funnel inspirées des travaux de Kale, Dyer et Singh (2002) et d'Arino (2003), nous avons mené des entretiens semi-directifs avec un échantillon de 16 dirigeants tunisiens et français. La méthode d'échantillonnage retenue est celle du choix raisonné (Eisenhardt, 1989). Si nous avons opté pour les dirigeants d'alliances comme répondants, c'est que ces derniers sont censés posséder une expérience réelle et une connaissance approfondie des indicateurs de performance explicitement et implicitement utilisés lors du processus d'évaluation de leurs partenariats respectifs. Nos entretiens, réalisés au cours des mois de septembre et octobre 2013, ont duré en moyenne 35 minutes.

Afin d'exploiter les informations recueillies, nous avons choisi la méthode d'analyse des discours (Miles et Huberman, 2003). Cette méthode comporte essentiellement deux volets : une analyse linguistique qui étudie les structures du langage et une analyse de contenu qui

explore et compare le sens des discours tout en appliquant le principe d'occurrence des réponses. Ainsi, nos interprétations portent sur les discours homogènes et les termes ayant été les plus fréquemment cités par nos répondants pour mettre en lumière les systèmes de représentation évaluatifs de la performance. Dans ce cadre, nous relatons dans le paragraphe suivant quelques extraits de réponses tels qu'ils ont été formulés par nos interlocuteurs. Afin de valider nos interprétations des propos recueillis, nous avons veillé à mener un second entretien avec les mêmes entrepreneurs, comme le préconisent Miles et Huberman (2003). Les confirmations de nos commentaires ont été unanimes.

#### **4. INTERPRETATION DES DISCOURS**

A la question : « *Quelle est votre perception de la performance d'une alliance ?* », si l'intégralité des répondants a naturellement évoqué la réalisation des objectifs interorganisationnels (économiques et stratégiques) convenus lors de l'officialisation du contrat, ils ont parallèlement mis l'accent sur les objectifs intra-organisationnels tacites. A titre illustratif, nous reprenons la réponse suivante d'un dirigeant tunisien d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de pièces mécaniques : « *Nous sommes aussi bien soucieux de la réalisation des objectifs formels communs et de la pérennité de la relation afin de générer un maximum de gains partagés, qu'à l'exploitation individuelle des opportunités sous-jacentes que nous offre l'alliance, à savoir le développement d'un capital relationnel, l'acquisition de compétences techniques et de capacités managériales à travers l'apprentissage, le transfert technologique, l'accès au marché français et européen, l'exploitation de la notoriété de notre partenaire pour asseoir notre légitimité internationale, la minimisation des risques financiers, l'amélioration de la qualité de notre production, l'innovation et l'élargissement de notre propre gamme de produits, et ce en ayant comme point de mire notre propre compétitivité à l'échelle internationale* ». Outre la transparence qui s'en dégage, ce discours corrobore l'intérêt porté par les dirigeants aussi bien pour les finalités interorganisationnelles qu'intra-organisationnelles. Cette logique de dualité ne pourrait être assimilée à une forme d'opportunisme car il n'y a ni volonté délibérée de générer de perte pour le partenaire ou l'affaiblir ni intention de fraude. Seul le désir d'assurer la survie de l'entreprise mère et renforcer sa compétitivité prix et hors-prix, durant et en aval de l'alliance, paraît expliquer la juxtaposition d'objectifs spécifiques aux objectifs partagés. La satisfaction

par rapport à la relation est donc privilégiée car l'évaluation porte essentiellement sur le caractère pertinent et productif du partenariat aussi bien au niveau bilatéral qu'unilatéral. Trois quarts des répondants estiment même que « *la réalisation des objectifs propres ne peut être dissociée des objectifs partagés* ». Ceci montre que pour nos répondants, les objectifs individuels ne sont guère assimilés à un agenda caché ou implicite mais plutôt à un point d'ancrage du processus d'évaluation de la performance qui reste fondamentalement une affaire de perception. L'enchevêtrement d'objectifs de diverses natures étant à l'origine de l'absence de congruence parfaite des orientations stratégiques des organisations alliées, la satisfaction est bidimensionnelle.

A la question : « *Quelles sont les parties prenantes intervenant dans l'évaluation de la performance de votre alliance et quels centres d'intérêt manifestent-ils ?* », 11 des 16 dirigeants consultés considèrent que « *l'ensemble des participants à l'activité commune, à savoir les dirigeants, les responsables des équipes de travail, les cadres administratifs et les représentants des salariés sont mis à contribution. L'organisation de réunions périodiques programmées (officielles) et non programmées (officieuses) permettent de dresser un diagnostic des avancements constatés et d'actualiser les objectifs futurs selon les attentes des diverses parties prenantes et le contexte. Les thématiques abordées, axées sur les différents centres d'intérêt des participants, portent essentiellement sur les retombées économiques et financières, la pérennité de l'activité commune, les transferts technologiques, la création et la consolidation de l'avantage concurrentiel et les conditions de travail* ».

Cette synthèse prouve que la performance d'une alliance possède fondamentalement autant de significations qu'il existe d'acteurs qui s'y intéressent. Se présentant partiellement comme un construit social subjectif, elle change selon que l'on se situe du point de vue des dirigeants, des responsables hiérarchiques, des cadres administratifs ou des salariés. En vertu du principe de rationalité limitée faisant appel à un processus de jugement intuitif, les individus réduisent ainsi la complexité de la tâche cognitive en employant des règles heuristiques simples, ou des « raccourcis cognitifs » (Pham, 1996), qui leur permettent de filtrer et écarter les informations les moins importantes afin de concentrer leur attention sur les éléments principaux. La théorie du comportement décisionnel (*Behaviorial Decision Theory*) démontre que l'individu

construit une représentation mentale du problème qui lui est présenté et distingue ce qui lui paraît pertinent de ce qui ne l'est pas.

Incidentement, il convient de souligner que si la performance globale de l'alliance en soi apparaît habituellement comme un mythe mobilisateur sur le plan du management, elle n'est pas forcément vécue par le salarié comme un objectif individuel. Son analyse comme un simple outil de mesure paraît par conséquent réductrice, d'autant plus qu'elle s'inscrit généralement dans une optique statique. En vue d'une représentation pertinente et exhaustive des aspirations des acteurs internes voire externes (tels que les fournisseurs et les clients) et d'une adhésion voulue et non imposée de ces derniers à la finalité stratégique et économique de l'alliance, l'élargissement du spectre d'analyse tout en assurant l'intégration formelle du facteur humain dans le processus d'évaluation, à l'instar de notre échantillon, pourrait constituer une alternative adéquate. Ce faisant, les chances de rendre indissociable la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale pourraient s'accroître significativement.

Afin d'approfondir notre analyse comparative quant au poids de la composante sociale et humaine, nous avons posé la question suivante à notre échantillon : « *Pensez-vous que la performance sociale soit objectivement un critère d'évaluation de la performance globale aussi important que la performance économique et stratégique ou encore la stabilité de la relation ? Si oui, pourquoi ?* », 13 répondants rejoignent l'opinion d'un dirigeant français dont la réponse a été comme suit : « *Oui, l'appréciation du niveau de satisfaction des salariés est incontestablement aussi important que l'évaluation des retombées économiques et stratégiques issues de l'alliance. Je ne considère pas que le succès doive renvoyer aux seuls objectifs économiques et stratégiques ou au maintien de la relation. Je considère que la satisfaction des équipes de travail, la réalisation des objectifs fixés et la stabilité de la relation vont de pair. En cas de rupture trop prématurée de notre collaboration, comment pourrions-nous encore parler d'objectifs économiques et stratégiques alors qu'ils n'ont même plus lieu d'exister* ». En d'autres termes, une discrimination entre performance économique et stratégique, d'une part, et performance sociale, d'autre part, paraît selon ce dirigeant aberrante car ils sont éminemment interreliés et complémentaires. Au-delà de ce résultat attestant d'une

adhésion à théorie du comportement décisionnel, l'équilibre (en termes d'importance) entre les dimensions économique, stratégique et sociale de la performance prouve que la satisfaction des employés est perçue par les dirigeants à la fois comme un indicateur de performance sociale et organisationnelle (output) et une cause ou un déterminant de la performance (input).

Si les questions précédentes ont trait à l'efficacité de l'alliance, nous avons estimé nécessaire d'interroger nos interlocuteurs sur la deuxième composante majeure de la performance, à savoir l'efficacité de la relation. Dans ce cadre, nous leur avons posé la question suivante : « *Comment définiriez-vous les conditions d'efficacité de votre alliance ?* ». Les réponses ont été quasi-unanimes (14 des 16 dirigeants questionnés) centrées sur le rapport d'adéquation entre les attentes et les promesses issues de la négociation du contrat formel de rapprochement et les réalisations générées de la coopération. Le niveau d'efficacité est perçu comme élevé lorsque le rapport entre rétributions et contributions réelles est équivalent au rapport entre rétributions et contributions escomptées. En dépit de la pertinence de cet indicateur comparatif, l'évaluation de l'efficacité d'un rapprochement interentreprises constitue une opération bien plus complexe et laborieuse. Selon les dirigeants sollicités, il existerait une double impossibilité d'évaluer objectivement et quantitativement la valeur des contributions échangées dans l'alliance. D'une part, l'ambiguïté initiale entre concurrence et coopération leur interdit d'explicitier *ex ante* la valeur de leurs apports respectifs. D'autre part, les apports des partenaires sont délicats à évaluer à cause de leurs caractéristiques, à l'instar des compétences technologiques qui sont généralement tacites, enchâssées, et difficiles à acquérir, transférer ou apprendre.

Outre l'efficacité et l'efficacité, le « contrat psychologique » semble tout aussi déterminant dans l'appréciation de la performance. Ce type de contrat, relatif aux engagements informels consentis par les partenaires en guise de bonne volonté, est destiné à générer davantage de synergies à la relation et à assurer une relation gagnant/gagnant. La perception de manquement aux promesses, fondée sur la croyance d'après laquelle l'allié n'a pas satisfait ses obligations liées au contrat psychologique, est une expérience cognitive, reflétant un calcul mental de ce que l'on reçoit relativement à ce qui avait été promis. Elle apparaît lorsque les bénéfices réellement reçus, comprenant les témoignages de confiance, d'assistance et de



loyauté, sont inférieurs aux bénéfices promis. La perception – ou non – d'un écart entre ce qui était promis et ce qui a réellement été obtenu, dépend en premier lieu de la taille de l'écart et de la vigilance des acteurs, c'est-à-dire du processus continu de contrôle du respect, ou non-respect, des promesses. La vigilance est d'autant plus forte que le contenu de la promesse renvoie aux contributions attendues de l'allié dans les alliances stratégiques et des connaissances tacites dans les alliances d'apprentissage. La vigilance accélère la détection et la réponse à toute oscillation autour du contrat psychologique. L'incongruence est une seconde condition moins évidente conduisant à la perception de manquement aux promesses : les membres de l'organisation alliée responsables de l'exécution d'une promesse peuvent sincèrement croire qu'ils ont rempli leur promesse. Trois facteurs favorisent l'incongruence : la complexité ou l'ambiguïté des obligations des partenaires, les difficultés de communication et l'existence de référentiels culturels divergents.

## **5. APPORTS MANAGERIAUX**

Perçue sous un autre angle, l'appréciation du niveau de performance d'une alliance par le biais de l'approche perceptuelle peut favoriser la prévention de l'échec dès lors que cette approche représente un tableau de bord à la direction du partenariat. La condition d'une telle application serait de formuler sans ambiguïté les objectifs des différentes parties prenantes et que les acteurs acceptent d'échanger de manière transparente toutes les informations nécessaires au diagnostic général de la situation. Au demeurant, cette mesure a l'avantage de proposer un bilan périodique et actualisé sur l'ensemble des réalisations et l'évolution de la relation interorganisationnelle permettant d'apporter les actions correctives, le cas échéant, et ce conjointement aux indicateurs objectifs. Si l'usage exclusif de critères objectifs est assez contraignant, c'est que le caractère tardif des informations comptables apparaît comme un handicap pour statuer en temps réel sur la performance et laisse peu de chance aux responsables de réformer le processus de décision et d'action et assainir la relation avant qu'elle n'échoue. Le bilan régulier que suggère la méthode processuelle et perceptuelle peut comprendre des résultats chiffrés ou faire simplement référence à une conformité à une tendance plus ou moins précisée sur un horizon à court ou à long terme. Ainsi, une perception de création de valeur basée sur la satisfaction n'est pas incompatible avec les mesures



objectives qui évaluent les avantages concurrentiels et l'attractivité économique que procure la relation.

Finalement, comme nous l'évoquions plus haut, une évaluation en continu des résultats de l'alliance constitue la base du pilotage de son développement. Certaines études empiriques observent qu'en plus de l'efficacité de l'alliance, l'adaptabilité est un critère capital pour évaluer la performance. Sans une révision continuelle des réalisations, les organisations partenaires ne peuvent se rendre compte que la coopération se dirige dans la mauvaise direction. Parfois, la réaction des dirigeants face à la dégradation des résultats n'apparaît que lorsqu'un point de non-retour est atteint et ce même lors de la phase de démarrage.

## **CONCLUSION**

Chercheurs et praticiens peinent à ce jour à trouver des critères d'évaluation universels de la performance des alliances. L'hétérogénéité et l'aspect implicite des objectifs et des intérêts des parties prenantes pouvant expliquer la difficulté à trouver des critères communs, notre communication prouve toutefois que la performance des alliances devrait être évaluée à travers une combinaison d'indicateurs hétérogènes et selon la vision des divers acteurs engagés. Le recours à l'approche intégrative ou du « paquet » paraît assez pragmatique car celle-ci est à même de refléter simultanément les aspirations et les attentes explicites et cachées des dirigeants, des allianceurs, des salariés et des collaborateurs externes. Elle offre la possibilité d'évaluer l'efficacité et l'efficience du rapprochement, et ce bien qu'elle soit encombrante et difficile à opérationnaliser. Par ailleurs, non seulement elle permet de s'affranchir des oppositions et clivages conceptuels existant traditionnellement entre les paradigmes objectivistes et subjectivistes, mais elle rend aussi indissociable les indicateurs subjectifs (notamment l'évaluation du niveau de satisfaction des acteurs) et les paramètres objectifs (financiers et temporels) tout en remédiant à leurs insuffisances et biais respectifs. In fine, étant donné que les réponses de nos interlocuteurs (de nationalité tunisienne et française) à nos questions durant l'enquête empirique ont été convergentes, nous tenons à souligner que le facteur culturel ne semble *a priori* pas avoir d'effet sur le choix des modalités et composantes du processus d'évaluation de la performance de leurs alliances.

Comme tout travail de recherche, notre communication comporte certaines limites. La première d'entre elles est que notre échantillon est restreint et composé uniquement de dirigeants tunisiens et français. La portée des résultats obtenus pourrait être plus grande et l'échantillon plus représentatif si d'autres interviews avec des dirigeants européens, arabes, africains, asiatiques et américains ainsi que les diverses parties prenantes (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients, etc.) étaient menés. De surcroît, dans le cadre d'une étude longitudinale, une immersion dans les organisations alliées permettrait l'observation des étapes et du déroulement du processus d'évaluation. Quant à la deuxième limite, elle a trait à la méthode d'analyse des informations recueillies. L'analyse des discours étant qualitative, le niveau de subjectivité dans nos interprétations est élevé. Une étude empirique quantitative via des traitements statistiques pourrait combler cette insuffisance et renforcer la validité des résultats. Dans une logique comparative, elle pourrait aussi permettre une hiérarchisation des critères de mesure utilisés par les acteurs impliqués dans des alliances.

## RÉFÉRENCES

Aliouat, B. et A. Taghzouti (2009), Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la « performance perçue » sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances, Actes de la 18<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble, France, 3-5 juin.

Aliouat, B. et A. Taghzouti (2007), Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires, 16<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada, 6-9 juin.

Anderson, E. (1990), Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, Sloan Management Review, 19, 19-30.

Arino, A. (2003), Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity, Journal of International Business Studies, 34, 66-79.

Bchini, B. (2005), Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance, La Revue des Sciences de Gestion, 3 : 213, 93-103.

Beamish, P.W. et A. Kachra (2004), Number of partners and JV performance, Journal of World Business, 39: 2, 107-120.

Bellon, B. (2003), Des instruments efficaces du transfert de compétences et de technologies, Tunis : Centre de Publication Universitaire.

Blanchot, F. (2006), Alliances et performances : un essai de synthèse, Cahier de Recherche, n° 2006.1, CREPA/DRM, Université Paris-Dauphine.

Blanchot, F. et U. Mayrhofer (1998), Empirical Literature on JV Success: A Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity, Cahiers de recherche du CESAG, Université Robert Schuman, Strasbourg.

Bogliolo F. (2000), La création de valeur, Paris : Editions d'organisations.

Bouayad, A. et P.Y. Legris (2007), Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès, Paris : Dunod, 2<sup>ème</sup> édition.

Brulhart, F. (2002), Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques, Finance Contrôle Stratégie, 5 : 4, 51-78.

Brulhart, F. (2005), Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?, Management, 8 : 4, 167-191.

Doz, Y. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 17, 55-84.

Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research , Academy of Management Review, 14, 532–550.

Fama, E. F., L. Fisher, M.C. Jensen et R. Roll (1969), The Adjustment of Stock Prices to New Information, International Economic Review, 10 : 1, 1-21.

Geringer, J.M. et L. Hebert (1991), Measuring performance of international joint venture, Journal of International Business Studies, 22 : 2, 249-263.

Glaister, K.W. et P.J. Buckley (1998), Measures of Performance in UK International Alliances, Organization Studies, 19 : 1, 89-118.

Goerzen, A. et P.W. Beamish (2005), The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 26, 333-354.

Gulati, R. (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19 : 4, 293-317.

Hannan, M.T. et J. Freeman (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 83, 929-964.

Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles : Edition de Boeck.

Hubler, J. et P.X. Meschi (2000), Alliances, acquisitions et valorisation boursière, *Revue Française de Gestion*, 131, 85-97.

Hyder, A.S. et L.T. Eriksson (2005), Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals, *Industrial Marketing Management*, 34, 783-796.

Inkpen, A.C. et P.W. Beamish (1997), Knowledge, bargaining power, and the Instability of International Joint Ventures, *Academy of Management Review*, 22 : 1, 177-202.

Kale, P.V., J.H. Dyer et H. Singh (2002), Alliance Capability, Stock Market Response and Long Term Alliance Success: The Role of Alliance Function, *Strategic Management Journal*, 23 : 8, 747-771.

Kogut, B. (1991), The stability of joint-ventures: reciprocity and competitive rivalry, *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198.

Lee, J.R., W.R. Chen et C. Kao (2003), Determinants and performance impact of asymmetric governance structures in international joint venture: An empirical investigation, *Journal of Business Research*, 56, 815-828.

Lyles, M.A. et J.E. Salk (1996), Knowledge acquisition from foreign parent in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context, *Journal of International Business Studies*, 27 : 5, 877-903.

Malo, J.L. et J.C. Mathe (1998), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Paris : Les Editions d'Organisation.

Meschi, P.X. (2003), Pourquoi et comment sortir d'une alliance ?, *Revue Française de Gestion*, 143, 159-179.

Meschi, P.X. (2006), Réseaux interorganisationnels et survie des alliances, *Revue Française de Gestion*, 32 : 164, 33-53.

Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : Edition De Boeck.

Mohr, J. et R. Spekman (1994), Characteristics of partnership success, *Strategic Management Journal*, 15 : 2, 135-152.

Pangarkar, N. (2003), Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of biotechnology sector, *Long Range Planning*, 36, 269-284.

Pham M.T. (1996), Heuristiques et biais décisionnels en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 11 : 4, 53-69.

Philippart, P. (2001), La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques, 10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, Canada, 13-15 juin.

Poole, M.S. et A.H. Van De Ven (1989), Using paradox to build management and organization theories, *The Academy of Management Review*, 14, 562-578.

Reuer, J.J., M. Zollo et H. Singh (2002), Post formation dynamics in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 23, 135-151.

Salgado, M. (2013), La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, *RVS Collaboration(s)*, Juillet.

Saulquin, J. et G. Schier (2007), Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 1 : 223, 57-65.

Sherman, S. (1992), Are Strategic Alliances Working ?, *Fortune*, Septembre, 126 : 6, 77-78.

Tinlot, G. et C. Mothe (2005), Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault, *Management International*, 10, 31-49.

Venkatraman, N. et Prescott, J. (1990), Environment-Strategy Co alignment: An empirical Test of its Performance Implications, *Strategic Management Journal*, 11 : 1, 1-23.

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 : 6, 1478-1517.