

Les facteurs de stress des alliances stratégiques : une grille de lecture selon le modèle SMOCS

Kaouther BEN JEMAA-BOUBAYA

Doctorante* / ATER,**

*** CEPEN - CNRS, Université de Paris XIII-Sorbonne Paris Cité**

A2ID, CR2S-Management

**** Université de Strasbourg**

Kaouther_benjemaa@yahoo.fr

Ali SMIDA

Professeur,

CEPN - CNRS, Université de Paris XIII- Sorbonne Paris Cité

A2ID, CR2S-Management

Alismida@aol.com

Résumé :

Si les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs recherches en management stratégique, l'appréciation de ce phénomène en situation de stress demeure peu explorée. Cet article sera l'introduction du concept d'alliances stratégiques stressées, qu'il développe en élargissant la perspective stratégique de stress des organisations. Une revue de la littérature de l'échec et de l'instabilité des alliances sera établie en rapport aux sources de stress. Ce travail, à visée théorique, présente comme intérêt, un apport conceptuel, celui d'une alliance stratégique stressée ainsi que de ses différents facteurs de stress. L'intérêt managérial réside dans le diagnostic de la situation de stress des alliances.

Mots-clés : Alliances stratégiques, Stress d'une entreprise, Instabilité, SMOCS, Facteurs de stress

Les facteurs de stress des alliances stratégiques : une grille de lecture selon le modèle SMOCS

La prolifération rapide des Alliances stratégiques au cours de deux dernières décennies a retenu l'attention de plusieurs numéros de revues de haut rang académique. Plusieurs recherches ont étudié la croissance sans précédent d'alliances stratégiques dans nombreuses industries. Nous vivons, en fait, une ère de coopération dans laquelle les entreprises sont à la recherche de partenariats dans différents domaines liés à leurs activités (Gulati et Zajac, 2000 ; Zajac, 1998; Portugal Ferreira, Eduardo Storopoli et Ribeiro Serra, 2014).

Les alliances stratégiques sont des modèles de collaboration interentreprises (Portugal Ferreira, Eduardo Storopoli et Ribeiro Serra, 2014). Elles génèrent, du profit grâce aux économies d'échelle, une réduction de l'incertitude de l'environnement, une amélioration de la position concurrentielle, un portefeuille de compétences et une acquisition de nouveaux marchés et de nouvelles technologies (Sebrek, 2015).

Une alliance stratégique est aussi une relation entre partenaires qui les aident à faire face aux changements et aux problèmes rencontrés. Mais cette relation peut basculer soudainement d'un contrat de mariage entre des partenaires heureux à un divorce amer et difficile. (Hyder et Eriksson, 2005 ; Medcof, 1997). Malgré la popularité des alliances stratégiques et de leurs multiples avantages, leur taux d'échec reste très important (Portugal Ferreira, Eduardo Storopoli et Ribeiro Serra, 2014), variant entre 50% et 85% (Das et Teng, 2000).

La réussite et le succès sont, alors, considérés comme une exception plutôt qu'une règle dans ces formes organisationnelles (Seung et Gerardo, 2001).

Parmi les principaux facteurs contribuant à l'échec d'une alliance stratégique on relèvera : l'inaptitude des firmes à comprendre et s'adapter à de nouveaux modèles de gestion exigés par l'alliance, des difficultés dues, notamment, aux différences culturelles et absence d'engagement véritable (Vyas, Shelbaum et Rogers, 1995), l'incohérence entre objectifs du partenariat et la définition des priorités stratégiques, l'absence de mobilisation des ressources internes nécessaires au soutien de l'alliance pour honorer l'engagement initiale envers la coopération (Dyer, Kale et Singh 2001) et l'impossibilité de s'adapter aux importants changements de l'environnement interne et externe de deux firmes (Agarwal, Croson, et Mahoney 2010, Haiying et Darnall, 2015).

La dynamique de la relation d'alliance est perceptible au travers les changements vécus

pendant les étapes de son cycle de vie. Plusieurs déterminants impactent la coopération soit positivement, soit négativement tout au long de cette période (Chriet et Cherbib, 2014).

Ces déterminants confèrent à la coopération un caractère instable, problématique, complexe, ambigu et risqué (Ho et Wang , 2015) et provoquent plusieurs effets indésirables. Ils déclenchent une réaction susceptible de surmonter l'obstacle et par la même, s'adapter, ou, encore s'exposer à une action de grande envergure telle que l'abandon de l'alliance et l'échec de la collaboration. « Une dialogique s'établit alors entre l'action de la grandeur et la réaction des entreprises partenaires qui cherchent à s'adapter et à survivre » (Smida et Gomez, 2010 ;Ooghe et De Prijcker, 2008).

Considérant qu'une nécessité d'adaptation est source de stress et pas seulement chez les humains, certains auteurs ont souligné comment les différentes forces qui agissent sur l'entreprise à un moment donné peuvent générer cet état de stress (Huff, Huff et Thomas; Smida et Gomez, 2010).

La plupart des travaux sur les alliances tend à passer de l'état de conditions à celui de résultat, laissant le processus évolutif dans une «boîte noire». L'essentiel de la recherche semble avoir convergé vers la conception de l'alliance, la réglementation, et la performance, avec une relative négligence de la dynamique et du processus d'évolution (De Rond et Bouchikhi, 2004, Shenkar et Yan, 2001).

L'approche dynamique a reçu le moins d'attention dans la littérature existante. Il s'agit d'un obstacle empêchant la construction d'une théorie complète des alliances stratégiques (Parkhe, 1993).

Notre travail de recherche propose d'enrichir l'approche dynamique à travers l'étude des facteurs de stress liés aux différents phases de cycle de vie de l'alliance afin d'apposer une approche globale des facteurs impactant les issues de cette relation (sans qualification d'échec ou réussite). En effet, comme le soulignent Ring et Van de Van (1994, p. 91 cité par Chriet et Cherbib, 2014), « même si nous connaissons les inputs, la structure et les outputs et que cette connaissance constitue la base de l'analyse dynamique, elle ne renseigne que peu sur comment évolue la relation inter organisationnelle». Sans une compréhension approfondie des facteurs répercutant sur la stabilité de la relation des alliances, les recherches sur les issues de cette relation resteront fragmentées voire lacunaires, le développement théorique en sera entravé (Portugal Ferreira, Eduardo Storopoli et Ribeiro Serra, 2014).

L'objectif de cet article, à visée théorique, est d'appliquer les apports de l'analyse du « stress des organisations isolées » à des relations interentreprises et plus particulièrement les

alliances stratégiques. Il s'agit, alors, de mettre en exergues les différentes forces interagissant sur l'alliance stratégique à un moment donné, source d'une situation de stress. Ceci dans le but d'établir ultérieurement une problématique spécifique, base d'une étude de terrain.

Une fois abordé le concept d'une alliance stressée (1), ce papier justifie la mobilisation de modèle SMOCS (Smida, 1995), comme grille de lecture de sorte à créer une revue de la littérature traitant les facteurs de stress d'une alliance stratégique (2). S'ensuit la proposition d'une typologie des facteurs de stress dans ces formes de coopérations (3). Cette stratégie s'inscrit dans un projet d'élaboration d'un cadre opérationnel global de gestion du «risque stress» et donc de « risque instabilité et échec» des alliances.

1. LES ALLIANCES STRATEGIQUES : DE L'INSTABILITE AU STRESS

Les alliances stratégiques revêtent une forme organisationnelle entreprise par deux ou plusieurs firmes. Elles mettent en œuvre un environnement interne commun à l'échange de ressources afin d'atteindre des objectifs communs et faire face aux changements de l'environnement externe à l'entreprise.

Dans les sciences de gestion, la notion de stress se distingue dans trois domaines : gestion des ressources humaines avec stress professionnel, finance avec stress des entreprises en situation de faiblesse financière et stratégie avec stress des organisations (Tableau1).

Tableau1. Le stress en science de gestion

DISCIPLINE	TYPE	DEFINITION	AUTEURS
MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	Stress professionnel	Le stress des individus en situation de travail qui influence la santé et la performance de l'organisation	Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Shirom, 1982; Edwards, 1992; Kahn & Byosiére, 1992; Sonnentag &Frese, 2003
FINANCE	Stress financier	Le stress des entreprises en situation de faiblesse financière et parfois préalable à la faillite	Altman & Hotchkiss, 1983, 2006; Asquith, Gertner, & Scharfstein, 1994; Geiger, Raghunandan, & Rama, 2006, Ooghe & De Prijcker, 2008; Keasey & Watson, 1991
STRATEGIE	Stress des organisations	Le stress des entreprises suite à la perte de repères au niveau de l'une des dimensions suivantes ou au niveau de leurs combinaisons :les objectifs poursuivis, les moyens utilisés ou nécessaires et les variables de l'environnement auxquelles l'organisation fait face.	Huff, Huff, & Thomas, 1992, Gomez Mejia & Smida (2010)

Source : adapté de Smida et Gomez Mejia (2010)

«Une entreprise saine devient stressée suite à l'action ou la présence d'une grandeur (changement, instabilité, tension, complexité, ...) interne ou externe qui la met en déséquilibre (agent stresseur). L'entreprise est alors obligée de réagir pour essayer de retrouver son équilibre. En conséquence, le stress d'une entreprise est un phénomène qui peut être étudié à partir de la nature des agents stresseurs, qui agissent sur elle à un moment donné. Les agents stresseurs peuvent être liés aux objectifs, aux moyens ou à l'environnement de l'entreprise » (Smida et Gomez, 2010).

Le stress est à la fois l'action d'une agression sur l'entreprise et sa réaction en face de cette agression. C'est une réaction d'adaptation, tout comme s'il s'agit d'une plante qui modifie sa physiologie pour faire face à la sécheresse.

Le stress dans un milieu inter organisationnel, a été largement abordé dans le contexte des fusions acquisitions (Buono et Nurick, 1992; Cartwright et Hudson, 2000 ; Panchal et Cartwright, 2001 ; Steiler et Ruling, 2010; Messaoudi, 2012). Cependant, il n'existe que très peu d'études sur le stress lié aux alliances stratégiques, comme, notamment celle de Nygaard et Dahlstrom (2002).

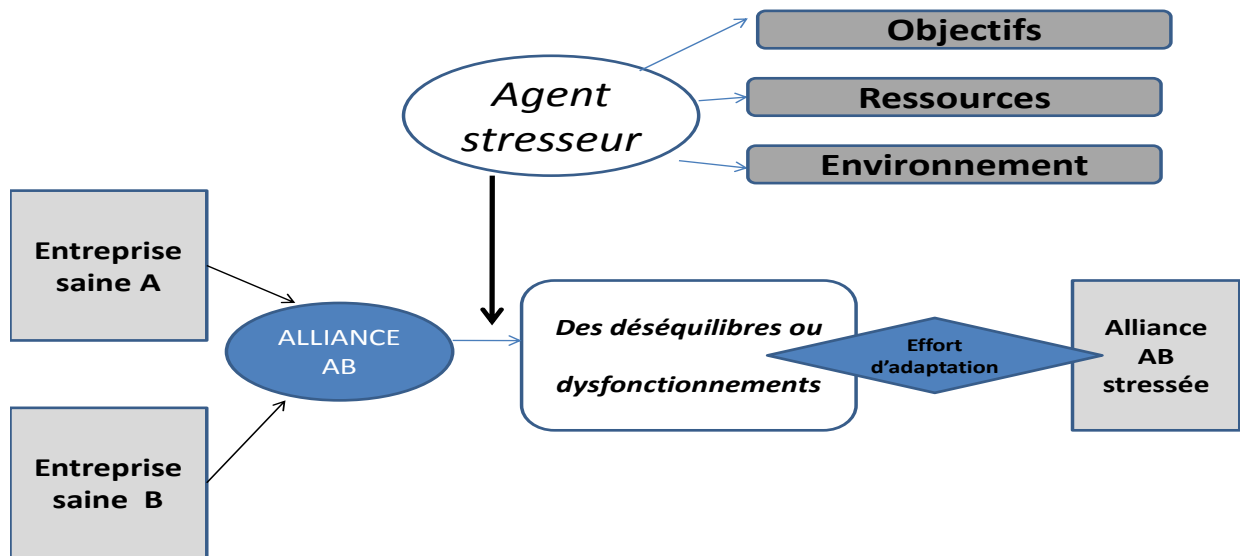
La relation d'alliance peut être impactée par divers facteurs liés aux changements survenus lors des différentes étapes de son évolution et qui auront une répercussion sur la coopération d'une manière positive ou négative selon les différentes phases de cycles de vie de la relation (Chriet et Cherbib, 2014).

L'instabilité est définie par Inkepen et Beamish (1997) comme les changements majeurs non programmées ou prématurés par au moins un des partenaires. « Quels que soient le sens et la nature de l'évolution, les changements apportés constituent souvent un passage instable voire une variation dans le cycle de vie de l'alliance » (Chriet et Cherbib, 2014). L'instabilité des alliances stratégiques sera, alors, source de tensions et de désaccords liés à l'évolution de la relation d'alliance (Das et Teng, 2000). Elle se réfère aussi aux situations dans lesquelles il y a conflit entre les directions stratégiques, renégociation du contrat, reconfiguration de la propriété ou des structures de management ou changements majeurs dans la relation des parents impactant négativement la performance (Yan et Zeng, 1999 in Chriet et Cherbib, 2014). Tous ces changements amènent l'alliance à une obligation d'adaptation à la nouvelle donne des règles de jeux coopératifs. Dès lors, il est essentiel de mettre en place des dispositifs et de proposer les changements qui s'imposent avant que la coopération ne soit «gangrenée» (Blanchot et Guillouzo, 2011).

Suivant cette logique, l'instabilité revêt la signification de la dynamique dans le cas où l'alliance s'adapte et n'atteint pas le seuil de rupture. En revanche, l'instabilité s'instaure de manière définitive quand les différentes adaptations nécessaires au bon fonctionnement de l'alliance ont échoué (Chriet et Cherbib, 2014).

L'alliance stratégique est une forme d'organisation instable, une stratégie risquée et inéquitable. Elle subit l'action ou la présence de plusieurs forces internes et externes qui menacent sa survie au risque de déséquilibres ou dysfonctionnements, contributeurs des difficultés. Une telle situation est « une situation de faiblesse, de tension ou de stress » (Séverin, 2006, p. 34). Par conséquent, une alliance en difficulté est aussi en situation de faiblesse, de tension ou de stress (Figure1).

Figure 1. Evolution du stress de l'alliance



L'instabilité des alliances stratégiques peut être liée à trois principaux facteurs : aux objectifs (1), à l'environnement (2) et aux ressources (3). En raison de l'absence d'études sur les facteurs de stress dans ce domaine, nous estimerons dans ce travail de recherche que les facteurs d'instabilité source d'une nécessité d'adaptation de la relation d'alliance peuvent aussi être facteurs de stress. Dans la partie suivante, nous nous intéresserons, plus précisément, aux facteurs de stress possibles.

2. LE MODELE SMOCS COMME GRILLE DE LECTURE DES FACTEURS DE STRESS DES ALLIANCES STRATEGIQUES

La littérature qui traite les alliances stratégique offre des modèles présentant une base à la compréhension des modes de formation et de fonctionnement des alliances stratégiques sous différents formes (Vyas, Shelbaum et Rogers, 1995, Ladoetal., 1997, Sharma,1998, Bengtsson et Kock, 2000, Evan, 2001, Dyer, Kale et Singh, 2001, Panser ,2005, Gunawari et Park, 2009, in Genç, Alayoglu et İyigün, 2012 ; Whipple et Fränkel,1998). Citons, parmi ces modèles, ceux ayant pris en compte tout ou partie de ces trois facteurs : les objectifs, moyens et environnement des alliances stratégiques ; on peut, alors, se référer, à titre indicatif au modèle de Wigley et Provelengiou (2010); de Dawes et Eglene (2008) ou encore, SMOCS¹de Smida (1995).

¹SMOCS : Stratégies de Moyens, Objectifs, Contraintes Scénarisés.

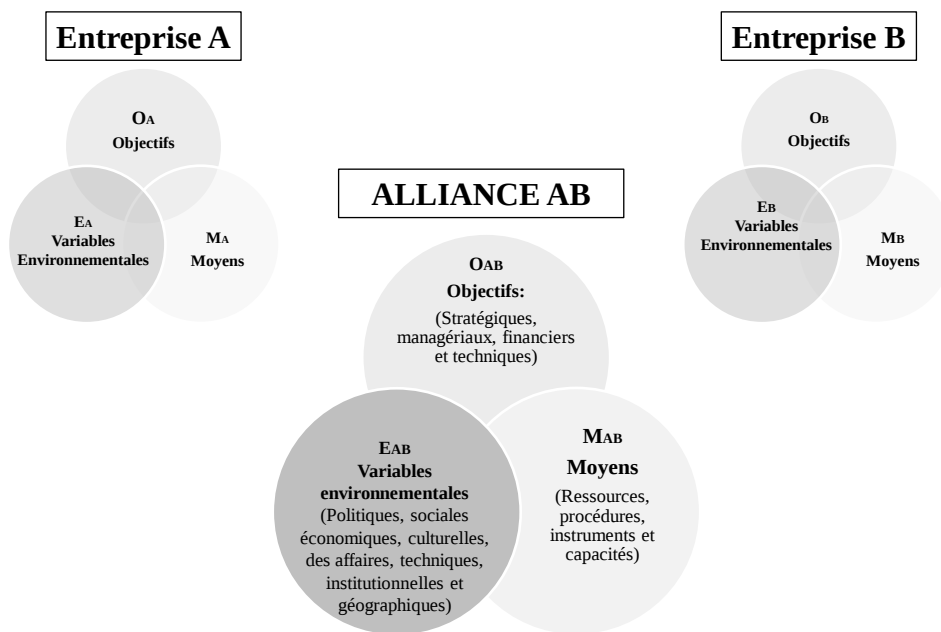
Wigley et Provelengiou (2010) ont appréhendé le processus de création et de gestion de l'alliance stratégique selon un modèle se divisant en trois étapes. Ce dernier résume les objectifs de l'alliance, l'obligation des partenaires au partage des ressources et compétences reposant sur la confiance et enfin la nécessité d'une communication permanente entre les partenaires. Par ailleurs, ce schéma prend en compte des objectifs et ressources dans les alliances mais néglige les aspects de l'environnement et son impact sur la pérennité et le succès de la coopération.

Le modèle de Dawes et Eglene (2008) s'appuie sur les travaux de recherche interférant plusieurs disciplines. Il s'agit d'un modèle conceptuel englobant l'environnement macro et micro économique. Il tente, de la sorte, à présenter les déterminants des relations de coopération interentreprises. Bien que ce modèle soit global et tient compte de l'environnement de l'alliance, objectifs de partenaires, processus corrélé ainsi que les modes de collaboration, il délaisse les ressources mises en œuvre dans les alliances stratégiques.

« Le modèle SMOCS présente un univers de variables favorables ou défavorables qui agissent sur l'entreprise et qui influencent sa stratégie. Il propose d'abord trois ensembles : le premier regroupe les objectifs (O); le deuxième ensemble regroupe les grandeurs environnementales (E). La troisième catégorie regroupe les ressources (R)» (Smida, 1995).

Le modèle SMOCS, (Fig. 2), dans le cadre d'une alliance stratégique distingue les objectifs, ressources et environnement spécifiques aux entreprises partenaires et les objectifs, ressources et environnement communs dans le cadre d'une alliance.

Figure 2. Le modèle SMOCS



Source : adapté de Smida (1995)

Ainsi SMOCS, à l'encontre de deux modèles précédemment précités, prend en compte les trois variables problématiques dans les alliances stratégiques adoptées à savoir: objectifs, ressources et variables environnementales. Nous proposons une lecture de ces facteurs de stress des alliances stratégiques en mobilisant le modèle SMOCS. Il sera utilisé en tant que grille de lecture à l'édition d'une revue de la littérature traitant les facteurs de stress des alliances stratégiques.

3. CATEGORISER LES FACTEURS DE STRESS D'UNE ALLIANCE STRATEGIQUE : UNE SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE

La réalisation de cette revue de littérature s'appuie sur le modèle SMOCS comme grille de lecture. Ainsi les facteurs liés à l'échec, à l'instabilité et donc au stress seront regroupées en trois grandes catégories : (1) les facteurs liés aux objectifs, (2) à l'environnement et (3) aux ressources.

La même revue de la littérature nous a permis de détailler chacune des trois catégories:

- La première catégorie regroupe les initiatives et objectifs de l'entreprise : (a) Absence de l'étape d'alignement des objectifs (Holmberg et Cummings, 2009, Cheriet et Gorini, 2014, Inkpen et Ross, 2001) (b) Déséquilibre entre motivations individuelles et intérêts collectifs (Luo et Park, 2004 ; Parkhe, 1991 ; Blanchot et Guillouzo, 2011). (c) « Une imbrication de situations de conflit et de communauté d'intérêts » (Schelling T.C. 1960, p 17 in Erize-

Gardes, 2007, p 7). (d) Le risque relationnel causé par l'incertitude et l'ambiguïté liée aux partenaires incompetents qui ébranlent le fondement d'une relation de confiance dû, notamment, à l'existence d'objectifs affichés et cachés (Das et Teng, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1992, Park et Ungson, 2001, Shenkar et Yan, 2002). (e) Impossibilité pour les partenaires à atteindre un niveau idéal de flexibilité ou de convergence des objectifs (Delerue, 2004; Dumoulin, Meschi, et Uhlig, 2000). (f) Instabilité inhérente à la structure de gouvernance et aux mécanismes de contrôle qui dépendent de la répartition de la structure de propriété et de la gouvernance entre les partenaires (Chriet et Cherbib, 2014). (i) L'existence très probable de l'opportunisme et d'une totale absence de transparence (Kanter, 1994). On évoque même une « paranoïa des alliances stratégiques » liée à de fausses intentions dissimulant, en réalité « un agenda caché des partenaires dont l'objectif serait de phagocyter son partenaire, victime de la ruse du cheval de Troyes » (Philippart, 2011). (j) Le milieu des alliances stratégiques est un milieu « de chantage et de contre-chantage, les acteurs essaient de faire prévaloir leurs propres objectifs » (Tinlot, 2004). « L'alliance apparaît comme un lieu idéal d'affrontement entre les partenaires pour les objectifs. Cet affrontement est basé sur des relations de pouvoir et de dépendance qui sont à l'origine de la dynamique de la collaboration entre les partenaires » (Assens et Cherbib, 2010). (k) Le changement des orientations stratégiques de l'un des partenaires (Meschi, 2003).

- La deuxième catégorie regroupe les grandeurs émanant de l'environnement: (a) Les risques et incertitudes liés aux conditions externes notamment : les difficultés liées à la technologie, l'évolution des marchés ou à l'apparition d'un nouveau concurrent, une demande globale, des préférences des clients, des actions des concurrents, des politiques publiques et des compétences des fournisseurs (Delerue, H., 2004 ; Philippart, 2011 ; Urban et Vendemini, 1994). (b) Les variables spécifiques au pays, au risque-pays et aux différences des cultures nationales, qui sont souvent à l'origine de la création des alliances peuvent, aussi, être la cause de leur dissolution (Meschi et Riccio, 2006). (c) « L'handicap de la nouveauté » lié à la faible institutionnalisation (interne et externe) de la jeune alliance est aussi source de complexité et d'instabilité. En effet, il s'agit d'un manque « à la fois de procédures et de routines managériales standardisées et bien acceptées par l'ensemble du personnel (cf. institutionnalisation interne), et de la reconnaissance externe des acteurs clés de l'environnement (cf. institutionnalisation externe) » (Meschi et Riccio, 2006). (d) L'absence de dispositions lors de la résolution de conflits ainsi que l'inexpérience du management interculturel (Meschi et Riccio, 2006). (e) Un accroissement de l'incertitude économique et

politique (j) La corruption, très présente, dans les pays émergents (Wei, 2000 ; Habib et Zurawicki, 2002 ; Doh et al, 2003 ; Rodriguez et al. 2005; O'Higgins, 2006 ; Rodriguez et al, 2006 in Meschi, 2008). (f) L'incertitude réglementaire et les pressions croissantes de la réglementation. Les entreprises qui ne parviennent pas à gérer ces pressions environnementales, risquent d'attirer l'attention indésirable et négative des médias. Parallèlement, ces éléments peuvent augmenter le risque d'affaires et aggraver la complexité des processus de production ou de livraison (Haiying et Darnall, 2015).

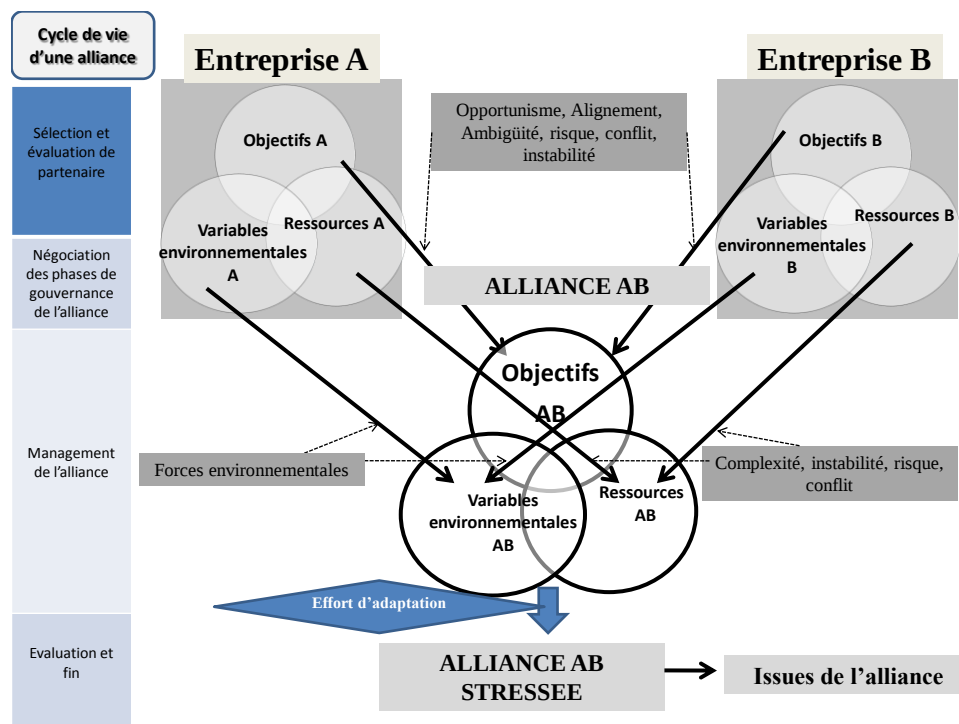
- la troisième catégorie regroupe les causes internes provenant des moyens, ressources et compétences de l'entreprise comme : (a) Risque de dépendance aux ressources des partenaires (Das et Teng, 2001a, 2001b). (b) L'opportunisme flagrant dans le contexte de l'alliance lié à une volonté de développer à la fois des mécanismes d'apprentissage prédateur aux dépens du partenaire et des outils de prémunition à son détriment (Das et Teng, 2000 et Phillipart, 2001). (c) Le pouvoir de négociation déterminé, entre autres choses, par la valeur des ressources de chacun des partenaires (Yan et Gray, 1994). (d) Les difficultés financières de l'un des partenaires (Hennart, Kim et Zeng, 1998). (e) « L'ambiguïté résiduelle » dans le management de ressources. En effet, si les portefeuilles de la firme sont supérieurs et meilleurs que ceux des autres partenaires, une confidentialité s'impose (Jolly, 1995 in Phillipart, 2001). (f) L'apprentissage de l'un des alliés au détriment de son homologue (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). (i) Le partage de ressources intangibles est de nature tacite et complexe (Simonin, 1999). Un partenaire peut s'approprier d'une manière unilatérale des résultats du partenariat (Phillipart, 2001 ; Tinlot, 2004, Tinlot et Mothe 2005). (j) Le sentiment « d'incongruence » des acteurs clés, lié à la complexité ou l'ambiguïté des obligations des partenaires, les difficultés de communication et l'existence de référents culturels divergents (Morrison et Robinson, 1997 in Monin, 2002).

Les perspectives décrites ci-dessus ne sont pas nécessairement en concurrence les unes avec les autres. Chacun des sous-ensembles précédents (environnement, moyens et objectifs) pris isolement (exclusivement) ou combinés et en fonction du cycle de vie de l'alliance peut contenir certaines grandeurs stressantes, c'est-à-dire des grandeurs qui menacent la relation d'alliance et perturbant son fonctionnement (Smida et Gomez , 2010, Shenkar et Yan, 2002 ; Spekman, MacAvoy et Forbes, 1996; Blanchot, 2006 ; Dyer, Kale et Singh, 2001).

Ces éléments dommageables aux intérêts de l'un des alliés, renforcent, par conséquent, la position de son partenaire. La coopération s'avère alors négative et mène à l'affaiblissement, neutralisation et exploitation du partenaire, accentuant « les phases des négociations

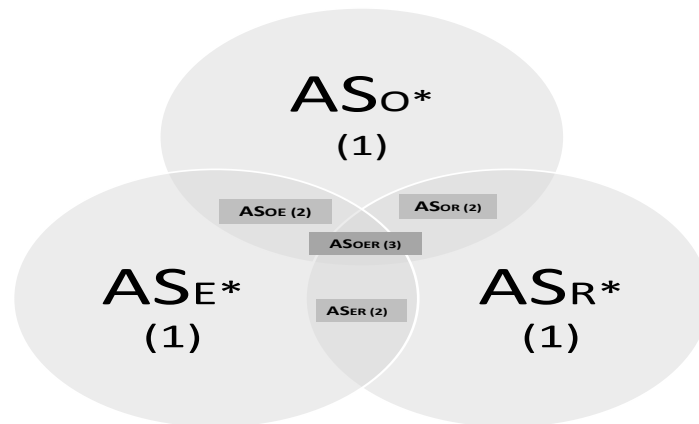
génératrices de coûts et à l'origine des situations conflictuelles » (Delerue, 2004). Ainsi, les alliances stratégiques sont-elles des stratégies doubles, instables, complexes, ambiguës, risquées et décuplant peur et crainte. Elles exigent de perpétuelles adaptations et met à mal la réussite de la coopération. Aussi, dans certaines situations les objectifs, les ressources et l'environnement sont sources de stress (Figure 3).

Figure 3 : Une alliance stressée selon le modèle SMOCS



Si l'on classe les alliances stressées selon l'appartenance à l'un ou à plusieurs sous-ensembles des grandeurs qui sont à l'origine de ce stress, nous obtenons sept catégories (Fig. 3). Des alliances stressées à cause d'une seule variables à savoir (1): objectifs, ressources ou environnement, des alliances stressées à cause de deux variables (2): objectifs et Ressources, environnement et ressources ou objectifs et environnement ou enfin, alliances stressées par les trois variables (3) : objectifs, ressources et environnement.(Figure 4)

Figure 4 : Catégories d'alliances stressées²



Conclusion

Les alliances stratégiques sont sources de tensions car les partenaires oscillent entre convergence et divergence d'objectifs, volonté de partage et de domination du management, diffusion et rétention de l'information, connaissances et ressources, et pour finir, loyauté et opportunisme. Ces tensions sont inhérentes à une entité organisationnelle cogérée, mais elles peuvent dégénérer en conflits et conduire à la dissolution de l'alliance. Le management de la coopération interentreprises est caractérisé par un équilibre délicat et menacé à cause des tensions qui s'exacerbent. La complexité est la résultante d'un certain nombre de déterminants: étendue des objectifs de l'alliance, incertitudes de l'environnement et des ressources et compétences du partenaire. Par ailleurs, l'ambiguïté liée à la dualité indépendance-dépendance engendre de la complexité et de l'instabilité. Ce mécanisme exige la recherche constante de l'équilibre. A cet effet, l'alliance stratégique est une organisation stressée et figure parmi les événements les plus stressants pour les entreprises, du fait, qu'elle est capable d'activer simultanément plusieurs facteurs de stress. Il s'agit d'un événement que l'entreprise n'a pas les moyens de contrôler. A cet égard, il s'agit, donc, d'une source d'incertitudes, complexités, risques, conflits et ambiguïtés.

Du point de vue conceptuel, la définition d'une alliance stressée proposée dans cet article déterminée à partir de modèles intégrateur SMOCS et selon la nature de trois facteurs de stress avérés, à savoir objectifs, moyens et ressources, constitue un apport pour les recherches

² O : Objectifs, E : Environnement, R : Ressources

sur les issues des relations d'alliances (sans qualifications d'échec ou réussite). Notre étude prétend livrer un discours basé sur les trois facteurs précédemment cités, impliquant pour les partenaires des adaptations et ajustements qui aideraient l'alliance à surmonter ses difficultés. Autrement, la situation pourrait s'aggraver et aboutir à l'échec et à la fin de la coopération.

Dans une perspective managériale, c'est-à-dire pour les managers des alliances et directeurs de partenariats, le concept du stress de l'alliance et la typologie des stressors présentée dans ce travail pourra aider à la réalisation d'un bilan de situation de l'alliance et son état d'avancement, lequel peut contribuer à la réussite du management de coopération et à faire face aux menaces et facteurs de stress. L'équilibre de la relation nécessite des adaptations constantes. En terme de vision stratégique de la relation d'alliance, il est important d'accorder une attention toute particulière à l'environnement interne et externe de la coopération. Ensuite, l'attention devrait être portée aux risques liés au management des ressources et compétences, ainsi qu'aux conséquences d'un opportunisme nanti d'objectifs dissimulés.

L'étude proposée souffre cependant de certaines limites. Ainsi, seul l'aspect statique du modèle SMOCS a été mobilisé afin de construire la typologie des facteurs de stress d'une alliance stratégique, alors que le stress appartient à un processus dynamique. Par ailleurs, une validation empirique de notre typologie reste à réaliser. Elle permettrait la mise en exergue de nouveaux éléments et d'aspects dynamiques.

Références

- Agarwal, R., R. Croson, et J. T. Mahoney (2010), The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation, *Strategic Management Journal*, 31 :4, 413-437.
- Assens, C. et J. Cherbib (2010), L'Alliance asymétrique: une stratégie durable?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 111-119.
- Blanchot, F. (2006), Alliances et performances : un essai de synthèse, *Cahier de recherche CREPA-DRM*, n° 1, 2006.
- Blanchot, F. et R. Guillouzo (2011), La rupture des alliances stratégiques: une grille d'analyse, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 15 :2, 95-107.
- Buono, A. F. et A. J. Nurick (1992), Intervening in the middle: Coping strategies in mergers and acquisitions, *Human Resource Planning*, 15 :2, 19-33.
- Cartwright, S., et S. L. Hudson (2000), Coping with mergers and acquisitions, in R. J. Burke et C.L. Cooper (Dir.), *The organization in crisis*, (pp. 267-283). London, Blackwell.
- Cheriet, F. et J. Cherbib (2014), L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Une option programmée par la firme multinationale?, *Revue internationale PME*, 27 :2, 15-38.
- Das, T. K. et B. S. Teng (1996), Risk types and inter-firm alliance structures, *Journal of management studies*, 33 :6, 827-843.
- Das, T. K. et B. S. Teng (2000), Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective, *Organization science*, 11 :1, 77-101.
- Das, T. K. et B. S. Teng (2001a), Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework, *Organization studies*, 22:2, 251-283.
- Das, T. K. et B. S. Teng (2001b), A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management*, 7:1, 1-29.
- Dawes, S. S., O. Eglene (2008), New Models Of Collaboration For Delivering Government Services: A Dynamic Model Drawn From Multi-National Research, *Ctg Working Paper*, 01, March
- De Rond, M. et H. Bouchikhi (2004), On the dialectics of strategic alliances, *Organization Science*, 15 :1, 56-69.
- Delerue, H. (2004), Relational Risks Perception in European Biotechnology Alliances: The Effect of Contextual Factors, *European Management Journal*, 22 :5, 546-556.

Dumoulin, R., P. X. Meschi, et T. Uhlig (2000), Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances, *Finance Contrôle Stratégie*, 3 :2, 81-112.

Dyer, J. H., P. Kale, H. Singh (2001), How To Make Strategic Alliances Work, *Sloan Management Review*, 42, 37-43

Erize-Gardes, N. (2007), Maîtrise et gestion du risque partenariat, *Risque: Formalisations et applications pour les organisations* : Editions L'Harmattan, 51.

Genç, N., N. Alayoglu, N.O. İyigün (2012), A Conceptual Model Proposal For Determinants, Form, Functions And Structure Choice In Strategic Alliances, *Procedia -Social And Behavioral Sciences*, 58, P.1594 – 1600

Gulati, R. et E. J. Zajac (2000), Reflections On The Study Of Strategic Alliances. In D. Faulkner & M. De Rond (Eds.), *Cooperative Strategy: Economic, Business, And Organizational Issues*, 365-374.

Haiying , L et N. Darnall (2015), Strategic Alliance Formation and Structural Configuration, *Journal of Business Ethics*, 127 : 3, p549-564

Hennart, J. F., D. J. Kim et M. Zeng (1998), The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in US manufacturing affiliates, *Organization Science*, 9:3, 382-395.

Ho, M. H. W. et F. Wang (2015), Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter, *International Business Review*, 24:2, 287-297.

Holmberg, S. R. et J.L. Cummings, (2009). Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms, *Long Range Planning*, 42 :2, 164-193.

Huff, J. O., A. S. Huff et H. Thomas (1992), Strategic Renewal And The Interaction Of Cumulative Stress And Inertia, *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal), 55-75.

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*, 34:8, 783-796.

Inkpen, A. C. et J. Ross (2001), Why do some strategic alliances persist beyond their useful life?, *California Management Review*, 44 :1, 132-148.

- 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.
- Kanter, R. M. (1994), Collaborative advantage: the art of alliances, *Harvard business review*, 72 :4, 96-108.
- Luo, Y. et S. H. Park (2004), Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 35 :2, 142-160.
- Medcof, J.W. (1997), Why Too Many Alliances End In Divorce, *Long Range Planning*, 30 : 5, 718-732.
- Meschi, P. X. (2003), Pourquoi et comment sortir d'une alliance?, *Revue française de gestion*, 159-180.
- Meschi, P. X. (2008), Impact de la corruption d'Etat sur l'évolution des participations européennes dans les coentreprises internationales, *M@ n@ gement*, 11 :1, 1-26.
- Meschi, P. X. et E. L. Riccio (2006), Analyse longitudinale de l'impact du risque-pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005, *Finance Contrôle Stratégie*, 9 :4, 87-111.
- Messaoudi, D. (2012), La fusion-réorganisation dans un groupe financier. Une analyse des facteurs de risques psychosociaux, *Travail et emploi*, 2, 17-33.
- Monin, P. (2002), Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques, *Revue française de gestion*, 139 :3, 49-71.
- Nygaard, A. et R. Dahlstrom (2002), Role stress and effectiveness in horizontal alliances, *Journal of Marketing*, 66:2, 61-82.
- Ooghe, H. et S. De Prijcker (2008), Failure processes and causes of company bankruptcy: A typology, *Management Decision*, 46:2, 223-242.
- Park, S. H. et G. R. Ungson (2001), Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure, *Organization science*, 12 :1, 37-53.
- Parkhe, A. (1991), Interfirm Diversity, Organizational Learning, And Longevity University Press In Global Strategic Alliances, *Journal Of International Business Studies*, 22, 579-601
- Parkhe, A. (1998), Understanding trust in international alliances, *Journal of world business*, 33 :3, 219-240.
- Philippart, P. (2001), La gestion des alliances interentreprises: Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques, Actes de l'AIMS.

Philippart, P. (2011), La Gestion Des Alliances Interentreprises : Précision Des Enjeux A Partir D'une Revue De Littérature Ordonnée En Trois Pôles De Problématiques, *Xième Conférence De L'association Internationale De Management Stratégique*, 13-14-15 Juin

Portugal Ferreira, M., J. Eduardo Storopoli et F. Ribeiro Serra (2014), Two Decades of Research on Strategic Alliances: Analysis of Citations, Co-citations and Themes Researched. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 18 : 109-133, Nov. 2.

Puthod, D. et C. Thévenard-Puthod (2006), Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME, *Revue française de gestion*, 164 :5, 181-204.

Ring, P. S. et A. H. Van de Ven (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic management journal*, 13 :7, 483-498.

Sebrek, S. S. (2015), Managing organisations in Schumpeterian environments: intra-industry diversification through strategic technology alliances and patents, *Technology Analysis & Strategic Management*, 27: 2, 161-181.

Seung, H. P. et R. Gerardo (2001), Ungson Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure, *Organization Science*, 12: 1, 37-53

Séverin, E. (2006), La renégociation financière des entreprises en difficulté, *Revue Française de Gestion*, 32 :166, 33-49.

Shenkar, O. et A. Yan (2002), Failure as a consequence of partner politics: Learning from the life and death of an international cooperative venture, *Human Relations*, 55 :5, 565-601.

Simonin, B. L. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic management journal*, 20:7, 595-623.

Smida, A. (1995), *Ingrédients de prospective et leviers de stratégie*, in A. Noël, P. Véry et M. Wissler (dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome III, Economica, 455-483.

Smida, A. et A. Gomez-Mejia (2010), Entreprise Stressée. Un Essai De Conceptualisation Et Une Typologie, *Management Et Avenir*, 35, 130-148.

Spekman, R.E., A. I. Lynn et T. C. MacAvoy et T. Forbes III (1996), Creating strategic alliances which endure, *Long Range Planning*, 29, 3

Steiler, D. et C. C. Ruling (2010), Stress Et Stratégie D'ajustement : Analyse En Situation De Fusion-Acquisition, *Management & Avenir*, 34: 40-62.

Tinlot, G. (2004), Rapports de forces entre partenaires et architecture des alliances stratégiques, *Actes De La Xiiième Conférence De L'aims, Normandie, Vallée De Seine* 2,3 Et 4 Juin.

- Tinlot, G. et C. Mothe (2005), Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires: une relecture de l'alliance Matra-Renault, *Management International*, 10 :1, 31-49.
- Urban, S. et S. Vendemini (1994), Alliances stratégiques coopératives européennes, *De Boeck Supérieur*.
- Vyas, N. M. et W. L. Shelbaum et D. C. Rogers (1995), An Analysis Of Strategic Alliances: Form, Functions And Framework, *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 10 : 3, 47-60.
- Whipple, J. et R. Frankel (1998), The Alliance Formation Process, *International Food And Agribusiness Review*, 1: 3, 335-57.
- Wigley, S.M., et A.K. Provelengiou (2011), Market Facing Strategic Alliances In The Fashion Sector, *Journal Of Fashion Marketing And Management: An International Journal*, 15: 2, 141-162
- Yan, A. et B. Gray (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study, *Academy of Management journal*, 37:6, 1478-1517.
- Zajac, E. J. (1998), Commentary on 'alliances and networks' by R. Gulati, *Strategic Management Journal*, 19 : 4 , 319-321.