

L'amélioration de l'intercompréhension : un levier pour réduire l'asymétrie au sein des alliances stratégiques ?

FADIA BAHRI KORBI

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

fadia.korbi@gmail.com

Karim SAÏD

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

karim.said@uvsq.fr

MOURAD CHOUKI

CEREFIGE, Université de Lorraine

mourad.chouki.mc@gmail.com

Résumé :

Plusieurs difficultés d'intercompréhension émergent quand des partenaires issus d'alliances stratégiques asymétriques interagissent. Ces difficultés sont d'autant plus importantes avec leur asymétrie culturelle et géographique, associée aux incompatibilités organisationnelles et managériales. L'idée de réduire cette asymétrie, grâce à l'amélioration de l'intercompréhension entre partenaires, fera l'objet de la présente recherche. Il s'agit plus particulièrement d'analyser le rôle des artefacts comme remède efficace aux difficultés d'intercompréhension dans les alliances asymétriques grâce à une étude qualitative fondée sur l'analyse de six cas d'alliances entre des PME tunisiennes et des Multinationales européennes. Il ressort que la mise en place des artefacts s'avère propice pour réduire les difficultés d'intercompréhension au sein des alliances stratégiques asymétriques. Ainsi, la multiplication des réunions tant présentes que virtuelles contribue à améliorer la compréhension mutuelle entre partenaires et par la même à réduire leur asymétrie culturelle et géographique.

Mots-clés : alliance stratégique, asymétrie, intercompréhension, artefacts numériques, recherche qualitative.

L'amélioration de l'intercompréhension : un levier pour réduire l'asymétrie au sein des alliances stratégiques ?

INTRODUCTION

Le nombre d'alliances stratégiques a connu une croissance considérable qui s'explique par plusieurs facteurs notamment l'ouverture des frontières, la libéralisation des marchés financiers, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que le rapprochement des modes de communication (Mayrhofer et Urban, 2011). L'essor de ces alliances stratégiques s'est accompagné, sur le plan académique, d'un foisonnement des recherches notamment dans les champs disciplinaires des sciences de gestion et de l'économie industrielle. En effet, le thème des alliances a été étudié sous différents angles comme le choix des partenaires (Geringer, 1988) ; la gouvernance des alliances stratégiques (Osborn et Baughn, 1990) ; les mécanismes de contrôle (Geringer et Hebert, 1989) ; la dynamique de l'apprentissage (Hamel, 1991) ; l'instabilité des alliances stratégiques (Das et Teng, 2000), etc.

Fondée sur le paradigme de la coopération (Hatchuel, 1996), l'alliance stratégique génère ainsi des apprentissages croisés permettant à chaque entreprise de construire ses propres objectifs tout en interagissant avec son partenaire. Cette interaction entre les partenaires n'échappe de la présence des mécanismes de l'intercompréhension, appréhendée comme le résultat d'un processus collaboratif d'élaboration du sens par les interactants (Brassac, 2000). Ces derniers s'inter-comprennent lorsqu'ils parviennent à un accord dont ils sont co-responsables et qui émerge dans leur interaction (Roulet 1981 ; Trognon et Brassac 1992, Brassac 2000, etc.).

Dans le contexte spécifique des alliances stratégiques asymétriques, les difficultés d'intercompréhension entre les acteurs en interaction peuvent être multiples. Celles-ci sont potentiellement liées à la dimension asymétrique caractérisant leurs portefeuilles de ressources et de compétences (Mouline, 2005 ; Tinlot et Mothe, 2005 ; Chrysostome et al., 2005). Aussi peuvent-elles s'expliquer par la dissemblance de leurs univers cognitifs et de

leurs répertoires de connaissances (Carlile, 2002, 2004 ; Mermond, Rowe et Mothe, 2009), les incompatibilités organisationnelles (Parkhe, 1991) et la distance culturelle nationale et organisationnelle les séparant (Salk et Shenkar, 2001 ; Shenkar, 2001). Le recours aux artefacts visuels peut se présenter comme un moyen parmi d'autres capable de fluidifier l'activité des partenaires, favoriser les discussions des acteurs et faciliter donc l'apprentissage et l'innovation (Orlikowski, 2000 ; Tergan et Keller, 2005 ; Vinck, 2009 ; Trompette et Vinck, 2009 ; Antoine et Koehl, 2010). Pour autant, la question de la contribution du développement de l'intercompréhension à la réduction de l'asymétrie entre les partenaires de l'alliance a été relativement peu investiguée.

Dans l'objectif d'analyser le rôle de l'intercompréhension comme levier de réduction de l'asymétrie entre les partenaires d'une alliance asymétrique, nous présentons, tout d'abord, l'état de l'art sur le concept et les difficultés de l'intercompréhension susceptibles d'émerger en mettant en relief l'approche sur le "*Knowledge boundaries*" au sens de Carlile (2002, 2004). Nous explicitons ensuite les différents critères d'asymétrie dans les alliances stratégiques avant d'analyser le rôle des artefacts comme remède efficace aux difficultés d'intercompréhension (Tergan et Keller, 2005 ; Vinck, 2009 ; Trompette et Vinck, 2009) et comme outils efficaces au management de l'asymétrie entre partenaires. Par un dispositif de recherche fondé sur une étude qualitative auprès de six cas d'alliances entre PME tunisiennes et multinationales, nous mettons en avant le rôle de l'intercompréhension dans le management et la réduction de l'asymétrie au sein des alliances stratégiques. Nous exposons enfin les apports et les limites de cette recherche.

1. L'INTERCOMPRÉHENSION: UN LEVIER DE RÉDUCTION DE L'ASYMÉTRIE ENTRE PARTENAIRES?

L'intercompréhension est particulièrement complexe à développer entre les partenaires d'une alliance stratégique asymétrique, caractérisés par des incompatibilités organisationnelles et managériales potentielles, des cultures langagières spécifiques ajoutées à des asymétries géographiques et informationnelles. Pour atteindre la compréhension mutuelle, la revue de la littérature met l'accent sur l'importance des interactions entre acteurs et avec les artefacts (Engeström et al., 1999 ; Orlikowski, 2000 ; Carlile, 2002, etc.) permettant de fluidifier l'activité et de favoriser les discussions.

1.1. LES BARRIÈRES DE L'INTERCOMPRÉHENSION

Traditionnellement, les recherches sur l'intercompréhension étudient la façon dont des acteurs utilisant des langues différentes pour interagir peuvent se comprendre et la façon dont un acteur comprend ce que dit un autre dans une langue étrangère linguistiquement proche de la sienne (Capucho 2003). Les travaux de Brassac (2000 ; 2007) ont permis de mieux élucider le concept de l'intercompréhension. « *La conversation est modélisée comme une dynamique cognitive conjointe où les énoncés successivement proférés acquièrent une signification rétroactivement. Ce sont les interactants qui, via les interprétations en acte qu'ils réalisent au long du devenir de l'interaction, assignent un statut interlocutoire aux formes langagières qu'ils accomplissent en échangeant. L'ensemble se réalise sur fond de négociation continue des significations des formes produites. [...] La conversation est alors envisagée, du fait de cette co-responsabilité, comme lieu de création de cognitions distribuées sur les entités en interaction ; comme lieu de l'intercommunicabilité des cognitions, cognitions intrinsèquement et fondamentalement étayées sur la relation intersubjective* » (Brassac 2007, p. 161). L'intercompréhension est ainsi le résultat d'un processus collaboratif et conjoint d'élaboration du sens par les interactants. Ces derniers s'intercomprennent lorsqu'ils parviennent à un accord dont ils sont coresponsables et qui émerge dans l'interaction (Roulet 1981, Trognon et Brassac 1992, Brassac 2000, etc.).

Toutefois, la spécialisation des interactants, appartenant le plus souvent à des univers cognitifs distincts et disposant de répertoires de connaissances hétérogènes, peut entraver leur intercompréhension au sens de Carlile (2002, 2004). Il s'agit en effet des « *knowledge boundaries* » qui désignent les décalages, les ruptures et les dissemblances entre des communautés travaillant ensemble. Ces barrières peuvent s'interpréter en termes syntaxique, sémantique et pragmatique. La barrière syntaxique est la plus simple : elle existe entre deux communautés présentant des différences de langages, de terminologies, de syntaxes et de rapports linguistiques. Dans la même veine, Bernier (2011) présente les barrières d'ordre linguistique, entre des acteurs utilisant des langues différentes pour interagir, comme des obstacles communicationnels nécessitant des procédés discursifs verbaux et non-verbaux pour se comprendre. De son côté, la barrière sémantique renvoie à des différences en termes de représentations et d'interprétation du sens par chaque communauté, rendant difficile leur collaboration. Enfin, la barrière pragmatique se rapporte à la nature même de la connaissance qui peut constituer une frontière puisque les communautés collaborant ensemble, avec des bases de connaissances divergentes, génèrent le plus souvent des conséquences négatives.

Leurs connaissances sont localisées, intégrées et investies dans les tâches, méthodes et résultats d'une pratique spécifique, constituant de ce fait un véritable enjeu pour les individus en interaction.

Les knowledge boundaries expriment la nature profonde des connaissances tacites (Lièvre et Rix-Lièvre, 2012). Sur ce registre, Collins (2013) classe les connaissances tacites en trois grandes catégories : (1) *Les connaissances tacites somatiques (STK)* qui sont incorporées dans les activités et donc difficilement explicitables. (2) *Les connaissances tacites relationnelles (RTK)* dont la dimension tacite procède des contingences des relations inter individuelles (traditions, cultures, expériences). Celles-ci peuvent être explicitées grâce aux processus dialogiques et à l'utilisation de signes simples et d'artefacts pour découvrir ce qui est dans l'esprit d'autrui. (3) *les connaissances tacites collectives (CTK)* qui ne résident ni dans la tête des individus, ni dans le corps des hommes, mais dans la collectivité, et concernent l'ensemble des individus appartenant à un métier ou à une communauté. Elles sont identifiées quand le déroulement normal des activités se perturbe (Wannenmacher et Antoine, 2012).

Pour surmonter les frontières de connaissances et faciliter l'intercompréhension, Carlile, préconise l'engagement d'un processus de négociation et de transformation susceptible de définir un nouvel objet de l'activité (Engeström et al., 1999), auquel il ajoute l'importance des artefacts.

1.2. DÉVELOPPEMENT DE L'INTERCOMPRÉHENSION ET MANAGEMENT DE L'ASYMÉTRIE ENTRE PARTENAIRES

Partenariats, collaborations fonctionnelles, joint-ventures ou encore accords de coopération, désignent autant de modes organisationnels que les entreprises peuvent adopter afin de développer des relations inter-organisationnelles et mobiliser les ressources nécessaires à leur compétitivité (Lorange et al., 1992). Les travaux incontournables de Garrette et Dussauge (1995) ont permis d'élucider les alliances stratégiques au sein des rapprochements d'entreprises. Ces auteurs définissent l'alliance stratégique comme une association entre deux ou plusieurs firmes indépendantes, qui décident de former et piloter un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome. Cette alliance stratégique peut être asymétrique lorsqu'elle concerne des firmes de taille différente (Harrigan, 1988 ; Beamish et Jung, 2005 ; Mouline, 2005), de niveau de ressources et de capacités différentes (Tinlot et

Mothe, 2005 ; Chrysostome et al., 2005), de degré de contrôle et de management asymétrique (Park et Ungson, 2001) et qui appartiennent à des zones géographiques caractérisées par un niveau de développement inégal (Makino et Beamish, 1998 ; Mouline, 2005). Dans cette recherche, nous nous intéressons particulièrement aux variables d'asymétrie culturelle, géographique et managériale.

1.2.1. Asymétrie culturelle

L'examen de la littérature met en évidence que les partenaires de l'alliance stratégique asymétrique sont le plus souvent caractérisés par des différences culturelles (Barkema et Vermulen, 1997 ; Hennart et Zeng, 1997 ; Salk et Shenkar, 2001 ; Shenkar, 2001) et de nationalité (Park et Ungson, 2001). Les divergences linguistiques et communicationnelles peuvent toutefois entraîner des maladroites et des frustrations qui défavorisent la qualité de la relation inter-organisationnelle (Trabelsi, 2015). Dans la même optique, Cheriet, Leroy et Rastoin (2008) stipulent que ces alliances se spécifient par la divergence des objectifs des partenaires, de leurs cultures et structures de management (Harrigan, 1988) et de leurs visions (long terme *versus* court terme) (Das et Teng, 2000). Cette divergence explique les conflits des partenaires précipitant la rupture et la fin de leur alliance (Doz, 1988).

L'asymétrie culturelle est susceptible d'impacter les échanges entre les acteurs des deux entreprises partenaires et d'entraver donc leur intercompréhension. Pour que l'intercompréhension puisse avoir lieu, Alcacer et Chung (2007) préconisent de multiplier les interactions fréquentes entre les alliés grâce notamment à la proximité. Celle-ci est considérée comme un facteur de confiance dans les alliances, favorisant donc la compréhension mutuelle entre les acteurs. « L'interface » joue un rôle important en surmontant les barrières et les blocages pouvant avoir lieu dans les coopérations internationales (Parkhe, 1991). Blanchot et Guillouzo (2011) discutent du « pilote » de l'alliance qui joue un rôle déterminant dans le développement de la confiance et de la compréhension mutuelle entre les différents acteurs. Berthier et Roger (2012) mettent l'accent sur le rôle de « l'expatrié » comme vecteur des échanges et de l'intercompréhension entre les partenaires des alliances internationales grâce à sa double vision interne (provenant des informations collectées de l'intérieur de l'entreprise) et externe (provenant des compétences acquises de son ouverture sur l'international). De son côté, Trabelsi (2015) confirme que l'interculturalité peut constituer un levier à la réussite des alliances transfrontalières grâce notamment à la généralisation et l'accélération du rapprochement interculturel.

Nous pouvons, sur la base des travaux présentés, formuler notre première proposition :

Proposition de recherche n°1 : L'intercompréhension déduite de la proximité permet de réduire l'asymétrie culturelle entre les partenaires de l'alliance asymétrique.

1.2.2. Asymétrie géographique

Le caractère asymétrique d'une alliance stratégique peut résulter de l'asymétrie de l'origine géographique des partenaires. Selon Chrysostome et al., (2005), le facteur de territorialité explique la tendance de firmes issues de pays industrialisés, détenant un portefeuille riche de compétences et de savoir-faire, à conclure des alliances avec des partenaires originaires de pays peu ou moins industrialisés dont les ressources financières et technologiques sont limitées. Ces partenariats sont vraisemblablement distincts en raison de nombreux facteurs, et ce, bien, au delà de la zone concernée, à l'objectif recherché, les modalités d'organisation, la durée d'engagement, le mode de gouvernance, l'importance stratégique de l'alliance pour chaque partenaire, son incertitude, etc. (Tinlot et Mothe, 2005). L'utilisation des artefacts est une manière efficace pour réduire la distance géographique et rendre l'intercompréhension et donc la collaboration plus aisée. A ce titre, Carlile (2004, p.559) indique « ...*this work also recognizes the role that shared artifacts and methods play in providing the capacity to negotiate interests and transform knowledge* ». Il existe plusieurs types d'artefacts. D'après Engeström (1999b), ces derniers comprennent les instruments (*tools*) ainsi que les signes (*signs*). Les artefacts correspondent à des entités externes ou bien des représentations internes à l'instar des modèles mentaux. Dans la lignée de Norman (1993) et de Vinck (1999, 2009), les artefacts comprennent des artefacts cognitifs, des objets intermédiaires et des objets frontière. Sur ce registre, Orlikowski (2000) conçoit les technologies de l'information comme des artefacts représentant à la fois la condition et le produit de l'action humaine dans un cadre social donné. Ces technologies intègrent les bases de données partagées, les Echange de Données Informatisées (EDI), les vidéoconférences, les téléconférences, le partage d'écran, etc., permettant de fournir des ressources informationnelles centralisées, de faciliter la collaboration et de supporter des processus traversant les frontières de l'entreprise (Barrett et Konsynski, 1982).

Sur la base de ce qui précède, nous formulons ainsi notre deuxième proposition :

Proposition de recherche n°2 : L'intercompréhension par l'utilisation des artefacts permet de réduire l'asymétrie géographique entre les partenaires de l'alliance asymétrique.

1.2.3. Asymétrie managériale

Selon Parkhe (1991), les partenaires d'une alliance asymétrique se spécifient par des incompatibilités organisationnelles potentielles et des dissimilarités par rapport au style de management adopté (participatif *versus* autoritaire), à la délégation des responsabilités (élevée *versus* faible), au mode de prise de décision (centralisé *versus* décentralisé) et au lien entre la planification et le contrôle (faible *versus* fort). L'asymétrie managériale s'explique aussi par les différences potentielles dans les mécanismes de gestion des conflits (Brooke et Buckley, 1988) et les estimations des difficultés de négociations (Miller et al., 1996) entre les deux partenaires. Ces caractéristiques sont susceptibles d'entraver le travail coopératif et de rendre difficile l'intercompréhension. Comme le soulignent Sarkar, Echambadi, Cavusgil et Aulakh (2001, p. 362) : « *Incompatibility among partners may lead to a counterproductive working relationship characterized by strife and suspicion* ». Edouard (2003) souligne de son côté que les incompatibilités managériales entre les partenaires d'une alliance asymétrique peut être contournée grâce à : la réorganisation, la standardisation et la formalisation des procédures, la rédaction de manuels, des contrôles de qualité, des conseils en matière d'organisation et de gestion, la mise en place d'audit, la visite de missions d'experts ainsi que l'intégration technologique fondée sur l'incorporation du système d'information de l'entreprise dominée dans le système d'information de l'entreprise dominante. En effet, le pilotage d'un référentiel unique de données fondé sur la mise en place d'un protocole de traitement permet d'éviter les incompréhensions et les incompatibilités entre les systèmes d'information des partenaires et d'harmoniser leurs modes de fonctionnement. A ce titre, l'adoption d'un EDI permet de casser les silos des systèmes d'information (bases de données non reliées créant des barrières organisationnelles) en permettant l'interopérabilité consistant à harmoniser les standards sur lesquels s'appuient les SI des partenaires tout en renforçant leurs interfaces de communication (Vernadat, 2007). L'interopérabilité renvoie à la capacité à rendre compatibles deux systèmes quelconques, nécessitant des informations disponibles sous la forme de standards et favorisant de la sorte la coopération interentreprises grâce à une diminution du degré d'incertitude inter-organisationnelle.

Nous pouvons, sur la base des travaux présentés, formuler notre troisième et dernière proposition :

Proposition de recherche n°3 : L'intercompréhension par l'unité du référentiel des données permet de réduire l'asymétrie managériale entre les partenaires de l'alliance asymétrique.

Plusieurs difficultés d'intercompréhension émergent quand des acteurs issus d'alliances stratégiques asymétriques interagissent. Ces difficultés sont d'autant plus importantes avec l'asymétrie culturelle et géographique des partenaires, associée aux incompatibilités organisationnelles et managériales. L'idée de surmonter ces difficultés, fondée sur la proximité ainsi que l'utilisation des artefacts et des bases de données communes permet de mieux manager l'asymétrie inter-partenariale. Ainsi, le volet empirique de cette recherche, portant sur le contexte des alliances stratégiques entre des PME tunisiennes et des Multinationales européennes, nous permettra de confronter les trois propositions de recherche élaborées à notre terrain d'étude.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour étudier le rôle de l'intercompréhension comme levier de réduction de l'asymétrie entre les partenaires, nous nous proposons d'analyser le cas des alliances asymétriques conclues entre des PME tunisiennes et des Multinationales européennes. Notre méthodologie de recherche est qualitative fondée sur une étude de cas multi-sites (Yin, 2009). Ces derniers ont été sélectionnés sur la base de critères communs (asymétrie de taille et des ressources, origine géographique) tout en restant suffisamment distinctifs (forme, objet du contrat, secteur d'activité). En effet, l'analyse a porté sur six cas d'alliances asymétriques entre des multinationales françaises et espagnoles, d'une part et des PME tunisiennes, d'autre part. Celles-ci sont issues du secteur agroalimentaire (4 cas) et automobile (2 cas). La forme d'alliance la plus répandue est la joint-venture avec trois cas, la licence avec un cas et deux cas de partenariats. Enfin, la date de création des alliances s'échelonne entre 1991 et 2010. Nous présentons dans le tableau (1) les caractéristiques des six cas étudiés.

Nous avons réalisé 31 entretiens semi-directifs auprès de personnes impliquées dans le management de l'alliance afin d'augmenter la fiabilité des données recueillies (directeurs marketing, directeurs R&D, directeurs SI, ...) (Cf. Annexe n°1). Ces entretiens ont eu lieu entre Septembre 2011 et Juillet 2013. Le nombre total d'heures d'entretiens s'élève à 45 correspondant à un corpus de 409 pages. Nous avons procédé à un enregistrement des entretiens afin d'éviter la prise de notes et de rendre les données collectées exhaustives et plus fiables (Wacheux, 2005). L'originalité de cette étude réside dans le fait de recueillir les perceptions des deux partenaires au delà des interviews (déjeuners avec les répondants, discussions dans les halls de l'entreprise, ...). Dans un souci de triangulation, les six cas

étudiés mobilisent des données secondaires à la fois internes (documents d'entreprise, captures d'écrans) et externes (internet, extraits de presse).

Tableau 1. Présentation des cas

ETUDE DE CAS	FORME DE L'ALLIANCE (TUNISIEN/EUROPÉEN)	DOMAINE D'ACTIVITÉ	DATE DE CRÉATION	NATIONALITÉ DU PARTENAIRE EUROPÉEN
1	JOINT-VENTURE (55/45)	AGROALIMENTAIRE	2007	ESPAGNE
2	JOINT-VENTURE (51/49)	AGROALIMENTAIRE	2005	FRANCE
3	ACCORD DE LICENCE	AGROALIMENTAIRE	2006	FRANCE
4	JOINT-VENTURE (50/50)	AGROALIMENTAIRE	1997	FRANCE
5	ACCORD DE PARTENARIAT	AUTOMOBILE	2002	FRANCE
6	ACCORD DE PARTENARIAT	AUTOMOBILE	2010	FRANCE

En entretien, les interviewés ont été invité à décrire l'histoire de leur alliance, l'objet de leur coopération, les difficultés d'intercompréhension rencontrées, les réunions organisées, les échanges, les interactions et les moyens mobilisés (artefacts, bases de données, outils de communication, ...). Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique informatisée à l'aide du logiciel *Nvivo10*. L'utilisation du logiciel *Nvivo* offre une aide substantielle dans le traitement d'un matériau volumineux de données. Les thèmes et sous-thèmes transversaux à l'ensemble des interviews effectuées sont organisés autour d'un arbre hiérarchique des codes dans lesquels nous avons classés les verbatim. Afin d'assurer la fiabilité du codage, une procédure de double codage a été réalisée puis comparée à notre propre codage. Un taux d'accord inter-codeurs très satisfaisant de 81% a été obtenu (Miles et Huberman, 2003).

3. PRÉSENTATION ET MISE EN PERSPECTIVE DES RÉSULTATS

Différents types d'asymétries ressortent de l'analyse des résultats des six cas d'alliances asymétriques étudiés, que nous expliciterons en articulant avec le rôle de l'intercompréhension dans la réduction de l'asymétrie entre partenaires.

3.1. ASYMÉTRIE CULTURELLE

De nombreuses incompatibilités et difficultés sont recensées lors des échanges entre les deux partenaires. Il s'agit en effet de difficultés d'intercompréhension pouvant avoir lieu au moment de la communication verbale et non verbale entre les acteurs. Dans ce sens, les difficultés d'intercompréhension linguistique (Cas n°1) constituent un obstacle communicationnel entre l'entreprise tunisienne et l'interface espagnole. Pour atteindre l'intercompréhension, les tunisiens déploient des efforts en matière d'apprentissage de la langue cible. « *Pour parler anglais, nous rencontrons toujours des problèmes pour s'exprimer. Pour cela, on s'est engagé depuis Avril 2012 à suivre des cours en anglais afin de mieux gérer notre relation avec le partenaire* » (le directeur marketing tunisien, cas n°1). Ce verbatim montre que la frontière linguistique constitue une source de blocage entre les partenaires de l'alliance stratégique. Malgré que les acteurs ont procédé à la formation en anglais, d'autres méthodes complémentaires semblent être pertinentes et elles ont attiré l'attention des responsables. Celles-ci consistent en l'utilisation des outils visuels pour supporter le verbal. Outre le recours à la formation en anglais, les acteurs ont essayé d'introduire des éléments d'ordre visuel pour faciliter l'intercompréhension (comme l'utilisation des diapositives avec représentations visuelles). Ces diapositives sont conçues à distance d'une façon unilatérale ou bilatérale. « *Le partenaire nous fait bénéficier des diapositives de formation ou bien des présentations, partagés sur un portail commun auquel nous avons accès* » (le directeur R&D tunisien, cas n°1). Ces représentations visuelles se sont intégrées dans les réseaux virtuels utilisés par les acteurs. Au total, améliorer le verbal par la formation et employer le visuel permet une compréhension mutuelle entre les acteurs tunisiens et espagnols.

D'autres asymétries d'ordre culturel ont ressorti en analysant les cas n°2 et 3. En effet, les procédés et techniques nécessaires à la mise en œuvre d'un nouveau produit agroalimentaire sur le marché local ne sont pas facilement appropriés par les acteurs de la PME tunisienne. Des spécificités liées aux goûts, habitudes, besoins nutritionnels, comportements alimentaires amènent les deux partenaires à coopérer sur la conception et le développement de nouveaux produits plus adaptés aux habitudes de la consommation locale.

« L'adaptation des recettes pour le goût tunisien n'est pas facile parce qu'il y a des problèmes de coût et de goût. A chaque fois qu'on développe un nouveau process ou un nouveau produit, il faut faire plusieurs tests. Par exemple, je me rappelle très bien que la

formule initiale de "Frais doux" était une catastrophe. On s'est engagé avec le partenaire dans beaucoup de R&D afin d'ajuster la formule initiale du produit et se comporter convenablement avec les spécificités locales » (le directeur général adjoint étranger, cas n°2). Cet extrait montre que les dirigeants de la multinationale française ont du mal à adapter leurs produits sur le marché tunisien. En effet, la différence des cultures des acteurs est à l'origine de ce blocage. La formule initiale de « frais doux »¹ produit en France rencontre plusieurs soucis d'adaptation dans le contexte tunisien vu la différence des cultures. Au départ, les deux équipes se sont mal communiquées ensemble. Mettre en place un goût de fromage à Paris, n'est pas forcément applicable à Tunis, même si on joint tous les manuels et on détaille les recettes de réalisation. Ces difficultés sont certainement dues aux spécificités culturelles de la communauté tunisienne ainsi que des réalisateurs de la PME. Ces spécificités sont intangibles, mais détectables quand un blocage surgit. Cette explication nous renvoie vers la notion des connaissances tacites collectives au sens de Collins (2013). Ainsi, les deux partenaires ont eu conscience du blocage et ils ont renforcé la coopération grâce à des formations intensives octroyées par un expert désigné par le partenaire étranger au sein de l'entreprise tunisienne ainsi que des déplacements et visites du site étranger (Alcacer et Chung, 2007). « *Nous avons reçu les deux directeurs marketing et R&D tunisiens pendant quelques semaines pour partager nos expériences, cerner les concepts de produits et la création de valeur ajoutée et traduire tout ça dans la mentalité des tunisiens »* (le directeur général étranger, cas n°2).

Notons en outre qu'au début de l'alliance, les interactions se limitaient à deux réunions semestrielles considérées insuffisantes par les deux partenaires. Comme l'indique l'ensemble des interviewés, ces formations intensives ont été assurées par un très grand nombre de discussions et de dialogues en face-à-face entre les acteurs. Suite aux témoignages des interviewés, ces échanges ont été médiatisés par des artefacts manuels et numériques, dont nous avons récupérés quelques uns. Ces artefacts ont permis l'apparition de nouvelles recettes de produits spécifiques au contexte tunisien. L'idée d'utiliser des outils visuels est de fluidifier les discussions ainsi que pour se servir comme des supports pour des situations futures. Ensemble, ces dispositifs permettent de surmonter les difficultés de l'intercompréhension entre les acteurs tunisiens et espagnols et de minimiser leur asymétrie culturelle, ce qui permet de vérifier notre première proposition de recherche selon laquelle

¹ Marque de fromage.

l'intercompréhension déduite de la proximité permet de réduire l'asymétrie culturelle entre les partenaires de l'alliance asymétrique.

3.2. ASYMÉTRIE GÉOGRAPHIQUE

L'étude du cas n°5 (multinationale française et PME tunisienne) met en exergue que les outils de communication et de partage des informations et des connaissances constituent un atout à la coopération des partenaires.

« Sur le portail Google crée par le partenaire, nous pouvons intégrer tout ce qui se passe sur les projets, les difficultés, les solutions trouvées, les expériences, les résultats obtenus. Le partenaire peut tenir ses partenaires au courant de tous ces éléments », (le directeur technique tunisien, cas n°5). En effet, la multinationale procède à la formalisation par la consolidation de ses besoins exprimés dans le cahier des charges. Le passage à la mise en œuvre par le partenaire tunisien s'appuie sur des échanges récurrents d'informations entre les deux alliés grâce à l'adoption d'un SIIO permettant le pilotage des flux informationnels se rapportant aux ordres de fabrication, ordres d'approvisionnement, fiches de suivi, etc. Le partenaire tunisien déclare la capacité de consulter et partager les informations et documents centralisés pour une meilleure conduite du travail. Dans ce cas, les acteurs travaillant en partenariat entre la France et la Tunisie ont eu conscience des blocages dus notamment à la contrainte géographique. Pour surmonter ces obstacles, les acteurs ont conçu ensemble un espace commun de partage de connaissances permettant de disposer quasiment en temps réel de l'intégralité des informations partagées. Cet outil (plateforme de travail collaboratif) a été co-construit, selon les interviewés, par les deux alliés. Nous pouvons donc considérer que cette démarche permet d'assurer l'interactivité, de minimiser les coûts et de respecter les délais de livraison de composants automobiles d'où la nécessité de valider la pertinence des travaux de Vinck (2009) et de Trompette et Vinck (2009).

En outre, dans ce cas particulier, nous pouvons voir un partenaire qui réagit volontairement sans se limiter aux consignes de l'entreprise dominante. Le verbatim suivant justifie la réactivité de la PME tunisienne afin d'améliorer le niveau d'interaction et d'intercompréhension. *« Ces outils ont été très bien reçus par les développeurs car ça leur facilite le travail. La personne travaillant sur ces outils va gagner le temps qui a été consacré pour la relecture, la validation et l'investir dans d'autres tâches. Ça permet d'apprendre de nouvelles connaissances puisque ça génère automatiquement la correction une fois que l'information introduite est fautive ou en cas d'omission ou d'erreurs »* (Chef de projet

tunisien, cas n°5). Aujourd'hui, le partenaire français utilise cet outil pour contrôler l'avancement des projets conduits par les autres partenaires de façon exhaustive et plus efficace. La complémentarité des connaissances, compétences et expériences professionnelles des deux partenaires s'avère importante.

Nous pouvons ainsi valider notre deuxième proposition de recherche selon laquelle l'intercompréhension par l'utilisation des artefacts permet de réduire l'asymétrie géographique entre les partenaires de l'alliance asymétrique.

3.3. ASYMÉTRIE MANAGÉRIALE

Les pratiques de gestion divergent d'un partenaire à l'autre, rendant la coopération stérile. En particulier, les deux partenaires du cas n° 4 (La multinationale française et la PME tunisienne) n'exploitent pas les mêmes outils de travail ni les systèmes d'information (SI). Alors que la multinationale est pourvue d'un SI sophistiqué et automatisé, la PME est dotée de quelques outils au niveau de la comptabilité et de la gestion des salaires. Les français travaillant sur le site de l'entreprise tunisienne expriment ainsi une difficulté d'appropriation des méthodes et processus de gestion reflétant de nombreux dysfonctionnements et situations de blocages. Selon les interviewés, ces blocages sont dus essentiellement aux difficultés terminologiques dans les interactions entre les acteurs des entreprises alliées (par exemple les systèmes ERP et les logiciels ne sont pas nomenclaturés de la même façon). Malgré qu'ils exercent le même métier, les acteurs ont détecté des obstacles d'ordre sémantique. L'emploi d'un certain nombre de termes en matière de gestion, comme le précisent les interviewés, peut engendrer des confusions chez d'autres acteurs en face. Le non alignement en terminologie est susceptible de faire perdre les repères de certains, bloquant ainsi la discussion. Le manque de pratiques discursives, car les acteurs ne se sont pas rencontrés plusieurs fois ensemble pour discuter de ces outils de management, conjugué au manque de co-construction des objets intermédiaires ont accentué les difficultés d'intercompréhension. Une telle incompatibilité a nécessité de trouver un style de management plus adéquat aux spécificités de l'entité tunisienne. Les deux partenaires procèdent à des négociations, des dialogues, des échanges d'idées et des essais afin de définir le système de gestion et le support informatique adéquats à l'entreprise locale (une nouvelle distinction). Tout en essayant d'explicitier ces blocages manuellement ou sur ordinateur, c'est ce qu'exprime le caractère artefactuel et distribué des connaissances (Brassac et Grégori, 2003) (des captures d'écrans sont récupérées). Ainsi, le nouveau SI adopté répond aux exigences de la multinationale en matière de contrôle et de

suivi de l'activité localement développée et aux besoins de l'entreprise tunisienne en termes de fiabilité des données. L'information partagée entre les deux alliés est standardisée facilitant l'intercompréhension et le développement d'une vision commune des données, ce qui est confirmé dans le verbatim suivant « *Cette alliance nous a permis de revoir notre système de management et de le développer. En coopérant avec le partenaire, notre SI a complètement immigré vers la mise en place d'un nouveau ERP qui est le JD Edwards* » (Directeur SI tunisien du cas n°4).

Pour le cas n°6, il ressort que la multinationale renforce la formalisation de la relation en ne faisant bénéficier son allié que du savoir-faire nécessaire à la fabrication de ses produits pour éviter que ce dernier ne puisse capitaliser l'expérience acquise pour développer son propre produit. Celle-ci met alors en place une politique de contrôle d'accès à sa base de données afin de préserver l'intégrité de son système d'information et dépose des brevets pour protéger son savoir-faire technologique et minimiser les fuites d'informations et de connaissances. Comme l'avance le directeur technique tunisien (cas n°6) : « *Le cahier des charges interne du partenaire comprend toutes les spécifications du projet, informations confidentielles transmises sous une forme codée afin de préserver son savoir-faire* », ajoute le coordinateur software tunisien.

Un maximum de précautions est ainsi pris afin d'éviter tout transfert non intentionnel et non rémunéré des compétences et technologies centrales en faveur de la PME grâce, notamment à la standardisation fondée sur la mise en place d'un contrat détaillé spécifiant les modalités de partage des données et les ententes de confidentialité.

Sur la base de ces résultats, le développement de bases de données communes permet certes de favoriser l'intercompréhension entre les partenaires de l'alliance asymétrique mais contribue à accentuer l'asymétrie et la dépendance de la PME tunisienne à son partenaire étranger dominant. Ainsi, notre troisième proposition de recherche stipulant que l'intercompréhension par l'unité du référentiel des données permet de réduire l'asymétrie managériale entre les partenaires de l'alliance asymétrique ne peut pas être validée.

CONCLUSION

La présente étude s'est intéressée à analyser le rôle de l'intercompréhension comme levier potentiel de réduction de l'asymétrie entre les partenaires des alliances stratégiques asymétriques. L'étude de terrain effectuée sur les alliances asymétriques entre des

multinationales européennes et des PME tunisiennes nous permet de répondre à nos propositions de recherche dans la mesure où le développement de l'intercompréhension s'avère propice à la réduction de l'asymétrie notamment géographique et culturelle entre les partenaires. Cependant, l'asymétrie managériale entre les partenaires stratégiques s'est accentuée davantage compte tenu de la forte dépendance de la PME tunisienne à son partenaire étranger suite à la mise en place d'un référentiel unique des données.

L'analyse de plusieurs verbatim a montré qu'il existe plusieurs types de frontières au sein des alliances asymétriques quelle que soit la forme organisationnelle de celle-ci (joint-venture, licence, partenariat). Il ressort en outre que des frontières d'ordre pragmatique en lien avec la divergence des pratiques managériales, des cultures, des croyances, des savoirs des acteurs font obstacle à l'intercompréhension. En expliquant la nature profonde de la frontière pragmatique, nous arrivons à comprendre que les connaissances tacites collectives relatives à une collectivité ou à une communauté constituent une vraie barrière à l'intercompréhension entre les acteurs. Pour la contourner, un grand effort de transformation de la co-conception entre les acteurs demeure crucial d'où la pertinence de valider en partie le modèle d'Harry Collins (2010). Des frontières d'ordre terminologique et sémantique sont détectées entre les acteurs. Ceci est tout à fait légitime puisque les acteurs travaillant en alliance asymétrique sont issus de métiers et d'univers langagiers divers et disposent de répertoires de connaissances hétérogènes. Nous confirmons par la suite le modèle de Carlile (2002, 2004). D'autres frontières d'ordre géographique et linguistique apparaissent ce qui permet d'enrichir le modèle de Carlile. Au total, pour dépasser ces frontières, les acteurs doivent multiplier les interactions à distance, les réunions virtuelles et les dialogues tout en concevant ensemble de nouveaux artefacts. L'utilisation de ces mécanismes au sein des alliances stratégiques asymétriques justifie d'une amélioration substantielle de l'intercompréhension entre les deux partenaires, contribuant par la même à la réduction de leur asymétrie.

De nombreuses préconisations managériales peuvent être tirées de notre recherche qui permet de sensibiliser les dirigeants des alliances stratégiques asymétriques de l'importance de faire appel aux designers graphiques pour assurer la conception des artefacts visuels manuels ou virtuels (Veryzer et Borja de Mozota, 2005) susceptibles de faciliter leur intercompréhension. En outre, nous exhortons les managers de ces alliances d'augmenter le nombre de réunions de travail présentes et virtuelles afin de fluidifier les processus de travail, favoriser la compréhension mutuelle. Au total, l'utilisation des artefacts et la multiplication des interactions entre les partenaires conduit à alléger leur asymétrie.

La principale limite de cette recherche tient à l'impossibilité d'étudier tous les aspects de l'asymétrie dans les alliances stratégiques qui nécessite une étude de nature longitudinale (Pettigrew, 1990) afin de repérer l'évolution des variables de l'asymétrie dans le temps. Une piste envisageable serait ainsi de prolonger cette recherche en analysant l'évolution des pouvoirs de négociation des partenaires au fil du temps.

BIBLIOGRAPHIE

- Alcacer, J., et Chung, W., (2007). « Location Strategies and Knowledge Spillovers », *Management Science*, Vol. 53, N°5, p. 760-776.
- Antoine, A. et Koehl, J. (2010). « Les concepts réflexifs d'artefacts et d'objets frontières ». *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. XV, n°37 p. 295–306.
- Barkema, H.G. et Vermeulen, F. (1997). « What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures? », *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, N°4, p. 845-864
- Barrett, S. et Konsynski, B. (1982). "Inter-organization Information Sharing Systems", *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 6, Special Issue, p. 93-105.
- Beamish, P.W. et J.C. Jung (2005), "The Performance and Survival of Joint Ventures with Parents of Asymmetric Size", *Management International*, Vol.10, N°1, p.19-30.
- Berthier, P. et Roger, A. (2012). International mobility : an opportunity for managers to acquire and transfer competencies. In MAYRHOFER Ulrike, *Management of Multinational Companies: A French Perspective*. Palgrave Macmillan.
- Blanchot, F. et Guillouzo, R. (2011), « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », *Management International*, Vol.15, N°2, p. 95-107.
- Brassac C. (2000). « Intercompréhension et communication » dans BERTHOUD Anne-Claude et MONDADA Lorenza (éds.) *Modèles du discours en confrontation*. Berne (CH), Peter Lang, p. 219-228.
- Brassac C. (2007). « Co-responsabilité cognitive et dissolution de frontières » dans Hert, Philippe ; Paul-Cavallier, Marcel (éds), *Sciences et frontières. Délimitations du savoir, objets et passages*. Fernelmont (BE) : Éditions Modulaires Européennes & InterCommunications, 159-176.
- Brassac, C. et Gregori, N. (2003). « Étude clinique d'une activité collaborative : la conception d'un artefact », *Le travail humain*, vol. 66, n°26, p. 101-126.

- Capucho, F. (2003), « *L'intercompréhension, une clé pour le multilinguisme en Europe* », *colloque Linguistique et apprentissage des langues européennes*, Dijon, Consultable sur <http://lingua.fc-tic.net/actescoloc/capucho.ppt>.
- Carlile, P.R. (2002). « A pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development ». *Organization Science*, Vol. 13, N° 4, p. 422-455
- Carlile, P.R. (2004). « Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries ». *Organization Science*, Vol. 15, N°5, p. 555-568.
- Cheriet F., Le Roy F. et Rastoin, J-L. (2008), « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée ». *Revue Management International*. Vol 12, N° 3, p. 45-60
- Chrysostome, E., Beamish P.W., Hebert, L., Bosson, P. (2005), « Les alliances asymétriques : Réflexions sur une forme complexe de coopération », *Management International*, Vol.10, N°1, p. 1-17.
- Collins, H. (2013), « Building an Antenna for Tacit Knowledge », *Philosophia Scientiae*, Vol. 17, N°3, p.25-39
- Collins, H. (2010), *Tacit and Explicit Knowledge*, Chicago, University of Chicago Press
- Das, T.K. et Teng, B-S. (2000), « Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective », *Organization Science*, Vol. 11, N° 1, p 77-101.
- Engeström, Y. (1999). "Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice", dans Y. Engeström, R. Miettinen, R. Punamäki-Gitai (Eds.), *Perspectives on activity theory*, Cambridge University Press. p. 377-404.
- Garrette B. et Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Geringer, J.M. (1988), *Joint venture partner selection: Strategies for developed countries*, New York, Quorum Books.
- Geringer, J. M. et Hebert L. (1989), « Control and Performance of International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, p.235-254.
- Hamel, G. (1991), « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Winter Special N°12, p.83-103.
- Harrigan, K.R. (1988). Strategic alliances and partner asymmetries. *Management International Review*, Vol. 28, p. 53-72.

- Hatchuel, A. (1996), Coopération et conception collective: Variété et crises des rapports de prescription. In G. De Terssac and E. Friedberg, editors, *Coopération et Conception*, p. 101-121. Octares Editions, 1996.
- Lorange P., Roos J. et Simcic, P. (1992), « Building Successful Strategic Alliances », *Long Range Planning*, Vol. 25, p. 10-17.
- Makino, S. et Beamish, P.W. (1998), « Performance and survival with joint ventures with non conventional ownership structures », *Journal of International Business Studies*, Vol.29, N°4, p.797- 818.
- Mayrhofer, U. et Urban, S. (2011), *Management international : Des pratiques en mutation*, Pearson Education, Paris, 294p.
- Merminod, V., Mothe, C. et Rowe, F. (2009). « Effets de *Product Lifecycle Management* sur la fiabilité et la productivité : une comparaison entre deux contextes de développement produit », *M@n@gement*, Vol.12, N°4, p. 294-331.
- Miller, R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z. et Karmokolias Y., (1996), « International joint ventures in developing countries: Happy marriages? », *International Finance Corporation*, N° 26, The World Bank, Washington D.C.
- Miles, B.M. et Huberman, M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- Norman, D., (1993), Les artefacts cognitifs, *Raison pratique*, Vol.4, p.15-34
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, Vol. 11, N°4, p. 404-428.
- Osborn R.N. et Baughn C.C., (1990), « Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, Vol.33, N°3, p. 503-519
- Park, S. et Ungson, G. (2001), « Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure », *Organization Science*, vol. 12, N° 1, p. 37- 53.
- Parkhe, A. (1991). “Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances.” *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, N°4, p. 579-601.
- Pettigrew, A.M. (1990), “Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, Vol.1, N°3, p. 941-1261.
- Roulet, E. (1981) « Échanges, interventions et actes de langage dans la structure de la conversation », *Études de linguistique appliquée* n°44, p. 7-40.
- Salk, J. E. et Shenkar, O. (2001), Social Identities in an International Joint-Venture: An Exploratory Case Study, *Organization Science*, Vol. 12, N°2, p.161-178.

- Shenkar O. (2001), Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32: N°3, p.519-535.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S.T. et Aulakh, P.S (2001). « The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance ». *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.29, n°04, p.358-373.
- Tinlot, G. et Mothe, C. (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires», *Revue Management International*, N° 10, p. 31-49.
- Trabelsi K. (2015), Les pratiques managériales, clés de la maîtrise des effets de l'interculturalité sur les alliances stratégiques internationales, « *Annales des mines - Gérer et comprendre*, Vol.3, N°121, p.
- Trognon, A. et Brassac, C. (1992). « L'enchaînement conversationnel », *Cahiers de linguistique française*, Vol.13, p. 76-106.
- Trompette, P., et Vinck, D. (2009). « Retour sur la notion d'objet-frontière ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n°1, p. 5–27.
- Vernadat F.B. (2007), « Interoperable enterprise systems: Principles, concepts, and methods ». *Annual Reviews in Control*, Vol. 31, N°1, p. 137-145.
- Veryzer R.W. et Borja de Mozota, B. (2005), « The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships », *Product Innovation Management*, N°22, p. 128-143.
- Vinck, D. (1999). « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales », *Revue française de sociologie*, Vol. 40, N°2, p.385 - 414.
- Vinck, D. (2009), « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière». *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol. 3, N°1, p.51–72.
- Wannenmacher, D., et Antoine, A. (2012), « De l'émergence à la valorisation des connaissances tacites collectives dans les Knowledge Clusters », GESCO Montréal.
- Wacheux, F. et Roussel, P. (2005), *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Brussels, De Boeck.
- Yin, R. K. (2009), *Case Study Research. Design and methods*, 4^{ème} Edition, Sage Publishing.

ANNEXES
Annexe n°1. Présentation du profil des répondants

Cas	Entreprise tunisienne	Entreprise européenne	Nombre de répondants	Durée de l'entretien
1	Directeur général Membre du conseil de l'administration Directeur SI et contrôle de gestion	Directeur SI du groupe Directeur de gouvernance SI du groupe Directeur général adjoint de la joint-venture Directeur marketing stratégique de la joint-venture	7	60 minutes par entretien (en moyenne)
2	Directeur SI Directeur contrôle de gestion Directeur général	Directeur général Directeur marketing et commercial Directeur contrôle de gestion	6	
3	Directeur général adjoint Directeur SI Directeur commercial	Directeur SI Directeur général Directeur marketing	6	
4	Directeur contrôle de gestion Directeur R&D Directeur marketing	Directeur industriel régional Responsable marketing international Directeur logistique	6	
5	Directeur administratif et financier Directeur de site Directeur SI Directeur général	Directeur général Directeur contrôle de gestion et SI Directeur de production	7	
6	Directeur technique Directeur d'activités Chef de projet Coordinateur software	Coordinateur de projets Directeur SI	6	