

Formes organisationnelles et dynamique d'innovation au sein des alliances asymétriques : quelle articulation ?

Fadia BAHRI KORBI

Doctorante - ISM/ Larequoi Université de Versailles - 47 Bd Vauban 78280 Guyancourt

ATER – CNAM - 40 rue des jeuneurs 75002 Paris

Karim SAÏD

Maître de conférences HDR – ISM/ Larequoi Université de Versailles- 47 Bd Vauban 78280

Guyancourt

Résumé

L'objet de cette recherche est d'analyser la place de l'innovation en fonction de la forme organisationnelle retenue pour structurer une alliance asymétrique. En nous appuyant sur les résultats d'une étude qualitative menée auprès de neuf cas d'alliances asymétriques franco-tunisiennes, nous examinons les formes organisationnelles retenues pour ces alliances ainsi que la nature des innovations développées en leur sein. Il ressort de cette recherche que ces alliances se focalisent essentiellement sur le transfert des technologies matures, peu propices d'induire à une véritable dynamique d'innovation entre partenaires. Nous mettons en évidence par ailleurs les spécificités tant des facteurs d'inertie que des leviers à l'innovation propres à ces alliances.

Mots-clés : Alliance stratégique asymétrique - Innovation – forme organisationnelle - Recherche qualitative

Formes organisationnelles et dynamique d'innovation au sein des alliances asymétriques : quelle articulation ?

INTRODUCTION

La croissance rapide des économies émergentes tant économique que démographique offre des perspectives de développement pour des multinationales à la recherche de nouveaux relais de croissance en dehors de leur pays d'origine. Associant des entreprises de taille, de niveau de ressources et d'expériences ou encore d'origines géographiques inégaux (Harrigan, 1985), les alliances asymétriques contractées entre des multinationales et des entreprises issues de pays émergents ont ainsi connu un essor important ces dernières années¹. Si les entreprises issues de pays émergents cherchent principalement à acquérir de nouveaux savoir-faire et connaissances leur permettant de combler leur retard notamment technologique, les entreprises des pays développés privilégient le plus souvent un accès rapide et facilité à de nouveaux marchés (Hagedoorn, 2002).

Dans ce contexte, les formes organisationnelles privilégiées par ces partenaires sont multiples prenant la forme de coopérations purement contractuelles tels que les contrats de licence, les accords de R&D, les collaborations fonctionnelles voire des alliances capitalistiques fondées sur les prises de participations communes et les joint-ventures (Oxley, 1997 ; Narula et Hagedoorn, 1999). Les alliances capitalistiques permettent un contrôle plus serré de l'activité développée en commun ainsi qu'une plus grande mise en cohérence des objectifs des partenaires permettant ainsi de se prémunir contre les risques d'opportunisme inhérents à toute relation partenariale. Pisano (1991) ; Mowery et al., (1996) ajoutent que cette forme d'alliance est plus adaptée aux coopérations technologiques car elle permet de mieux gérer les opérations complexes et d'encadrer les activités de transfert de connaissances entre partenaires. De leur côté, Hagedoorn (1993 ; 2002) ; Garcia-Canal (1996) ainsi que van de Vrande et al., (2006) font valoir que les alliances contractuelles, du fait de leur souplesse et simplicité de gestion, sont privilégiées par les partenaires souhaitant opérer un transfert de connaissances et de savoir-faire et entreprendre des activités d'innovation et de R&D.

¹ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, World Urbanization Prospects, the 2011 Revision, <<http://esa.un.org/unup/CD-ROM/Urban-Rural-Population.htm>>, File 5 Total Population.

L'objectif de cette recherche est d'analyser la place de l'innovation au sein des alliances asymétriques à l'aune des formes organisationnelles retenues pour structurer ces partenariats. Pour répondre à cet objectif, nous expliciterons dans un premier temps le lien entre les formes organisationnelles pouvant être retenues par les partenaires de l'alliance et l'innovation. Dans un deuxième temps, nous présenterons notre méthodologie de recherche fondée sur une étude qualitative auprès de neuf cas d'alliances stratégiques entre des multinationales françaises et des entreprises tunisiennes dans les secteurs agroalimentaire, pharmaceutique et automobile. Nous présenterons dans un troisième temps nos résultats en identifiant plus particulièrement les modalités organisationnelles d'alliances asymétriques les plus favorables à l'innovation.

1. Modalités de l'engagement contractuel des partenaires et dynamique d'innovation de l'alliance

1.1. Influence des formes de l'alliance stratégique sur l'innovation

L'innovation fait référence au degré de créativité dans les processus de conception de nouveaux produits (Sethi et al., 2001). On distingue dans ce contexte les innovations incrémentales par rapport aux innovations radicales. Si l'innovation à caractère radical implique des changements paradigmatiques non-linéaires impliquant des écarts significatifs par rapport aux pratiques existantes (Orlikowski, 1991), l'innovation incrémentale renvoie pour sa part à un changement cumulatif linéaire d'un processus ou produit se traduisant par des améliorations ou ajustements mineures de la technologie mobilisée (Dewar et Dutton, 1986). Celle-ci doit s'appuyer sur des synergies entre les ressources et les connaissances générées au sein des différents lieux où s'effectuent les activités de R&D (Ayerbe, 2008).

Les entreprises se voient de plus en plus contraintes d'innover du fait de l'intensification de la concurrence mondiale et des mutations technologiques rapides qui rendent nécessaire le renouvellement permanent de leurs sources d'avantages concurrentiels (Hamouti et al., 2013). Dans ce contexte, la formation d'alliances stratégiques peut constituer un moyen pour les partenaires d'avoir accès à de nouvelles connaissances et technologies et d'acquérir ainsi de nouveaux avantages compétitifs (Narula, 2002 ; Oxley et Sampson, 2004 ; Oxley et Wada, 2009 ; etc.). Les formes organisationnelles structurant la relation partenariale peuvent être multiples prenant la forme de coopérations purement contractuelles comme les contrats de licence, les accords de R&D, les collaborations fonctionnelles voire des prises de

participations communes impliquant une plus grande hiérarchie liée au partage de la propriété et du contrôle (Oxley et Sampson, 2004). De par leur souplesse et la flexibilité qu'ils permettent, les alliances contractuelles apparaissent particulièrement adaptées à des environnements à forte instabilité environnementale et technologique notamment dans les secteurs pharmaceutiques, informatiques et de l'ingénierie (Hagedoorn, 2002). Dans la même perspective, Garcia-Canal (1996), Colombo (2003) ou encore van de Vrande et al., (2006) soulignent l'importance d'avoir recours à des formes organisationnelles souples et flexibles pour développer leurs capacités technologiques. Selon ces auteurs, la présence d'une composante de R&D dans la coopération ainsi que l'incertitude liée à l'innovation impactent significativement le choix des partenaires de la forme contractuelle de leur alliance.

Hamouti et al., (2013) ainsi que Nietoa et Samtamaria (2007) mettent en avant l'importance de la complémentarité entre les ressources et compétences des partenaires notamment dans les alliances contractuelles verticales (de type client-fournisseur) pour développer une dynamique d'innovation entre partenaires. Celles-ci permettent de minimiser les risques d'opportunisme des partenaires en matière d'imitation et d'appropriation de leurs compétences et savoir-faire distinctifs.

Mowery et al., (1996), Das et Teng (2008) et Nielsen (2010) soulignent de leur côté que les alliances contractuelles sont principalement motivées par la réalisation d'économies d'échelle et de gains financiers plutôt que par l'innovation. Ils ajoutent ainsi que ce sont les joint-ventures qui favorisent le plus les échanges et acquisition de nouvelles connaissances, notamment tacites, du fait de l'interaction dynamique entre partenaires et de la mutualisation de leurs ressources et compétences qui permettent de renforcer leurs capacités d'absorption et d'innovation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Teece et al., 1997). Kogut (1988) souligne que la formation d'une joint-venture reste un investissement « défensif » pour l'entreprise visant à renforcer son positionnement en privant ses concurrents d'un allié potentiel ou encore en réduisant la concurrence à travers une concentration plus forte du secteur. Dans la même veine, Reuer et Arino (2007) soulignent la nécessité pour les alliances technologiques de s'appuyer sur des structures de gouvernance capitalistiques, telles que les filiales communes, du fait de l'incertitude de l'environnement et de la complexité caractérisant les activités liées à ce type d'alliance (conception, R&D, etc.).

Pour autant, les joint-ventures sont le plus souvent associées à des coûts d'investissement élevés liés aux coûts des équipements, du personnel, de restructuration et de mise en

cohérence des entreprises partenaires, ou encore liés à la création d'une nouvelle structure de gouvernance (Colombo, 2003). La nature partiellement irrécouvrable des investissements réalisés et les barrières de sortie élevés réduisent la capacité d'adaptation et de redéploiement des partenaires à un environnement de moins en moins prévisible (Hagedoorn, 2002).

1.2 Degré d'asymétrie dans la relation partenariale et dynamique d'innovation

Le concept d'alliance stratégique asymétrique fait référence à un lien entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes de taille, de niveau de ressources et de capacités différents, qui sont issues des zones géographiques caractérisées par des niveaux de développement inégaux sur le plan macroéconomique (Mouline, 2005). Les différences de structures, de cultures et de normes s'expliquent souvent par des différences de tailles entre partenaires. Ainsi, le partenaire de plus grande taille dispose naturellement d'actifs plus importants en termes de ressources humaines et technologiques, d'effectif, de chiffre d'affaires et de performance financière contribution au renforcement de son pouvoir dans l'alliance (Chrysostome et al., 2005 ; Lu et Beamish, 2006 ; Assens et Cherbib, 2010).

Selon Doz (1988), les partenaires d'une alliance asymétrique ont souvent des attentes divergentes par rapport aux finalités de leur coopération. Les objectifs recherchés tant en termes de performance financière, de part de marché ou encore de degré d'intégration technologique et managérial varient d'un partenaire à un autre. Alors que les finalités recherchées par les entreprises issues de pays industrialisés sont le déploiement sur de nouveaux marchés et le partage des coûts, les entreprises issues de pays émergents cherchent à travers l'alliance l'acquisition des compétences techniques et managériales leur permettant d'accéder à des marchés internationaux et de renforcer ainsi leur compétitivité (Surply, 2009 ; Doz et Wilson, 2012).

L'apprentissage mutuel sera alors difficile lors d'une alliance asymétrique associant des entreprises avec des portefeuilles de technologies, des connaissances, des compétences et des capacités d'absorption distincts et où la distance cognitive est considérable entre elles (Nooteboom, 1999). Aussi, la distance culturelle entre partenaires (Erramilli et Rao, 1993), l'incertitude et le risque d'incompréhensions inhérentes aux nouvelles technologies entravent-ils le processus d'innovation (Doz, 1988). De leur côté, Narula et Santangelo (2009) mettent l'accent sur l'importance de la proximité spatiale entre partenaires dans la réussite de l'innovation autorisant des contacts personnels et rencontres informels continus ainsi que les échanges de connaissances tacites.

C'est ainsi que les entreprises issues de pays développés ne transfèrent que quelques activités périphériques peu complexes en imposant des restrictions au partenaire local dans le souci de préserver leur savoir-faire technologique (Prahalad et Hamel, 1990). Celles-ci préféreront donc accorder des licences à l'entreprise locale du fait de la faible législation de protection *des droits de la propriété intellectuelle* (IRP) caractérisant les pays émergents par rapport aux pays développés (Mani, 2013). Dans cette perspective, Arbix (2010) souligne que les innovations développées en Amérique latine sont associées à l'acquisition de nouvelles machines, l'implantation de nouveaux procédés de production renvoyant non pas à des innovations radicales mais plutôt à des logiques de reproduction de technologies issues des pays développés.

De leur côté, Meier et Missonier (2010) soulignent que les alliances asymétriques permettent une complémentarité stratégique entre les partenaires ainsi que le partage des coûts et risques liés à une innovation. En effet, le partenaire local peut assumer trois rôles distincts dans l'alliance à savoir celui de l'activité de production (produire de nouveaux produits et/ou développer de nouveaux processus de production), l'activité de distribution (étendre vers de nouvelles régions ou marchés les produits existants) ou encore le développement de nouvelles activités et compétences qui leur sont associées (Narula, 2002). En combinant ces différentes activités, le partenaire local peut adopter les innovations de la multinationale voire même développer sa propre activité d'innovation en s'appuyant sur sa connaissance des spécificités du marché et sa forte réactivité locale (Abecassis-Moedas et Ben Mahmoud Jouini, 2004).

Dans la même perspective, Guerineau et al., (2014) mettent l'accent sur le rôle particulier d'une filiale locale issue d'un pays émergent dans le processus d'innovation grâce à son double encastrement local et global. Celle-ci peut jouer un rôle de création de nouvelles connaissances du fait de la combinaison de ses propres connaissances avec celles de la multinationale. Aussi, pourra-t-elle développer les innovations de la multinationale en les adoptant au contexte local. Cette « adaptation flexible » concerne tant les produits et services offerts sur un marché émergent que les pratiques commerciales, marketing et managériales qui leurs sont associées (Shankar et al., 2008).

Notre revue de littérature centrée sur la place de l'innovation dans les alliances asymétriques nous amène à formuler trois propositions de recherche.

Proposition 1 : Les finalités recherchées par les partenaires d'une alliance asymétrique varient en fonction de la forme organisationnelle de l'alliance.

Proposition 2 : La forme organisationnelle de l'alliance impacte la dynamique d'innovation entre partenaires.

Proposition 3 : Une forte asymétrie entre les partenaires de l'alliance asymétrique freine l'activité d'innovation de l'alliance.

Le volet empirique de notre recherche nous permettra d'analyser ces propositions afin d'analyser la place de l'innovation en fonction de la forme organisationnelle retenue pour structurer une alliance asymétrique.

2. Contexte empirique et méthodologique

2.1. Présentation du terrain

Notre recherche empirique s'appuie sur les alliances stratégiques nouées entre les entreprises tunisiennes locales et les multinationales françaises. Le choix de notre échantillon est motivé par le besoin d'étudier des alliances stratégiques asymétriques tant en termes de taille, que de ressources et d'origine géographique des partenaires. En dépit d'une forte asymétrie entre les pays, la France constitue le deuxième investisseur étranger de la Tunisie, soit 41% du total de ses Investissements Directs Etrangers (IDE) en 2012 avec un volume qui s'élève à 180.75 millions d'euros et une implantation locale qui dépasse 1300 implantations (*source : base de données de l'OCDE et du FMI sur l'IDE*).

2.2. Modes de recueil des données

Nous avons privilégié une recherche qualitative fondée sur des études de cas d'alliances asymétriques franco-tunisiennes que nous avons réalisées entre juin 2011 et juillet 2013 (Yin, 2009). Le choix de la méthode des cas est justifié d'abord par la complexité des questions abordées (asymétrie, contexte de pays en développement), ensuite, par la nature dynamique de la problématique (forme organisationnelle de l'alliance asymétrique, types d'innovations réalisées) et, enfin, par l'accès aux informations (nécessité de mener des entretiens).

Le tableau (1) présente les caractéristiques des neuf études de cas.

Tableau 1. Présentation de l'échantillon

Cas	Forme de l'alliance	Domaine d'activité	Date de création	Effectif	Chiffre d'affaires (2011)	Budget R&D (2011)
1	Joint-venture	Agroalimentaire	1997	654 / 9000	68 m€ / 11.02 M€	1.98 m€ / 0.43 M€
2	Joint-venture	Agroalimentaire	2005	1600 / 2900	600 m€ / 1.2 M€	5.87 m€ / 0.28 M€
3	Licence	Agroalimentaire	2006	397 / 1500	42.8 m€ / 1.2 M€	1.49 m€ / 0.1 M€
4	Joint-venture	Pharmaceutique	1998	800 / 3000	211 m€ / 2 M€	0.89 m€ / 0.41 M€
5	Joint-venture	Pharmaceutique	2006	800 / 4000	211 m€ / 1,978 M€	0.89 m€ / 0.35 M€
6	Licence	Pharmaceutique	1991	392 / 2800	24.32 m€ / 2.33 M€	1.78 m€ / 0.4 M€
7	Licence	Pharmaceutique	2001	800 / 1073	20.76 m€ / 1.98 M€	1.51 m€ / 0.35 M€
8	Partenariat	Automobile	2010	800 / 1200	55 m€ / 1.25 M€	0.81 m€ / 0.22 M€
9	Partenariat	Automobile	2002	550 / 2771	90.2 m€ / 11.8 M€	3.74 m€ / 0.59 M€

Nous avons réalisé au total 50 entretiens semi-directifs répartis entre les partenaires tunisiens et les partenaires français afin de confronter leurs points de vue sur l'activité d'innovation au sein de leur alliance. Ainsi, avons-nous interrogé des dirigeants, managers et responsables de plusieurs domaines de l'alliance (cf. Annexe A). Chaque interview a duré en moyenne une heure, pour atteindre un nombre total de 54 heures d'entretiens. Pour respecter la confidentialité des réponses, tous les *verbatim*s sont anonymes. Conformément aux prescriptions de Yin (2009), nous avons utilisé différentes sources telles que les documents d'entreprise, la capture d'écran des utilisations et les articles de presse traitant des alliances étudiées en vue d'une triangulation des données préconisée dans l'étude de cas pour accroître la validité des résultats (Hlady-Rispal, 2002).

Suivant un processus abductif, cette recherche a été élaborée progressivement sur la base d'allers retours entre le corpus de données collectées et la littérature relative à notre cadre théorique. Pour traiter ces données primaires et secondaires, nous avons procédé à une analyse thématique intra puis inter-sites fondée sur la comparaison des 9 cas d'alliances stratégiques retenus entre eux en vue d'identifier des similitudes et des divergences par rapport aux différents thèmes de la recherche (Miles et Huberman, 2003). L'utilisation du

logiciel *Nvivo10* a facilité considérablement le traitement des données collectées (Bardin, 2007). Un double codage a été réalisé à partir du dictionnaire des thèmes, puis comparé à notre propre codage. Le taux de fiabilité obtenu s'élève à 81%, et dépasse, ainsi, le taux minimal de 70% préconisé par Miles et Huberman (2003).

3. Présentation des résultats

L'objectif des études de cas réalisées est d'analyser la place de l'innovation selon la forme organisationnelle retenue par les partenaires de l'alliance asymétrique. Dans cette perspective, nous mettrons en évidence la spécificité des innovations dans les joint-ventures par rapport à celles en place dans les alliances contractuelles.

3.1 Le cas des joint-ventures

L'analyse des résultats fait ressortir que les joint-ventures conclues dans le secteur agroalimentaire diffèrent de celles qui sont conclues dans le secteur pharmaceutique. Ainsi, les joint-ventures du secteur agroalimentaire (cas 1, 2) sont conclues entre des multinationales qui cherchent à pénétrer un nouveau marché en vue de consolider leur position concurrentielle et des partenaires locaux qui cherchent à acquérir un nouveau savoir-faire et devenir plus compétitif sur le marché local voire international. En revanche, les joint-ventures du secteur pharmaceutique (cas 4, 5) sont formées entre des multinationales cherchant à réduire les coûts de transaction et d'investissements en capital, équipements et technologies, et des entreprises locales en quête de l'expertise technique et technologique du partenaire étranger. Dans cette perspective, seuls les produits à faible valeur ajoutée sont transférés par la multinationale afin de se concentrer sur des produits sources d'avantages concurrentiels et circonscrire les opportunités du partenaire local d'acquérir de l'expertise technologique.

« On est embourbé avec des produits à très faibles marges. Le partenaire a choisi de se concentrer sur son cœur de son métier, l'activité R&D et l'innovation, et de réaliser des produits de grande consommation et à forte valeur ajoutée », (le directeur contrôle qualité tunisien, cas 4).

Il ressort que les partenaires issus des cas 1 et 2 ont pu atteindre les objectifs stratégiques qu'ils s'étaient fixés. Il s'agit pour le cas (1) d'introduire une nouvelle gamme de produits

laitiers sur le marché tunisien, et pour le cas (2), d'élargir le portefeuille produits de l'entreprise tunisienne tout en lançant un nouveau canal de distribution à l'international.

« Le partenaire nous a aidé dans l'élaboration de nouvelles formules pour lancer une nouvelle gamme de yaourts sur le marché », (le directeur général tunisien, cas 1).

En effet, les connaissances transférées au partenaire tunisien sont de nature explicite et implicite, comprenant les connaissances techniques et technologiques et le savoir-faire dans plusieurs domaines notamment la R&D (e.g. l'innovation avec de nouvelles recettes adaptées à l'évolution des goûts et des exigences du consommateur tunisien) ; le marketing (e.g. le savoir-faire marketing), les ressources humaines (e.g. les formations et les programmes de remise à niveau), le domaine technique et technologique (e.g. l'expertise technique afin d'optimiser le processus de production du partenaire local, les nouvelles compétences techniques et technologiques). Dans ce contexte, les interactions sociales entre les expatriés français et le personnel tunisien (réunions, déplacements et missions de part et d'autre) contribuent à l'acquisition de nouvelles connaissances notamment managériales (e.g. nouvelles méthodes de travail, nouvelles pratiques managériales, etc.).

Les synergies entre les activités de R&D, de production et de marketing, constatées dans le cas (1) du secteur agroalimentaire, ont permis le lancement de nouveaux produits sur le marché tunisien tout en tenant compte des spécificités du contexte local. Toutefois, les risques de dépendance et de domination encourus par le partenaire tunisien sont importants. En effet, le partenaire français souhaite absorber son partenaire local pour obtenir un contrôle exclusif de la filiale commune tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. Malgré la forte pression exercée par celui-ci, le partenaire local refuse de céder sa part dans le capital de la filiale commune afin de préserver son pouvoir de marché local.

« Nous n'arrivons pas à consolider le capital de la joint-venture malgré nos efforts pour convaincre le PDG de notre partenaire tunisien. Notre volonté est de pouvoir tout contrôler. Les réunions annuelles avec le partenaire portent toujours sur ce sujet », (le directeur général adjoint français, cas 1).

Nous constatons par ailleurs que les joint-ventures (4 et 5), sont caractérisées par un degré de formalisation élevé. En effet, la multinationale adopte un mode de contrôle centralisé par la désignation d'un « pharmacien responsable », qui se charge de suivre de près le déroulement des activités de l'alliance et de superviser les échanges entre les deux partenaires. Les

connaissances transférées à la firme tunisienne sont exclusivement techniques se cantonnant aux procédés de fabrication et de contrôle qualité du produit de la multinationale.

«Notre partenaire est très réticent à partager son savoir-faire. Il ne nous aide même pas dans la sélection de nos fournisseurs. La liste de ses fournisseurs n'est pas partagée avec nous. De plus, il n'a jamais pris l'initiative de s'associer à nos efforts pour répondre aux nouvelles attentes du marché », (le directeur juridique tunisien, cas 4).

Le déséquilibre de forces entre partenaires en termes de connaissances et de savoir-faire entrave le fonctionnement de la relation coopérative et réduit les échanges de compétences et de ressources entre les différents acteurs, conduisant ainsi à une structure managériale complexe voire rigide.

«Nous veillons à faire respecter tous nos règles et standards par le partenaire afin de s'assurer que nos produits soient fabriqués dans les normes avec les même standards technologiques», (le pharmacien responsable français, cas 5).

« Nous avons toujours des dysfonctionnements dans notre cycle de production du fait de la spécificité des produits du partenaire dont le process de fabrication est long et complexe. Nous fabriquons ces produits à un coût qui n'est pas du tout rentable » (le directeur contrôle qualité tunisien, cas 5).

De plus, les contraintes financières du partenaire tunisien réduisent sa capacité d'investir dans des activités innovantes et des projets de R&D (cf. tableau 1). L'insuffisance des ressources financières de l'entreprise tunisienne à couvrir les coûts de l'innovation ne peut être surmontée par celle-ci bien qu'elle soit adossée à son alliance stratégique avec une multinationale possédant une assise financière solide.

3.2 Le cas des alliances contractuelles

L'analyse des résultats montre un ensemble de spécificités liées aux cas d'alliances contractuelles (3, 6, 7, 8 et 9). Tout d'abord, celles-ci sont fondées sur la réalisation d'une seule activité à savoir la fabrication et le contrôle qualité du produit de la multinationale ainsi que sa distribution sur le marché local pour les cas (6 et 7). Tous ces cas s'inscrivent dans un horizon temporel déterminé sachant qu'elles peuvent être rompues par la multinationale qui pourrait choisir un autre partenaire ou alors opter pour l'implantation de sa propre usine. Les échanges de flux d'informations et de connaissances sont de ce fait limités et peu réguliers, cantonnés aux techniques et procédés de fabrication et de contrôle qualité du produit de la multinationale qui cherche à préserver son image de marque et la qualité de ses produits à

l'international. En effet, la multinationale procède à la sécurisation de l'accès à sa base de données afin de renforcer les mesures de contrôle et limiter le risque de perte de données confidentielles et stratégiques (cas 3, 6, 7). De plus, elle introduit un mode de coordination fondé sur la standardisation des normes de fabrication qui doivent être scrupuleusement respectées par le partenaire local.

L'analyse des résultats fait ressortir pour le cas 3, qui est un contrat de licence dans le secteur agroalimentaire, que la multinationale a créé une alliance afin de pénétrer un marché porteur tel que la Tunisie et profiter ainsi du réseau de distribution du partenaire local à moindre coût. Le partenaire local, quant à lui, a privilégié un accord de licence afin de bénéficier du savoir-faire du partenaire étranger notamment par rapport à la qualité des produits et leur emballage. Les partenaires parviennent ainsi à introduire de nouveaux procédés de fabrication et d'emballage permettant d'améliorer le positionnement du produit sur le marché local.

« Nous avons adopté la bouteille tri-couche pour pouvoir démarrer avec la marque du partenaire. C'est un nouveau process qui n'existe pas en Tunisie et d'ailleurs on est les seules à le développer sur le marché depuis 2006. Les modes de contrôle, les protocoles d'analyse, les protocoles de suivi de la fabrication jusqu'à la livraison du produit ont été perfectionnés suite à notre alliance avec A² », (le directeur R&D tunisien, cas 3).

Dans les cas (6 et 7) qui sont des accords de licence issus du secteur pharmaceutique, la multinationale confère à son partenaire tunisien la fabrication de produits complexes et onéreux afin de réaliser des économies de coûts et maximiser sa propre richesse. Contrairement au cas 7, le partenaire tunisien du cas 6 réussit à lancer un nouveau médicament équivalent à celui du partenaire et à moindre coût bien et gagner ainsi un meilleur positionnement sur le marché tunisien. En investissant dans le rattrapage technologique à travers le rachat de brevets ainsi que des programmes intensifs de R&D propres et en exploitant son avantage-coût, l'entreprise tunisienne perfectionne sa capacité d'innover. En outre, l'environnement dans lequel celle-ci opère est favorable à l'innovation, du fait des nouvelles lois promulguées par l'Etat tunisien visant à encourager et protéger l'industrie pharmaceutique locale³.

² Correspond au nom que nous avons donné à l'entreprise française pour répondre à leurs exigences de confidentialité.

³ Il s'agit de la loi de corrélation promulguée en 1991 qui stipule que tout fabricant local peut demander la cessation d'importation d'un produit concurrent au sien. Ce système vise à appuyer le développement de l'industrie pharmaceutique tunisienne en protégeant les industriels locaux des concurrents étrangers.

« On a commencé à développer nos propres génériques. On réalise les deux produits les plus importants en Tunisie et on gagne 45 à 50% de marge par rapport aux produits réalisés sous licence et pour lesquels nous ne gagnons que 2 à 3% de marge. (...). C'est grâce à cette licence que nous avons pu réaliser notre propre générique», (le directeur commercial tunisien, cas 6).

De leur côté, les cas 8 et 9 sont caractérisés par des contrats de partenariats visant à réaliser des composants automobiles de meilleure qualité et à moindre coût du côté étranger et bénéficier de l'assistance et du savoir-faire d'un leader mondial du côté local.

« A travers cette alliance, nous cherchons à acquérir un savoir-faire dans de nouveaux métiers pour pouvoir maîtriser toutes les phases du projet. Le but ultime est de fabriquer notre propre produit », (le directeur technique tunisien, cas 9).

Alors que les partenaires du cas 9 ont réussi à renforcer leur positionnement sur le marché international, force est de constater que l'absence de véritable engagement et de soutien de la multinationale du cas 8 vis-à-vis de partenaire local a conduit à l'échec de l'alliance en 2012. En effet, la diversité des projets gérés en communs par les alliés du cas 9 a amené le partenaire local à implanter un nouveau système informatisé inter-organisationnel afin de renforcer les échanges de flux d'informations et de connaissances entre les différents acteurs impliqués dans l'alliance. L'intégration de cet outil a ainsi permis une meilleure traçabilité et qualité des produits fabriqués ainsi qu'une réduction des coûts de stockage et de fabrication.

Pour le cas 8, il ressort que la multinationale est peu disposée à partager son expérience avec le partenaire tunisien caractérisé par une faible capacité d'absorption due notamment au manque de formation de son personnel. Cela s'est notamment illustré par la mise en place de procédures de cryptage à travers la conversion des données sous forme indéchiffrable garantissant la sécurité des données et le contrôle de tout transfert de compétences et de technologies au profit du partenaire local. L'absence d'une véritable dynamique partenariale a conduit à la dissolution de l'alliance en 2012.

« Le cahier des charges du partenaire comprend toutes les spécifications du projet. Ce sont des informations confidentielles qu'il nous transmet sous une forme codée. Il nous est impossible de décoder ces formules lesquelles recèlent tout le savoir-faire du partenaire. (...) Quand on a demandé au partenaire de nous transmettre son savoir-faire en matière d'injection, il a refusé de le faire arguant que cela n'était prévu dans le contrat. En fait, il avait peur qu'on s'approprie son savoir-faire. Cela a fortement contribué à détériorer les

relations entre nous et à précipiter la fin de la collaboration», (le directeur administratif et financier tunisien, cas 8).

Après avoir décrit les spécificités de l'innovation dans les neuf cas d'alliances étudiés, nous mettons en relation, dans le tableau 2, la forme organisationnelle de l'alliance et la nature des innovations développées par les partenaires.

Tableau 2. Synthèse des résultats

Forme de l'alliance	Objectifs recherchés par la multinationale	Objectifs recherchés par le partenaire local	Caractéristiques des innovations réalisées	Cas
Joint-venture	Consolider la position concurrentielle Pénétrer un nouveau marché	Acquérir un nouveau savoir-faire technique Neutraliser la concurrence directe Développer le portefeuille de produits	Innovation incrémentale Lancement d'une nouvelle gamme de produits sur le marché local.	(1, 2)
	Réduire les coûts de transaction	Acquérir un nouveau savoir-faire technique	X	(4,5)
Alliance contractuelle	Réduire les coûts de transaction	Acquérir un nouveau savoir-faire technique	Innovation incrémentale Introduction de nouveaux procédés de fabrication et d'emballage permettant l'amélioration de la qualité des produits laitiers du partenaire local.	(3)
	Réduire les coûts de transaction	Acquérir un nouveau savoir-faire technique	Innovation incrémentale Lancement d'un médicament générique en 2004 par le partenaire local (cas 6).	(6, 7)
	Réduire les coûts de transaction	Acquérir un nouveau savoir-faire technique	Innovation incrémentale Mise en place d'un système informatisé inter-organisationnel associant les deux partenaires pour assurer un meilleur pilotage du projet de développement de composants automobiles (cas 9).	(8, 9)

4. Discussion

Trois propositions de recherche ont été confrontées au terrain des alliances franco-tunisiennes afin d'apprécier, plus particulièrement, la dynamique de l'innovation en place en liaison avec la forme organisationnelle de l'alliance.

L'analyse des résultats nous permet de mettre en avant que les finalités recherchées par les partenaires de l'alliance asymétrique divergent d'un partenaire à l'autre. Si les multinationales cherchent à augmenter leur compétitivité-coût et à consolider leur positionnement à l'international, les entreprises tunisiennes visent essentiellement l'acquisition d'un nouveau savoir-faire et la réalisation d'un rattrapage technologique, quelle que soit la forme de l'alliance. Ainsi, la première proposition selon laquelle les finalités recherchées par les partenaires d'une alliance asymétrique varient en fonction de la forme organisationnelle de l'alliance n'a pas été validée.

Par ailleurs, la deuxième proposition de recherche selon laquelle la forme organisationnelle de l'alliance impacte la dynamique d'innovation entre partenaires n'a pas été non plus validée dans tous les cas étudiés. Nous avons ainsi recensé des innovations, essentiellement de nature incrémentale, dans des alliances ayant pris la forme de joint-ventures et d'alliances contractuelles (cas 1, 2, 3, 6 et 9) du fait du lancement de nouveaux produits/procédés sur le marché local qui résulte de la volonté affichée du partenaire local de renforcer ses capacités technologiques et par la même créer les conditions permettant de soutenir une dynamique d'innovation au sein de son organisation. La capacité d'absorption du personnel tunisien ainsi que la dynamique d'apprentissage qui lui est associée jouent un rôle capital dans le développement de l'entreprise tunisienne et favorisent sa capacité d'innovation (Cohen et Levinthal, 1990), quelle que soit la forme de l'alliance.

Il ressort que la mise en place d'un management favorisant les synergies entre les ressources des partenaires, adossée à l'intégration d'un système d'information inter-organisationnel contribuent à l'intensification des échanges d'informations et de connaissances au sein de l'alliance. En conséquence, nos résultats font ressortir que le choix de la forme organisationnelle de l'alliance ne peut favoriser une dynamique d'innovation au sein des alliances asymétriques venant ainsi contredire les travaux de Pisano (1991) et de Hagedoorn (1993 ; 2002). Bien que la création d'une joint-venture contribue à favoriser les interactions et

échanges de connaissances tacites entre le personnel tunisien et les expatriés de la multinationale (Mowery et al., 1996 ; Narula et Santangelo, 2009 ; Nielsen, 2010), celle-ci ne peut toujours enclencher une dynamique d'innovation dans le contexte des alliances asymétriques (cf. cas 4 et 5). De même pour les alliances contractuelles soulignant des échanges de connaissances peu fréquents liées essentiellement à la fabrication des produits de la multinationale.

Néanmoins, le partenaire local issu du cas (1) réussit à lancer de nouveaux produits similaires à ceux de la multinationale, tout en tenant compte des spécificités du contexte local grâce à son double encastrement local/global (Narula, 2002 ; Guerineau et al., 2014). Le partenaire local du cas 6 met en évidence une stratégie d'innovation incrémentale fondée sur le lancement d'un médicament générique identique à celui de la multinationale et à moindre coût. Ce résultat vient mettre en évidence que le partenaire local peut dans certains cas rompre avec le cadre rigide partenarial des alliances verticales (Hamouti et al., 2013) et développer ainsi une dynamique d'innovation locale.

Enfin, la troisième et dernière proposition de recherche selon laquelle une forte asymétrie entre les partenaires de l'alliance asymétrique freine leur activité d'innovation a été uniquement vérifiée pour les cas (4, 5 et 8). En effet, la multinationale peut s'avérer réticente à transmettre ses compétences et son savoir-faire au partenaire local en raison d'une forte asymétrie des ressources mises en œuvre. Celle-ci sélectionne précautionneusement les technologies et les compétences à transmettre à son partenaire et développe des mesures de protection contre les transferts informels de ses compétences et savoir-faire cruciaux dans l'optique de circonscrire ses opportunités d'édifier de nouvelles technologies et devenir plus compétitif (Kogut, 1988).

Dans le tableau (3), nous proposerons une classification des leviers et freins à l'innovation à partir des neuf études de cas analysées, quelle que soit la forme retenue par l'alliance.

Tableau 3. Leviers et freins à l'innovation au sein de l'alliance asymétrique

	Leviers à l'innovation	Freins à l'innovation
Perception des risques	Confiance entre les partenaires Vision long terme des partenaires	Risques de domination et de dépendance encourus par le partenaire local vis-à-vis du partenaire étranger pouvant être défavorables à ses intérêts stratégiques. Climat de méfiance entre les partenaires

		Vision à court terme des partenaires focalisée sur la recherche d'économies d'échelle et des gains financiers
Spécificités des actifs technologiques	Capacité d'absorption importante du partenaire local	Manque de formations assurées par la multinationale pour le personnel tunisien Transfert de connaissances liées exclusivement aux techniques de fabrication
Degré d'asymétrie des ressources	Capacités financières importantes du partenaire tunisien Les connaissances et compétences du partenaire local sont perfectionnées sur le plan marketing, technique, managérial, R&D	Ressources financières limitées du partenaire local Problèmes de main d'œuvre locale non qualifiée Déséquilibre en termes d'expériences et de savoir-faire entre les partenaires
Mode et structure de gouvernance	Management favorisant les synergies entre les processus métiers de l'alliance Interactions sociales multiples entre le personnel tunisien et les expatriés de la multinationale	Le mode de gouvernance imposé par la multinationale intègre faiblement le partenaire local dans la chaîne de valeur de l'alliance Culture bureaucratique Problèmes d'incompatibilité du mode de management et des pratiques organisationnelles des deux organisations Forte standardisation des normes de fabrication et des procédures de fonctionnement exigée par la multinationale crée des difficultés dans les négociations entre partenaires ainsi que dans la prise de décision

Conclusion

Notre recherche avait pour objectif d'analyser la place de l'innovation au sein des alliances asymétriques à l'aune des formes organisationnelles retenues pour structurer ces partenariats. Ainsi, il ressort que l'alliance asymétrique franco-tunisienne n'a pas pour objectif premier d'innover mais plutôt de transférer des technologies déjà matures en France vers la Tunisie. En effet, les multinationales utilisent les entreprises tunisiennes locales comme des plateformes de réexportation vers des marchés voisins, tels que l'Algérie et la Lybie, afin de

consolider leurs positions concurrentielles sans pour autant créer une véritable dynamique d'innovation favorable au partenaire local (Arbix, 2010).

Par ailleurs, l'activité d'innovation dans une alliance asymétrique ne tient pas à une forme organisationnelle particulière mais plutôt à un ensemble de facteurs qui concourent à créer une dynamique favorable à l'innovation. La volonté du partenaire local de s'inscrire dans une dynamique d'apprentissage peut contribuer indépendamment de la forme de l'alliance à surmonter les blocages et freins à l'innovation. Les systèmes d'information viennent également soutenir l'activité d'innovation au sein de l'alliance en facilitant l'intégration des fonctions et l'exploitation des données de sources multiples entre partenaires.

Sur le plan managérial, cette recherche permet d'éclairer les managers d'alliances asymétriques en matière de choix des formes organisationnelles les plus favorables à l'innovation en mettant en avant les leviers sur lesquels ils peuvent s'appuyer et les résistances auxquelles ils devront faire face.

Cette recherche est appelée à être reconduite pour analyser des alliances asymétriques contractées dans d'autres secteurs innovants ou d'autres contextes émergents et ainsi mettre en évidence les facteurs de contingence internes ou externes à l'alliance qui pourraient influencer la dynamique d'innovation en vigueur entre partenaires.

Références bibliographiques

Abecassis-Moedas, C., Ben Mahmoud-Jouini, S. et Paris, T., (2004), Savoirs d'interaction et recomposition des filières de conception, *Revue Française de Gestion*, 30 :149, 69-84.

Arbix G. (2010), Structural changes and the emergence of the Brazilian MNEs *International Journal of Emerging Markets*, 5 : 3/4, 266-288.

Assens C. et Cherbib J. (2010), L'alliance asymétrique : une stratégie durable ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244, 111-121.

Ayerbe C. (2008), Organiser l'activité innovante et la protection par le brevet, Habilitation à diriger des recherches, Université Sophia Antipolis.

Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, PUF : Paris.

Chrysostome E., Beamish P., Hebert L. et Bosson P. (2005), Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération, *Management International*, 10 :1, 1-18.

- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35:1, 128-152.
- Colombo M.G. (2003), Alliance Form: A test of the contractual and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 24 :12, 1209-1229.
- Das T.K et Teng B-S. (2008), Governance Structure Choice in Strategic Alliances: The Roles of Alliance Objectives, Alliance Management Experience, and International Partners », *Management Decision*, 46: 5, 725-742.
- Dewar, R.D. et J.E. Dutton (1986), The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis, *Management Science*, 32 : 11, 1422-1433.
- Doz, Y.L. (1988), Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms, *International Studies of Management and Organization*, 17: 31-57.
- Doz Y.L. et Wilson K. (2012), *Managing Global Innovation: Frameworks for Integrating Capabilities Around the World*, Harvard Business School Press.
- Erramilli K.M. et Rao C.P. (1993), Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach, *Journal of Marketing*, 57, 19-38.
- Garcia-Canal E. (1996), Contractual form in domestic and international strategic alliances, *Organization Studies*, 17 : 5, 773-94.
- Guerineau, M. BenMahmoud-Jouini S. et Charue-Duboc F. (2014), Différencier les rôles des filiales d'une multinationale en matière d'innovation, 23^{ème} Conférence de l'AIMS, Rennes, 26-28 mai.
- Hagedoorn J. (1993), Understanding the rationale of strategic technology partnering: inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, 14 :5, 371-385.
- Hagedoorn J. (2002), Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960, *Research Policy*, 31 :4, 477-492.
- Hamouti R., Robert F., Fernandez A-S. et Le Roy F. (2013), Quelle forme de coopération pour l'innovation-produit ? Le cas de l'industrie des jeux vidéo, 22^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont Ferrand, 10-12 Juin.
- Harrigan K.R. (1985), *Strategies for Joint ventures*, Lexington Books : Lexington, M A.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Kogut, B. (1988), Joint ventures : theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.

- Lu J. et Beamish P.W. (2006), Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures, *Journal of Business Venturing*, 21:4, 461–486.
- Mani P.E. (2013), Internationalisation de la recherche développement dans les pays émergents et cycle de l'investissement étranger dans les pays émergents : le cas de la Chine, du Brésil, de l'Inde et de l'Afrique du Sud, Thèse de Doctorat, Université Sophia Antipolis.
- Meier, O. et Missonier, A. (2010), Alliance asymétrique: comment conclure un accord gagnant-gagnant? , les sources de persuasion des dirigeants In. Gundolf, K., Meier, O., Missonier, A., *Négociation et stratégies d'entreprises*, Paris, Hermes Lavoisier.
- Miles M. et Huberman M. A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.
- Mouline A. (2005), Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : Le cas des télécommunications, *Revue Management International*, 10 :1, 76-87.
- Mowery D.C., Oxley J.E., et Silverman B.S. (1996), Strategic alliances and inter firm knowledge transfer », *Strategic Management Journal*, 17:1, 77-91.
- Narula R. et Hagedoorn J. (1999), Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements, *Technovation*, 19 : 5, 283-294.
- Narula R. (2002), Innovation systems and “inertia” in R&D location: Norwegian firms and the role of systemic lock-in, *Research Policy*, 31:5, 795-816.
- Narula, R. et Santangelo, G. D. (2009), Location, collocation and R&D alliances in the European ICT industry. *Research Policy*, 38 : 2. 393-403
- Nielsen B. (2010), Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliance, *Journal of Business Research*, 63:7, 682-689.
- Nieto M.J. et Santamaria L., (2007), The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation, *Technovation*, 27, 367-377
- Nooteboom B. (1999), *Inter-firm alliances : Analysis and design*, London : Routledge.
- Orlikowski W.J., (1991), Radical and incremental innovation in systems development : an empirical investigation of case tools, Sloan School of Management, CISR Work Paper n° 221, Sloan Work Paper n° 3283.
- Oxley JE. (1997), Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach, *Journal of Law, Economics and Organization*, 13: 2, 387 – 409.
- Oxley J. et Sampson R. (2004), The scope and governance of international R&D alliances, *Strategic Management Journal*, 25 : 8-9, 723-749.
- Oxley J. et Wada T. (2009), Alliance Structure and the Scope of Knowledge Transfer: Evidence from U.S.-Japan Agreements, *Management Science*, 55 :4, 635- 649.

- Pisano G.P. (1991), The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry, *Research Policy*, 20, 237-249.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68:3, 79-91.
- Reuer, J. J. et Ariño, A. (2007), Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity, *Strategic Management Journal*, 28: 313-330.
- Sethi, R., Smith, D. C., et Park, C. W. (2001), Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products, *Journal of Marketing Research*, 38, 73-85.
- Shankar S., Ormiston C., Bloch N., Schaus R. et Vishwanath V. (2008), How to Win in Emerging Markets, *MIT Sloan Management Review*, 49 :3, 19-23.
- Surply J. (2009), Coopération interentreprises Nord-Sud : le transfert de savoirs, *Revue Française de gestion*, 1:191, 49-69.
- Teece, D., Pisano, G., et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509–533.
- van de Vrande, V., Lemmens, C. and Vanhaverbeke, W. (2006), Choosing governance modes for external technology sourcing, *R&D Management*, 36 : 3, 347 - 363.
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

ANNEXES
ANNEXE A. PRESENTATION DU PROTOCOLE DE RECHERCHE

Cas	Entreprise tunisienne	Entreprise française	Nombre de répondants	Thèmes de la recherche
1	Directeur général Membre du conseil de l'administration Directeur SI et contrôle de gestion	Directeur SI Directeur général adjoint Directeur marketing stratégique	6	La forme organisationnelle de l'alliance Les finalités recherchées par les partenaires de l'alliance L'objet du contrat de l'alliance La nature des connaissances échangées et le mode de transfert de ces connaissances Les innovations réalisées Le mode de contrôle de l'alliance
2	Directeur général adjoint Consultant fonctionnel – IS Manager Directeur commercial	Directeur SI Directeur général adjoint	5	
3	Responsable administratif Directeur R&D Directeur marketing	Directeur industriel régional Responsable marketing international Directeur logistique	6	
4	Directeur R&D Directeur juridique Directeur contrôle qualité	Directeur de la coordination opérationnelle Directeur général Directeur de production	5	
5	Directeur R&D Directeur juridique Directeur contrôle qualité	Directeur R&D Directeur de la communication Directeur de production Pharmacien responsable	7	
6	Directeur R&D Directeur général Directeur commercial	Directeur de production Directeur administratif et financier Pharmacien responsable	7	

		Directeur SI		
7	Directeur technique Responsable qualité	Directeur de la coordination opérationnelle Directeur général Directeur de production	5	
8	Directeur administratif et financier Directeur de site Directeur général	Directeur contrôle de gestion	4	
9	Directeur technique Directeur d'activités Chef de projet	Coordinateur de projets	4	