

Performance des alliances Nord-Sud

Mise en perspective des facteurs spécifiques aux partenaires et relatifs à leurs comportements

Jedidi Mariem

IHEC Carthage

mariam.jedidi.ihec@gmail.com

Philippart Pascal

IAE de Lille

Zeribi Olfa

IHEC Carthage

Résumé :

Si la question du succès de l'alliance est une thématique largement abordée dans la littérature, la définition du concept de performance, sa mesure et l'identification des facteurs qui lui sont associés interrogent toujours. L'examen des travaux démontre l'existence de différentes mesures de la performance de l'alliance, dont la plupart sont globales, unidimensionnelles ou à portée étroite. Toutefois, la littérature suggère que seule une combinaison adéquate des indicateurs devrait permettre d'aborder la multidimensionnalité de la performance. Notre recherche se propose dans le contexte spécifique des alliances Nord-Sud de questionner le concept de performance de l'alliance, en identifiant les facteurs qui lui sont associés, ainsi que les mécanismes à travers lesquels elle serait influencée. Pour atteindre cet objectif, un modèle conceptuel a été développé à partir d'une revue de la littérature. Ce dernier intègre les facteurs spécifiques aux partenaires, les facteurs comportementaux et la performance de l'alliance.

Méthodologiquement, nous avons procédé en deux étapes afin de tester le modèle ainsi que les hypothèses y afférentes. La première est exploratoire, permettant d'explorer la performance de l'alliance et d'adapter notre modèle de recherche. La seconde étape est déductive et a pour vocation de tester les hypothèses de la recherche. L'investigation empirique a été conduite auprès de 136 entreprises tunisiennes du secteur industriel, engagées dans des alliances avec des firmes européennes et américaines. Les données recueillies ont fait l'objet de traitement statistiques via les logiciels SPSS (version 20) et AMOS (version 18). Les résultats démontrent que, pour les facteurs spécifiques aux partenaires, seule la proximité culturelle possède un impact positif et direct sur la performance de l'alliance. La complémentarité des ressources et l'expérience d'un partenaire particulier agissent indirectement sur la performance de l'alliance à travers les dimensions confiance et communication du capital relationnel. Ces dernières jouent un rôle central pour assurer la performance de l'alliance. Par ailleurs, seule la dimension communication du capital relationnel affecte positivement la coopération. En revanche, les résultats ont souligné un effet non significatif de la proximité organisationnelle, de l'engagement et de la coopération sur la performance de l'alliance. La recherche a également

contribué à la validation empirique d'un construit de second ordre pour la performance de l'alliance, résultat considéré comme original dans un contexte tunisien.

Mots-clés : alliance, performance, facteurs spécifiques aux partenaires, capital relationnel, coopération

Performance des alliances Nord-Sud

Mise en perspective des facteurs spécifiques aux partenaires et relatifs à leurs comportements

INTRODUCTION

Au cours des cinquante dernières années, les formes de gouvernance coopératives ont connu un essor considérable (Triki et Mayrhofer, 2016 ; Beamish et Lupton, 2016). Le développement de ces relations inter-organisationnelles constitue une réponse aux nouvelles contraintes de l'environnement, à l'intensification de la concurrence, à l'ouverture de nouveaux marchés et à la rapidité du progrès technologique (Cavusgil et al, 2012), afin d'accéder aux marchés étrangers (Triki, 2010) et aux opportunités d'affaires transfrontalières (Beamish et Lupton, 2016). L'alliance reflète des avantages d'économies d'échelles, de partage de risques, d'accès aux ressources, d'amélioration de l'apprentissage, de réalisation d'avantage compétitif et de pénétration de nouveaux marchés (Lin et Darnall, 2015). A ce titre, la région méditerranéenne attire des investisseurs occidentaux qui choisissent d'établir des alliances avec des partenaires locaux (Triki et Mayrhofer, 2016 ; Bouacida, 2018). En Tunisie, le nombre d'entreprises à capitaux mixtes pour l'année 2018, est de l'ordre de 616 dans le secteur industriel contre un nombre de 334 dans le secteur des services¹. Ces alliances Nord-Sud, présentées comme asymétriques, permettent de combiner les compétences distinctives et des ressources complémentaires. Toutefois, les alliances, parce que difficiles à gérer (Brulhart, 2007) et par nature instables (Cheriet, 2009), présentent un risque d'échec non négligeable (Park et Russo, 1996). L'évaluation du succès d'une alliance n'est pas simple. Le concept de performance, sa mesure demeurent des sujets controversés (Ozorhon et al, 2011) et constituent toujours un champ d'investigation intéressant (Beamish et Lupton, 2016). Les alliances asymétriques sont peu étudiées comparées aux autres alliances en raison de leurs complexités (Cheriet et Cherbib, 2014). Beamish et Lupton (2016) ont remarqué qu'il existe des contextes géographiques dans lesquels les stratégies de coopération, bien que très présentes, ont reçu peu d'intérêt de la part des chercheurs. La région MENA (Moyen-Orient/Afrique du Nord) illustre cette assertion. Ces pays sont beaucoup moins étudiés que d'autres dans la recherche internationale, malgré

¹ Données de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, année 2018.

l'utilisation fréquente d'alliances avec des partenaires occidentaux (Hearn, 2015). Notre recherche vise à combler cette lacune en s'intéressant à la performance de l'alliance (PA) Nord-Sud dans un contexte tunisien. Elle a pour ambition de fournir une mesure valide de la PA et d'identifier les facteurs associés à cette dernière parmi les facteurs spécifiques aux partenaires et ceux relatifs à leurs comportements ainsi que les mécanismes à travers lesquels la PA est impactée. La présente communication s'articule comme suit ; la première section traitera la PA et ses déterminants à travers une revue approfondie de la littérature, afin de développer notre modèle conceptuel, ainsi que nos hypothèses de la recherche. La deuxième section présentera la méthodologie de la recherche. Enfin, les deux dernières sections seront successivement consacrées à l'analyse et à la discussion des principaux résultats.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA PERFORMANCE DE L'ALLIANCE ET SES DETERMINANTS

La revue de littérature souligne que la PA est un sujet controversé quant aux indicateurs et aux instruments de mesure à prendre en considération (Ozorhon et al, 2011). Relativement aux déterminants de la performance, une partie de la littérature a convergé sur des catégories spécifiques et importantes de facteurs, unifiées par le concept de *fit* (Nielsen, 2007). Dans ce sens, nous essayons de rendre compte de l'essentiel de la littérature. Nous aborderons successivement deux catégories de variables. La première prend en considération les variables spécifiques aux partenaires. La seconde est relative aux facteurs comportementaux.

1.1 PERFORMANCE DE L'ALLIANCE : UNE MESURE MULTIDIMENSIONNELLE

Comme souligné par Triki (2010, p 3), « *la PA est un concept aux contours mal définis ayant fait l'objet de nombreuses tentatives de définitions, d'approches de calcul et de modèles d'évaluations* ». Dès lors, deux types d'interrogations émergent : (i) Pour mesurer la PA faut-il utiliser des critères objectifs ou subjectifs ? (ii) Un critère ou plusieurs ?

1.1.1 Critères objectifs ou subjectifs ?

Parmi les typologies recensées, la distinction la plus utilisée est celle entre les mesures objectives et subjectives de la performance (Reus et Rottig, 2009). En effet, il existe un certain consensus entre les chercheurs à adopter cette distinction (Geringer et Hébert, 1991). Ainsi, plusieurs études se sont appuyées sur des mesures objectives de la performance. Ces dernières sont observées en termes de mesures financières (Tomlinson, 1970), comptables et boursières (Merchant, 2000) et de mesures opérationnelles telles que la survie (Malik et Zhao ; 2013), la durée (Kogut, 1988) et la stabilité de l'alliance (Jiang et al, 2008). Cependant, les alliances ne

sont pas uniquement destinées à la réalisation des objectifs financiers mais peuvent, au contraire, être établies pour répondre à un ensemble de motifs tels que l'amélioration de l'apprentissage d'un partenaire ou encore l'amélioration de son positionnement stratégique. Pour cette raison, plusieurs chercheurs se sont orientés vers des mesures perceptuelles subjectives de la satisfaction de l'un des partenaires quant à la PA (Yan et Gray, 2001 ; Nielsen, 2007 ; Chow et Yau, 2010). Geringer et Hébert (1991) ainsi que Glaister et Buckley (1998) avaient empiriquement évalué la compatibilité de différentes mesures objectives et subjectives de la performance. Les auteurs avaient trouvé une corrélation positive entre les mesures objectives et la satisfaction des partenaires quant à la réalisation des objectifs.

1.1.2 Approche multicritère ?

Des conceptualisations purement financières, quantitatives ou unidimensionnelles admettent des limites et s'avèrent par la suite réductrices des avantages que l'on peut tirer d'une alliance. Afin de mieux appréhender la performance, il est crucial de prendre en considération des aspects extra financiers. Il existe ainsi un certain consensus affirmant que le recours à un seul critère de performance ne refléterait pas la réalité du constat d'échec ou de succès d'une alliance (Meschi, 2003; Triki, 2010). Les préconisations de Venkatraman et Ramanujam (1986) ont amené plusieurs chercheurs (Nielsen, 2007 ; Robson et al, 2008 ; Ozorhon et al, 2011) à privilégier une approche multidimensionnelle en vue d'obtenir une mesure qui tient compte de différents aspects de la PA. Ainsi, Nielsen (2007) a identifié quatre dimensions. Il s'agit de la dimension financière, la dimension apprentissage, la dimension efficience et la dimension réputation.

- (1) La dimension financière rappelle que les objectifs d'ordre financier restent toujours cruciaux. La création de richesse constitue une préoccupation des partenaires. La dimension financière reporte la relation entre la performance financière et la perception de la performance globale de l'alliance. Les indicateurs devraient rendre compte de l'amélioration de la performance actuelle de l'alliance par rapport aux prévisions initiales en termes de chiffre d'affaires, de part de marché et de rentabilité.
- (2) La dimension apprentissage envisage les issues de l'apprentissage mesurées en termes de niveau de transfert de connaissances et de développement de connaissances résultant de l'alliance.
- (3) La dimension efficience renseigne sur le degré auquel l'alliance a donné lieu à des procédures plus efficaces/efficientes et à des moindres coûts d'exploitation.
- (4) La dimension réputation (« *relational equity* ») recoupe la valeur des échanges relationnels avec les constituants externes à travers le marketing, la distribution et le

service client (Nielsen 2007²). Il s'agit dans ce sens de la dimension réputation reflétant la notoriété de l'entreprise générée par l'alliance aux yeux des constituants externes.

Notre conceptualisation de la PA s'appuie sur cette perspective quadridimensionnelle. Le choix de ces dimensions est conforté par l'étude qualitative de Trabelsi (2015) sur la nature multidimensionnelle de la performance dans les alliances franco-tunisiennes.

1.2 FACTEURS SPECIFIQUES AUX PARTENAIRES

La valeur générée par les alliances s'améliore lorsque les partenaires possèdent des ressources et des capacités différentes mais partagent également des similarités dans leurs institutions.

Cette approche suggère que la proximité entre les partenaires de l'alliance, la complémentarité des ressources ainsi que l'expérience antérieure entre eux forment un environnement propice qui participe à la réalisation des objectifs communs. Nous aborderons successivement le rôle de chacun de ces concepts aussi bien sur la PA que sur la formation d'un capital relationnel, défini comme le degré avec lequel les partenaires communiquent les uns avec les autres, sont considérés comme dignes de confiance et engagés dans la relation de collaboration (Sambasivan et al, 2013). Ainsi, le capital relationnel encapsule l'intensité d'interaction entre les partenaires d'une alliance et comprend trois dimensions, à savoir la confiance, l'engagement et la communication (Sambasivan et al, 2013).

1.2.1 La proximité des partenaires

La question de compatibilité ou de différences entre les partenaires est cruciale, spécifiquement pour les alliances internationales entre firmes appartenant à des pays différents. Cette compatibilité renvoie au problème du choix du partenaire. Plus les partenaires sont semblables, plus le capital relationnel se développe et plus le résultat, issu de la coopération, est favorable (Sarkar et al, 2001). Dans la littérature relative aux alliances, le concept de proximité a principalement été abordé par la théorie des coûts de transaction, dans la mesure où les coûts de coordination augmentent en fonction des différences existantes entre les entreprises en coopération (Parkhe, 1991). Pour Brulhart (2005a), la proximité des partenaires est relative à la compatibilité des partenaires. Dans ce sens, deux dimensions sont à prendre en considération : la proximité culturelle et la proximité organisationnelle (Sarkar et al, 2001).

² Selon un échange circonstancié avec l'auteur lui-même (par emails en date des 11 et 28 juin 2016), « *relational equity is related to external reputational effects: so if the brand name is strengthened or the company somehow gains reputation from the alliance* ».

- La proximité culturelle

La proximité culturelle renvoie à la distance existante entre les idéologies, les valeurs et les modes de pensée des deux organisations (Parkhe, 1991, Brulhart, 2007). Plus les partenaires sont proches sur le plan culturel, plus il est facile d'établir des objectifs et des pratiques compatibles. Brulhart (2007) a mis en avant que la proximité culturelle, par le biais des valeurs similaires et partagées, facilitait les relations de travail et exerçait ainsi un impact positif sur la PA. Chen et al (2009) ont démontré qu'une proximité des cultures était positivement associée à la performance étant donné qu'elle engendrait une diminution des coûts de coordination. Il existerait ainsi un lien direct entre la proximité culturelle et la PA. D'où l'énoncé de l'hypothèse suivante :

H₁: La proximité culturelle a un impact positif sur la PA

La proximité culturelle entre les partenaires permet également d'améliorer la crédibilité des informations échangées et d'aider les parties à percevoir positivement le comportement de l'autre. De ce fait, lorsque les deux partenaires établissent une alliance, ils seraient prêts à partager des informations formelles et informelles, et donc susceptibles de cultiver des comportements renforçant le capital relationnel (Sarkar et al, 2001). Ce qui est particulièrement pertinent dans les alliances transfrontalières au sein desquelles des différences culturelles sont susceptibles d'exister. Dans un même ordre d'idées et à partir d'une enquête menée auprès d'entreprises tunisiennes en alliances avec des firmes étrangères, Chaher et Jayari (2014) ont prouvé qu'un *fit* des valeurs nationales entre les partenaires avait un impact positif sur l'engagement des partenaires. Cela nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

H_{2a} : La proximité culturelle a un impact positif sur la confiance

H_{2b} : La proximité culturelle a un impact positif sur l'engagement

H_{2c} : La proximité culturelle a un impact positif sur la communication

- La proximité organisationnelle

La proximité organisationnelle renvoie selon Brulhart (2007) à la proximité des deux organisations en termes de technologie, de structures, de styles de management et de procédures. Cette proximité augmenterait productivité et efficacité, et dynamiserait par la suite la PA. Dans ce sens, plusieurs auteurs ont confirmé l'effet positif de la proximité organisationnelle sur la PA (Brulhart, 2005a ; Brulhart, 2007 ; Lin et al, 2009). La proximité organisationnelle réduirait le risque d'opportunisme, constituerait un moyen permettant d'optimiser l'efficacité de la coopération et induirait à la réussite du partenariat. Elle faciliterait

également l'introduction de changements cruciaux au développement de la relation d'alliance (Brulhart, 2005a). Nous pouvons ainsi émettre l'hypothèse suivante :

H₃ : La proximité organisationnelle a un impact positif sur la PA

La proximité organisationnelle possède également un effet indirect sur la PA à travers le capital relationnel par le biais des dimensions confiance, engagement et communication. Dans ce sens, le partage de cultures organisationnelles similaires ou proches entre les partenaires d'une alliance serait susceptible de faire jouir les alliés d'une meilleure qualité de la relation, qui faciliterait le chevauchement efficace des compétences et veillerait à ce que le projet soit réalisé de manière efficace et efficiente (Sarkar et al, 2001). Selon Lavie et al (2012), la congruence entre les cultures des partenaires et les routines organisationnelles faciliteraient l'émergence de mécanismes relationnels qui impacteraient à leur tour la PA. Ceci nous permet d'émettre les hypothèses suivantes :

H_{4a} : La proximité organisationnelle a un impact positif sur la confiance

H_{4b} : La proximité organisationnelle a un impact positif sur l'engagement

H_{4c} : La proximité organisationnelle a un impact positif sur la communication

1.2.2 La complémentarité des ressources

L'accès aux ressources complémentaires compte parmi les motivations fréquemment citées encourageant la formation des alliances. Elles sont considérées comme la raison d'être de toute alliance et faciliteraient la formation, le développement et l'efficacité de la collaboration (Sarkar et al, 2001). Les ressources complémentaires sont celles qui permettent à chacune des entreprises de compléter les performances de l'autre en fournissant des capacités, des connaissances et des ressources distinctes (Lambe et al, 2002 ; Wittmann et al, 2009). L'importance de la complémentarité des ressources trouve son origine dans la *Resource Based View* qui défend la thèse que la différence des ressources dans les entreprises fait que l'ensemble des ressources de chacune d'entre elles est en quelque sorte unique. Cette complémentarité est caractéristique des alliances asymétriques (Hitt et al, 2000). Dans ce sens, les alliances permettent le partage des ressources complémentaires entre les entreprises et par la suite, la création d'effets de synergie. En raison de ces effets, la complémentarité a souvent été associée à la performance des alliances (Lunnan et Haugland, 2008; Kim, 2014 ; Shakeri et Radfar, 2017). À la lumière de ces résultats, nous posons l'hypothèse suivante :

H₅ : La complémentarité des ressources a un impact positif sur la PA

La complémentarité des ressources possède également un effet indirect sur la PA à travers les dimensions confiance, engagement et communication du capital relationnel (Sarkar et al, 2001 ;

Chen et al, 2009). En effet, un niveau élevé de complémentarités de ressources serait susceptible d'améliorer la confiance mutuelle. Le besoin de ressources et de capacités complémentaires représenterait une garantie mutuelle et une incitation commune à développer du capital relationnel en partageant l'information et en collaborant. A partir de cette littérature, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

H_{6a} : La complémentarité des ressources a un impact positif sur la confiance

H_{6b} : La complémentarité des ressources a un impact positif sur l'engagement

H_{6c} : La complémentarité des ressources a un impact positif sur la communication

1.2.3 Expérience d'un partenaire particulier

L'expérience d'un partenaire particulier renvoie à l'existence d'une familiarité entre les organisations, issue de relations traditionnelles antérieures (Brulhart, 2007). Elle constitue un déterminant de l'établissement d'une alliance (Shakeri et Radfar, 2017). Dans le cadre des relations d'alliance, le concept d'expérience a principalement été abordé par la théorie de l'apprentissage organisationnel stipulant que la multiplication des relations d'alliances favorisait l'apprentissage à travers l'expérience et permettait ainsi de développer des compétences, des connaissances et des routines inter-organisationnelles spécifiques à la gestion de l'alliance (Brulhart, 2005b).

Plusieurs recherches ont soutenu l'effet positif de l'expérience d'un partenaire particulier sur la PA (Brulhart, 2007 ; Greve et al, 2010 ; Christoffersen, 2013). Deux arguments ont généralement été avancés. L'un a porté sur les connaissances que les partenaires auraient acquises l'un de l'autre, constituant un élément utile pour comprendre les ressources et les capacités de chacun (Nielsen, 2007). L'autre argument est relatif à l'apparition de relations sociales grâce aux relations antérieures, propice à l'instauration de la confiance et à la compréhension mutuelle dans de futures alliances. À la lumière de cette littérature, nous pouvons concevoir l'hypothèse de recherche suivante :

H₇ : L'expérience d'un partenaire particulier a un impact positif sur la PA

L'expérience d'un partenaire particulier possède également un effet indirect sur la PA. En effet, à partir du moment où les entreprises se sont associées dans le passé, une certaine confiance s'est installée (Shakeri et Radfar, 2017), un plus haut degré d'engagement (Christoffersen, 2013) est perçu dans la relation ainsi qu'une meilleure communication (Shi et al, 2012). Les relations antérieures seraient à l'origine de l'apparition de routines inter-organisationnelles propres à la relation permettant de dynamiser la PA. À partir de cette littérature, nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

H_{8a} : L'expérience d'un partenaire particulier a un impact positif sur la confiance

H_{8b} : L'expérience d'un partenaire particulier a un impact positif sur l'engagement

H_{8c} : L'expérience d'un partenaire particulier a un impact positif sur la communication

1.3 FACTEURS COMPORTEMENTAUX

Les attributs comportementaux renvoient d'une part au capital relationnel appréhendé au travers des dimensions confiance, engagement et communication (Sambasivan et al, 2013) et, d'autre part, à la coopération, représentant le degré auquel les partenaires d'échange entreprennent conjointement une action coordonnée et volontaire afin d'atteindre des objectifs individuels et communs (Wittmann et al, 2009 ; Chow et Yau, 2010).

1.3.1 Capital relationnel

Le capital relationnel se réfère dans les alliances à une rente relationnelle générée à partir d'une relation d'échanges et ne pouvant pas être occasionnée par une firme isolément (Liu et al, 2010). Cette notion met l'accent sur les relations partenariales, étant donné qu'elles permettent de créer de la valeur et d'engendrer des avantages concurrentiels.

- Confiance

La confiance est un attribut comportemental, considéré comme étant la clé et le ciment des relations inter-entreprises (Gulati, 1995).

La plupart des études ont validé l'influence positive de la confiance sur la PA (E-Silva, 2012 ; Mohr et Puck, 2013 ; Jiang et al, 2015 ; Shakeri et Radfar, 2017). La confiance réduirait le risque de comportement opportuniste, remplacerait les mécanismes rigides de contrôle et permettrait ainsi de réduire les coûts de transaction (Robson et al, 2008). De même, elle permettrait de bénéficier d'avantages mutuels. En outre, la confiance augmenterait la volonté et la capacité des partenaires à se livrer à un échange mutuel d'informations et de savoir-faire pour réaliser un apprentissage réciproque. Cet apprentissage est considéré par Nielsen (2007) comme une dimension de la PA. La confiance mènerait directement à une meilleure performance (Robson et al, 2008). D'où l'énoncé de l'hypothèse suivante :

H₉ : La confiance a un impact positif sur la performance d'une alliance

De même, les comportements dignes de la confiance d'un partenaire sont une condition préalable à un échange de connaissances enrichi, significatif et continu entre les managers (Muthusamy et al, 2007). Dès lors, l'existence de la confiance entre les partenaires d'échange les rend plus disposés à coopérer (Wittmann et al, 2009). Ainsi, dès que la confiance est instaurée, les entreprises apprennent que la coordination des efforts conjoints mène à des résultats qui excèdent ce que l'entreprise obtiendrait si elle agissait en ne tenant compte que de

ses propres intérêts (Anderson et Narus, 1990). La recherche existante suggère que la confiance augmente la coopération entre les partenaires (Morgan et Hunt, 1994 ; Wittmann et al, 2009 ; Christoffersen, 2013). D'où l'hypothèse suivante :

H₁₀ : La confiance est positivement liée à la coopération

- Engagement

Plusieurs recherches ont démontré l'effet positif de l'engagement sur la PA (Kwon, 2008 ; Ren et al, 2009 ; Vivek et Richey, 2013). L'engagement produirait les résultats escomptés en termes d'efficacité, d'efficience et de productivité (Morgan et Hunt, 1994). De même, il réduirait l'incertitude associée au partenariat, ainsi que la probabilité d'un comportement opportuniste (Brulhart, 2002). Il permettrait de diminuer les coûts de transaction et les coûts associés au partenariat et augmenterait par conséquent la PA. Nous pouvons ainsi concevoir l'hypothèse suivante :

H₁₁ : L'engagement a un impact positif sur la PA

De même, l'approche relationnelle souligne que les interactions formelles et informelles intégrées dans une relation mèneraient à une plus grande coopération entre les partenaires (Wittmann et al, 2009). Dans ce sens, les partenaires engagés percevraient la coopération comme un moyen pour construire, entretenir et renforcer les relations. Cette coopération reflèterait la poursuite d'avantages communs plutôt qu'individuels (Kwon, 2008). Nous pouvons par conséquent développer l'hypothèse suivante :

H₁₂ : L'engagement est positivement lié à la coopération

- Communication

La communication constitue, l'instrument privilégié des dirigeants pour piloter une organisation. Des niveaux élevés de communication permettraient d'atteindre plus facilement les objectifs fixés et ce, en raison d'une circulation efficace de l'information, du processus d'échange et de la coordination existante au sein de la relation (Sambasivan et al, 2013). Plusieurs recherches ont démontré l'effet positif de la communication sur la PA (Sarkar et al, 2001 ; Brulhart, 2007 ; Sambasivan et al, 2013 ; Vivek et Richey, 2013). Nous pouvons ainsi émettre l'hypothèse suivante :

H₁₃ : La communication possède un impact positif sur la PA

La communication, aspect du capital relationnel, constitue également un antécédent de la coopération (Wittmann et al, 2009). Elle est décrite comme étant « la colle » qui maintient les relations (Mohr et Nevin, 1990). La communication permet aux entreprises de coopérer plus facilement et ce, en contribuant à bâtir la confiance, en fournissant aux partenaires des

mécanismes de résolution des différends, en alignant les attentes et les perceptions et en développant les stratégies. Nous pouvons par conséquent émettre l'hypothèse suivante :

H₁₄ : La communication est positivement liée à la coopération

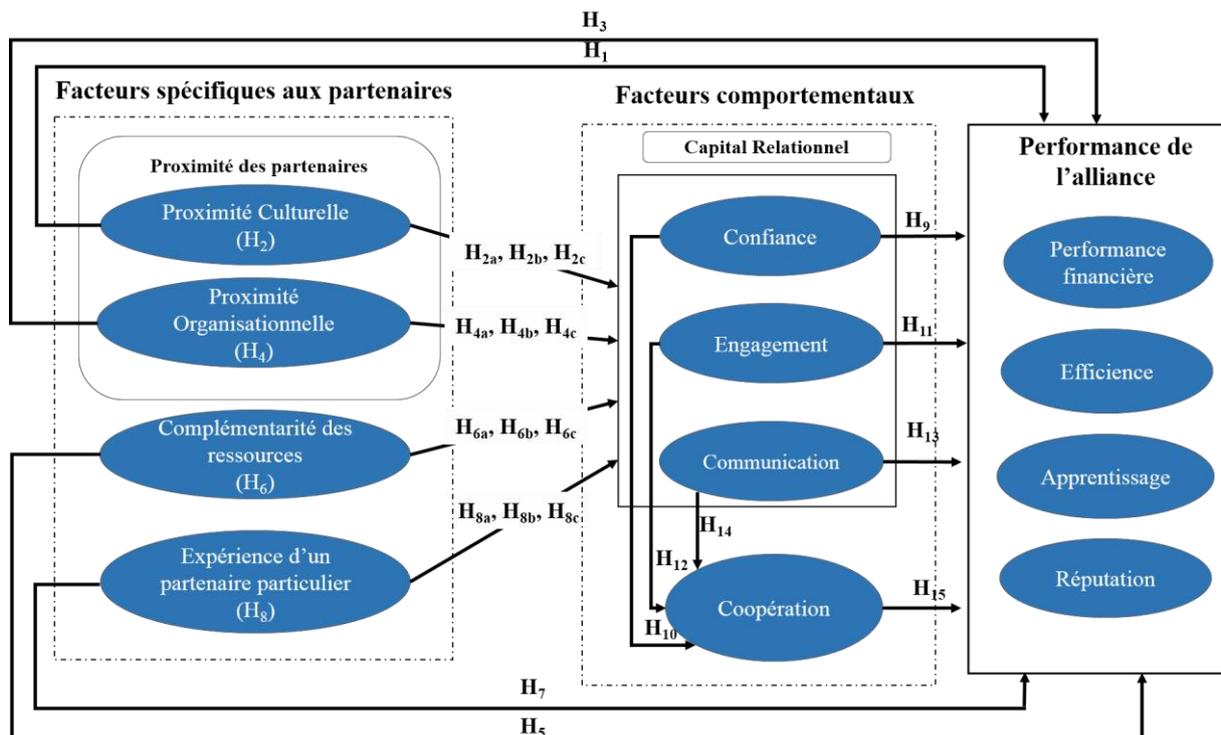
1.3.2 Coopération

L'approche relationnelle suggère que les échanges relationnels réussis résultent de certaines caractéristiques de la relation parmi lesquelles nous pouvons citer : la confiance, l'engagement, la coopération et la communication. En outre, les alliances sont fondées sur la thèse qui stipule que les entreprises doivent souvent coopérer pour concurrencer (Morgan et Hunt, 1994). La coopération et ses comportements normatifs sous-jacents fonctionneraient comme une alternative plus efficace et moins coûteuse que la conception contractuelle (Gulati, 1995). De même, la coopération réduirait les risques d'opportunisme et diminuerait la fréquence des problèmes managériaux à travers le partage d'informations (Ren et al, 2009). La majorité des études empiriques ont confirmé l'effet positif et significatif de la coopération sur la performance des alliances (Luo et Park, 2004 ; Chow et Yau, 2010), d'où l'hypothèse suivante :

H₁₅ : La coopération a un effet positif sur la PA

Notre modèle conceptuel pour mesurer la performance d'une alliance, résultant de cette revue de littérature, est schématisé dans la figure 1.

Figure 1. Modèle conceptuel de la performance d'une alliance



2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Notre étude empirique s'appuie sur un échantillon de 136 entreprises tunisiennes du secteur industriel engagées dans des relations d'alliances³ avec des firmes européennes ou américaines. Le choix du secteur industriel se justifie par son poids en Tunisie. Il s'agit du secteur qui offre le plus d'emplois. Tandis que le choix des alliances Nord-Sud se justifie par le fait que l'union européenne est à la fois le premier marché et le premier partenaire industriel de la Tunisie. Il s'avère également crucial de souligner le rôle décisif que jouent les pays développés dans l'économie tunisienne justifié par la structure du capital étranger en Tunisie. L'enquête terrain s'est déroulée de décembre 2014 à juin 2015. Afin de constituer l'échantillon, nous avons utilisé la base de données de l'Agence de Promotion de l'Industrie (API), complétée par l'annuaire des entreprises industrielles en Tunisie ainsi que par le salon virtuel de l'entreprise tunisienne. Les différentes sources de données ont permis de recenser 550 entreprises potentiellement intéressantes pour notre étude. Des visites sur terrain se sont avérées nécessaires. L'échantillon final a été réduit à 450 entreprises pour diverses raisons : liquidation, changement de statut, adresses erronées... Les répondants sont les dirigeants pour les petites entreprises et certaines PME. Pour les grandes entreprises, étant donné la difficulté d'accès aux dirigeants, nous avons administré le questionnaire auprès d'un haut responsable de l'entreprise. Uniquement 155 entreprises ont répondu au questionnaire dont la plupart ont été collectés en face à face. Sur ces 155 questionnaires, 136 se sont avérés exploitables soit un taux de réponse de 30,22%. Le partenaire privilégié de l'entreprise tunisienne est de nationalité française (49,3%) tous secteurs confondus, principalement sous forme dyadique (91,2%). 33,8% des alliances ont été créés avant l'année 2000 et 83,1% d'entre elles sont sous forme d'entreprise commune. Enfin, nous constatons que 27,2% des alliances sont établies dans l'industrie textile et habillement.

2.2 MESURES DES VARIABLES

La plupart des échelles ont été reprises et adaptées de la littérature, d'autres sont des mesures exploratoires issues de la phase exploratoire de notre recherche. Ces mesures ont fait l'objet d'une traduction inversée lorsque cela s'avérait nécessaire et d'un prétest. Toutes les variables sont mesurées par des échelles de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». D'un point de vue méthodologique, nous avons suivi la démarche de Churchill

³ Nous utilisons le terme « alliance » au sens large du terme, tel qu'utilisé par Nielsen (2007) et Beamish et Lupton (2016), considérant dans leurs études différentes formes d'alliances.

(1979). Concrètement, nous avons tout d'abord eu recours à une analyse factorielle exploratoire (AFE) sous le logiciel SPSS 20 pour examiner la dimensionnalité et la cohérence interne des échelles de mesure. Pour ce faire, nous avons appliqué une Analyse en Composantes Principales (ACP) sur l'ensemble des items de chacune des variables de notre étude. Nous avons vérifié la pertinence de l'ACP en ayant recours au test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui devait être supérieur à 0,5 (Kaiser, 1974) et au test de sphéricité de Bartlett qui devait être significatif ($p \leq 0,05$). Ensuite, nous avons vérifié la dimensionnalité de chaque variable en ayant recours au critère de la valeur propre qui devait être supérieur à 1 et en examinant le pourcentage de la variance restituée qui devait être supérieur à 50% (Hair et al, 1998). Après une rotation *Varimax*, nous avons purifié les échelles, en éliminant les items dont la communalité était inférieure à 0,5 par des itérations successives ainsi que les items ayant des corrélations avec leur axe inférieures à 0,5 ou des corrélations supérieures à 0,3 sur au moins deux axes (Evrard et al, 2009). Nous nous sommes par la suite penchés sur l'analyse de la cohérence interne des échelles en recourant à l'alpha de Cronbach (α) dont la valeur devait être supérieure à 0,6 (Evrard et al, 2009). Après l'AFE, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire (AFC) en utilisant la méthode des équations structurelles sous le logiciel AMOS 18. Cette dernière nous a permis d'examiner la qualité d'ajustement des modèles de mesure ainsi que la qualité psychométrique des échelles de mesure. Dans ce sens, pour chaque modèle de mesure, nous avons vérifié les différents indices d'ajustement. Nous nous sommes intéressés par la suite à l'examen de la fiabilité des échelles de mesure au niveau de l'AFC moyennant le calcul du Rhô de Jöreskog. Lorsque ce dernier était supérieur à 0,6 (Bagozzi et Yi, 1988), l'échelle était considérée comme fiable. Finalement, il était important au niveau de l'AFC de s'assurer aussi bien de la validité convergente et discriminante des échelles de mesure. La validité convergente était vérifiée moyennant le calcul du Rhô de Fornell et Larcker (1981) qui devait être supérieur à 0,5. Tandis que la validité discriminante est assurée d'après Fornell et Larcker (1981) à travers une comparaison entre le Rhô de la validité de chaque variable du modèle et le carré de sa corrélation avec les autres variables. L'AFC nous a également permis d'examiner la possibilité de recours à un facteur de second ordre en s'assurant que les corrélations entre les variables latentes d'un même concept étaient supérieures à 0,5 et en examinant les contributions factorielles entre les construits de premier ordre et celui du second ordre qui devraient être supérieures à 0,5 (Roussel et al, 2002).

2.2.1. Opérationnalisation de la performance de l'alliance

Afin de couvrir la complexité de ce construit, nous avons opérationnalisé les variables de ce niveau en ayant recours aux préconisations de Nielsen (2007) et d'Olk (2002). Similairement à l'approche multi-intérêts d'Olk (2002), la PA se focalise sur de multiples dimensions selon la perception du partenaire local tunisien. Ces dimensions sont liées aux résultats et aux processus. Il s'agit dans ce cas, d'une approche multi-intérêts du partenaire (Nielsen, 2007). Nous avons ainsi repris, les quatre dimensions retrouvées par Nielsen (2007). Le développement de ces mesures par Nielsen (2007), s'est uniquement réduit à tester la fiabilité des dimensions à travers l'Alpha de Cronbach bien qu'il soit important de combiner exploratoire et confirmatoire afin de s'assurer de la validité de ce construit multidimensionnel. Nous avons pris le soin, dans ce qui suit, de bien vérifier la fiabilité, la validité de ces variables ainsi que la possibilité de définir un facteur de second ordre pour la PA, tel que réalisé par Robson et al (2008) et Ozorhon et al (2011). Les différentes mesures sont des mesures subjectives perceptuelles du partenaire tunisien quant à la PA. Ainsi, nous considérons, dans cette recherche, la PA comme un construit quadridimensionnel, dont les dimensions sont : la dimension financière, l'apprentissage, l'efficacité et la réputation. La dimension financière renvoie à la relation entre la performance financière et la perception de la performance globale de l'alliance. La dimension apprentissage évalue la performance actuelle de l'alliance en termes d'apprentissage par rapport aux prévisions initiales lors de la formation de l'alliance. L'échelle capture les issues de l'apprentissage mesurées en termes de niveau de transfert des connaissances et de développement de connaissances résultant de l'alliance. La dimension efficacité mesure le degré auquel l'alliance a donné lieu à des procédures plus efficaces/efficaces et à des moindres coûts d'exploitation. Enfin, la dimension réputation reflète la notoriété de l'entreprise suite à l'alliance aux yeux des constituants externes. Les items de mesure des différentes variables sont issus d'adaptations d'échelles de Nielsen (2007).

2.2.2. Mesure des déterminants de la performance de l'alliance

L'échelle de la proximité des partenaires est issue d'une adaptation d'échelles de Brulhart (2007) modifiées et enrichies. Elle comprend deux dimensions. La proximité culturelle mesure le degré de similarité des partenaires sur le plan culturel. Tandis que la proximité organisationnelle renvoie à la similarité des structures, des styles de management et des procédures (Parkhe, 1991). L'échelle de la complémentarité des ressources est adaptée du travail de Wittmann et al (2009) et renvoie au degré d'existence de ressources complémentaires entre les partenaires de l'alliance. L'échelle de l'expérience d'un partenaire particulier est

adaptée du travail de Brulhart (2005b) et relative à l'existence d'une expérience passée commune issue de relations partenariales antérieures avec un partenaire particulier ainsi que le développement d'une certaine familiarité entre eux. Le capital relationnel est conceptualisé en trois dimensions, à savoir : la confiance, l'engagement et la communication. Comme Sambasivan et al (2013), nous avons adopté une échelle pour chaque dimension du capital relationnel et avons par la suite, vérifié la structure tridimensionnelle du capital relationnel moyennant une ACP. L'échelle de la confiance est adaptée de celle de Brulhart (2007). L'échelle de l'engagement est issue du travail de Brulhart (2002). L'échelle de la communication, ainsi que l'échelle de la coopération sont adaptées du travail de Wittmann et al (2009).

3. RESULTATS

3.1 RESULTATS DES ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES ET CONFIRMATOIRES

Pour la PA, l'ACP a fait ressortir une structure quadridimensionnelle. Le premier facteur est relatif à la performance financière ($\alpha=0,860$), le deuxième renvoie à la réputation ($\alpha=0,629$). Le troisième facteur est relatif à l'efficacité ($\alpha=0,811$). Finalement, le quatrième facteur se réfère à l'apprentissage ($\alpha=0,816$). Le recours à l'AFC a démontré des indices d'ajustement satisfaisants. L'indice χ^2 normé (1,820) est inférieur à 5 habituellement requis. Les indices GFI, NFI, TLI et CFI sont excellents ($>0,9$). L'indice AGFI (0,870 \sim 0,9) ; ce dernier est sensible à la complexité du modèle et à la taille de l'échantillon (Roussel et al, 2002, p 63), permettant à certains chercheurs d'accepter des valeurs inférieures à 0,9. Les indices RMR (0,015 $<$ 0,05) et RMSEA (0,078 $<$ 0,08) sont excellents. La fiabilité des dimensions de l'échelle de la PA est assurée moyennant le calcul du Rhô de Jöreskog. De même pour la validité convergente et discriminante. La structure multidimensionnelle nous a permis de passer à une analyse factorielle confirmatoire de second ordre. Cette analyse a favorisé le développement d'un construit agrégé. Les corrélations entre les facteurs de premier ordre sont assez importantes, supérieures à 0,5 (0,55), justifiant la convergence des quatre dimensions vers un facteur de second ordre. Nous avons calculé le TCI (*Target Coefficient Index*=0,988) indiquant que 98,8% de la covariance entre les facteurs de premier ordre peut être expliquée en termes de facteur de second ordre. D'autre part, la variance expliquée par chaque énoncé est supérieure ou proche de 0,5. Finalement, les contributions factorielles entre les quatre construits de premier ordre et celui de second ordre sont supérieures à 0,5 (Roussel et al, 2002, p 164). Les indices d'ajustement du modèle de second ordre sont satisfaisants et presque identiques à ceux du

premier ordre avec χ^2 normé ($1,723 < 5$), GFI, NFI, TLI et CFI supérieurs à 0,9, AGFI ($0,879 : \sim 0,9$), RMR ($0,016 < 0,05$) et RMSEA ($0,073 < 0,08$). Cette structure de second ordre a servi de base pour l'établissement du modèle causal. Par ailleurs, le test de la validité convergente a montré sa validité ($0,506 > 0,5$). L'échelle est fiable et valide. En ce qui concerne la proximité des partenaires, l'ACP conduite sur les 6 items a permis de retenir deux facteurs, l'un renvoie à la proximité organisationnelle ($\alpha = 0,742$). Le second facteur est relatif à la proximité culturelle ($\alpha = 0,710$). L'AFC a démontré que le modèle avait une qualité d'ajustement satisfaisante lors de la deuxième itération et suite à l'élimination de l'item PO1 « nous sommes proches de notre partenaire sur le plan organisationnel » dont l'erreur était fortement corrélée avec d'autres erreurs. L'indice χ^2 normé ($1,904 < 5$), les indices GFI (0,980) et AGFI (0,925) sont supérieurs à 0,9. L'indice RMR ($0,018 < 0,05$) et l'indice RMSEA sont satisfaisant ($0,082 : \sim 0,08$). Enfin, les indices relatifs NFI, TLI et CFI sont tous corrects ($> 0,9$). Au niveau de l'AFC, la fiabilité ainsi que les validités convergentes et discriminantes sont assurées. Nous avons décidé de garder la dimension proximité culturelle dont la validité convergente ($0,47 : \sim 0,5$) pour la suite de l'analyse. L'ACP réalisée sur l'ensemble des 3 items de la complémentarité des ressources a permis de retenir un seul axe ($\alpha = 0,787$). Les indices d'ajustement ne sont pas fournis au niveau de l'AFC étant donné qu'il s'agit d'un modèle juste identifié comprenant 3 items. La fiabilité ($\rho = 0,75 > 0,6$) et la validité convergente ($0,56 > 0,5$) de l'échelle de la complémentarité des ressources sont assurées.

Pour l'échelle de l'expérience d'un partenaire particulier, l'ACP conduite sur l'ensemble des 4 items a permis de retenir un seul facteur. L'échelle a été purifiée pour ne retenir que 2 items ($\alpha = 0,756$). L'AFC n'a pas fourni d'indices d'ajustement puisqu'il s'agit d'un modèle juste identifié. L'échelle de l'expérience d'un partenaire particulier est fiable ($\rho = 0,75 > 0,6$) et valide ($0,6 > 0,5$). En ce qui concerne l'échelle du capital relationnel, nous avons introduit les 20 items relatifs aux différentes dimensions. L'ACP issue de la dernière itération a fait ressortir une structure tridimensionnelle. Le premier facteur renvoie à la confiance composé de 3 items ($\alpha = 0,789$). Le deuxième facteur, formé également de 3 items est relatif à la dimension engagement ($\alpha = 0,790$). Enfin, le troisième facteur renvoie à la communication et intègre 2 items ($\alpha = 0,684$). L'AFC réalisée démontre une excellente qualité d'ajustement du modèle de mesure du capital relationnel. En effet, l'indice χ^2 normé ($0,637 < 5$), les indices GFI, AGFI, NFI, TLI et CFI sont supérieurs à 0,9. Les indices RMR ($0,013 < 0,05$) et RMSEA(0) sont excellents. La fiabilité, la validité convergente et discriminante des dimensions ont été assurées.

Enfin, Pour l'échelle de la coopération, l'ACP conduite sur les 5 items a manifesté une structure unidimensionnelle ($\alpha=0,822$). L'AFC n'a pas fourni les indices d'ajustement du modèle de mesure de la coopération étant donné qu'il s'agit d'un modèle juste identifié. L'échelle de la coopération est fiable ($\rho=0,82>0,6$) et valide ($0,49 \sim 0,5$). Les indices relatifs aux fiabilités et aux validités convergentes des différentes dimensions sont rapportés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Fiabilités et validités convergentes des échelles de mesure

VARIABLES	DIMENSIONS	RJ*	RVC**
Performance de l'alliance	Performance financière	0,86	0,506
	Réputation	0,83	
	Efficienc	0,81	
	Apprentissage	0,82	
Proximité des partenaires	Proximité organisationnelle	0,66	0,5
	Proximité culturelle	0,72	0,47
Complémentarité des ressources	Construit unidimensionnel	0,79	0,56
Expérience d'un partenaire particulier	Construit unidimensionnel	0,75	0,6
Capital relationnel	Confiance	0,79	0,56
	Engagement	0,80	0,58
	Communication	0,68	0,52
Coopération	Construit unidimensionnel	0,82	0,49

*RJ : Rhô de Jöreskog, **RVC : Rhô de la validité convergente

3.2 TEST DES HYPOTHESES DU MODELE

Avant d'aborder le test d'hypothèses, nous avons évalué la qualité d'ajustement du modèle structurel. Cette dernière est satisfaisante, χ^2 normé ($1,213<5$), GFI ($0,841 \sim 0,9$) et AGFI ($0,801 \sim 0,9$) sont sensibles à la complexité du modèle et sont considérés acceptables (Roussel et al, 2002). TLI et CFI sont supérieurs à 0,9, RMR ($0,033<0,05$) et RMSEA ($0,04<0,08$) sont excellents. Nous avons utilisé la méthode des équations structurelles afin de tester nos différentes hypothèses de recherche. Le tableau 2 présente les relations entre les variables de notre modèle structurel.

Tableau 2 : Vérification des hypothèses

HYPOTHESES	ENS *	ES**	CR	P
Proximité culturelle → PA	0,183	0,384	2,291	0,022
Proximité culturelle → Confiance	-0,055	-0,064	-0,479	0,632
Proximité culturelle → Engagement	0,170	0,242	1,493	0,135
Proximité culturelle → Communication	-0,092	-0,150	-0,975	0,330
Proximité organisationnelle → PA	-0,151	-0,184	-1,132	0,257
Proximité organisationnelle → Confiance	-0,009	-0,006	-0,043	0,965
Proximité organisationnelle → Engagement	-0,171	-0,142	-0,844	0,398
Proximité organisationnelle → Communication	0,188	0,177	1,097	0,273

Complémentarité des ressources → PA	-0,121	-0,209	-1,561	0,119
Complémentarité des ressources → Confiance	0,432	0,417	4,026	***
Complémentarité des ressources → Engagement	-0,131	-0,154	-1,370	0,171
Complémentarité des ressources → Communication	0,215	0,287	2,451	0,014
Expérience d'un partenaire particulier → PA	-0,054	-0,086	-0,663	0,507
Expérience d'un partenaire particulier → Confiance	0,412	0,367	3,578	***
Expérience d'un partenaire particulier → Engagement	0,064	0,069	0,602	0,547
Expérience d'un partenaire particulier → Communication	0,240	0,294	2,466	0,014
Confiance → PA	0,241	0,432	2,941	0,003
Confiance → Coopération	-0,007	-0,007	-0,067	0,946
Engagement → PA	-0,114	-0,167	-1,441	0,149
Engagement → Coopération	-0,021	-0,019	-0,168	0,866
Communication → PA	0,346	0,449	2,851	0,004
Communication → Coopération	0,437	0,346	2,854	0,004
Coopération → PA	-0,060	-0,098	-0,877	0,381

*ENS : Estimation Non Standardisée **ES : Estimation Standardisée

Parmi les facteurs spécifiques aux partenaires, nous constatons que seule la proximité culturelle fournit un effet significatif (C.R.2, 291, $p=0,022<0,05$) et positif (0,384) sur la PA permettant de valider l'hypothèse H_1 . Toutefois, les effets directs de la proximité organisationnelle (H_3) avec (C.R.-1,132, $p=0,257>0,05$), de la complémentarité des ressources (H_5) avec (C.R.-1,561, $p=0,119>0,05$) et de l'expérience d'un partenaire particulier (H_7) avec (C.R. -0,633, $p=0,507$) sur la PA sont rejetés. En outre, les résultats soulignent que la proximité culturelle n'exerce pas d'effet significatif sur la confiance (C.R. -0,479, $p=0,632>0,05$), l'engagement (C.R. 1,493, $p=0,135>0,05$) et la communication (C.R.-0,975, $p=0,330>0,05$). Les hypothèses H_{2a} , H_{2b} et H_{2c} sont infirmées. Nous remarquons également que la proximité organisationnelle n'exerce pas d'effets significatifs sur la confiance (C.R. -0,043, $p=0,965>0,05$), l'engagement (C.R. -0,844, $p=0,398>0,05$) et la communication (C.R. 1,097, $p=0,273>0,05$). Les hypothèses H_{4a} , H_{4b} et H_{4c} sont également rejetées. Toutefois, les résultats valident l'effet significatif et positif de la complémentarité des ressources sur la confiance (H_{6a}) (C.R. 4,026, $p=0,000<0,05$) ainsi que sur la communication (H_{6c}) (C.R. 2,451, $p=0,014<0,05$). De même, ils confirment l'effet significatif et positif de l'expérience d'un partenaire particulier sur ces mêmes dimensions avec des estimateurs respectifs de 0,367 (C.R. 3,578, $p=0,000$) pour la confiance (H_{8a}) et 0,294 (C.R. 2,466, $p=0,014$) pour la communication (H_{8c}). Notre recherche n'a toutefois pas permis de valider les effets de la complémentarité des ressources sur l'engagement (H_{6b}) (C.R. -1,370,

$p=0,171$) ainsi que celui de l'expérience d'un partenaire particulier sur cette même variable (H_{8b}) (C.R. 0,602, $p=0,547$). Concernant les effets des dimensions du capital relationnel sur la PA, les résultats ont confirmé les effets significatifs et positifs de la confiance (H_9) (C.R. 2,941, $p=0,000<0,05$) et de la communication (H_{13}) (C.R. 2,851, $p=0,004<0,05$) sur la PA. Toutefois, le rôle de l'engagement sur la PA (H_{11}) (C.R.-1,441, $p=0,149$) n'a pas été validé dans notre contexte de recherche.

Concernant les effets des dimensions du capital relationnel sur la coopération, les résultats démontrent que seule la communication exerce un effet positif (0,346) et significatif (CR. 2,854, $p=0,004$) sur la coopération. L'hypothèse H_{14} est ainsi validée. La confiance et l'engagement possèdent des effets non significatifs sur la coopération avec $p= 0,949$ pour la confiance et $p=0,866$ pour l'engagement. Les hypothèses H_{10} et H_{12} sont donc rejetées. Finalement, l'hypothèse H_{15} suggérant un effet significatif et positif de la coopération sur la PA est rejetée (C.R.-0,877, $p=0,381$).

L'étude des effets directs souligne que seule la proximité culturelle parmi les facteurs spécifiques aux partenaires agit directement sur la PA. La proximité organisationnelle, la complémentarité des ressources et l'expérience d'un partenaire particulier ne la déterminent pas directement. Ainsi, les effets des facteurs spécifiques aux partenaires sur la PA ont tendance à être aussi bien directs qu'indirects. Avant de procéder à l'interprétation des effets indirects des facteurs spécifiques aux partenaires sur la PA, il est crucial de tester leur significativité à travers les dimensions confiance, engagement et communication du capital relationnel. Pour ce faire, nous avons retenu la procédure *Bootstrap* par intervalle de confiance réalisée sous le logiciel AMOS 18, qui a permis de réaliser de tels tests dans le cas d'une médiation multiple.

Les résultats ont démontré que seuls la complémentarité des ressources et l'expérience d'un partenaire particulier parmi les facteurs spécifiques aux partenaires possédaient des effets significatifs et positifs sur les dimensions confiance et communication du capital relationnel. En outre, seuls les effets de la confiance et de la communication, dimensions du capital relationnel étaient validées sur la PA. L'effet de l'engagement étant invalidé. Par ailleurs, 31,3% de la variance de la confiance était expliquée par la complémentarité des ressources et l'expérience d'un partenaire particulier. De même, 19,3% de la variance de la communication était expliquée par ces mêmes variables. Ainsi la complémentarité des ressources et l'expérience d'un partenaire particulier pourraient avoir des effets indirects sur la PA à travers la confiance et la communication. Dans ce sens, des tests de significativité des liens indirects de la complémentarité des ressources sur la PA via la confiance et via la communication ont été

réalisés moyennant la procédure de *Bootstrap* par intervalle de confiance. Ces derniers ont fourni les intervalles [0,080 ; 0,303] pour le lien à travers la confiance et [0,051; 0,28] pour celui à travers la communication. La même procédure a été utilisée pour tester les significativités des liens indirects de l'expérience d'un partenaire particulier sur la PA à travers la confiance et à travers la communication. Les intervalles respectifs sont de [0,070 ; 0,265], pour le lien à travers la confiance et de [0,049 ; 0,259] pour celui à travers la communication. Les différents effets indirects testés sont significatifs étant donné que 0 ne figure pas dans tous les intervalles de confiance. Nous pouvons conclure, à partir des analyses précédentes, que les effets indirects de la complémentarité des ressources et de l'expérience d'un partenaire particulier sur la PA sont dus à la présence des variables confiance et communication, dimensions du capital relationnel.

4. DISCUSSION DES PRINCIPAUX RESULTATS

Dans notre contexte de recherche, nous avons confirmé le rôle prépondérant de la proximité culturelle parmi les facteurs spécifiques aux partenaires en tant que déterminant de la PA tuniso- étrangère. Ce résultat est en concordance avec la littérature (Sarkar et al, 2001; Brulhart, 2007; Chen et al, 2009; Chaher et Jayari, 2014). En effet, la théorie des coûts de transaction plaide en faveur du rôle avantageux de la proximité culturelle étant donné que la ressemblance entre les partenaires rend plus facile la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord (Brulhart, 2007). Une étude réalisée par Bellon et al (2001, p 10) sur les alliances industrielles euro-méditerranéennes soutient l'existence d'une proximité culturelle entre l'entreprise tunisienne et leurs homologues du Nord. Cette proximité culturelle est expliquée par l'héritage culturel français et par l'implantation de l'administration française durant de longues années en Tunisie, imprégnant par conséquent la culture tunisienne. Notre échantillon étant principalement formé d'entreprises tunisiennes en alliances avec des entreprises européennes et majoritairement françaises, ceci expliquerait une telle proximité culturelle dont l'impact s'avère significatif et positif sur la PA. Le choix d'un partenaire culturellement compatible permet de faciliter les processus de négociations, d'atténuer les ambiguïtés quant aux objectifs des partenaires de l'alliance et de trouver des solutions à d'éventuelles difficultés. Toutefois, les effets directs de la proximité organisationnelle, de la complémentarité des ressources et de l'expérience d'un partenaire particulier sur la PA ne sont pas validés. Nos résultats viennent confirmer encore une fois l'aspect mitigé des résultats pour l'effet de la proximité organisationnelle sur la PA comme avancé par Christoffersen (2013). Ils reproduisent aussi les

constatations empiriques de Lambe (2002), suggérant que la complémentarité des ressources affecterait uniquement de façon indirecte la PA. Nos résultats sont en adéquation avec les conclusions antérieures. Nous déduisons dans notre contexte de recherche, que la complémentarité des ressources n'affecte pas directement la PA quand d'autres construits sont rajoutés mais qu'elle affecte indirectement la performance via les dimensions confiance et communication du capital relationnel. Les mêmes conclusions sont avancées pour l'expérience d'un partenaire particulier soulignant l'existence de travaux empiriques (Lowen et Pope, 2008) ayant dégagé une relation non significative entre l'expérience d'un partenaire particulier et la PA (Christoffersen, 2013). Des auteurs, tels que Christoffersen (2013) et Greve et al (2010), soulignent que les relations antérieures favorisent la création de relations sociales qui constituent la base de la confiance et de la compréhension mutuelle. Dans cette recherche, l'inexistence d'un effet direct de l'expérience d'un partenaire particulier sur la PA est principalement due à la présence des variables confiance et communication, dimensions du capital relationnel. Ainsi, l'expérience d'un partenaire particulier ne dynamise la PA qu'en développant un capital relationnel basé sur la confiance et la communication.

Notons également que les effets de la proximité culturelle et de la proximité organisationnelle sur les dimensions confiance, engagement et communication du capital relationnel ne sont pas validés. Dans ce sens, le fait d'être proches sur le plan culturel et/ou organisationnel ne possède pas d'effet sur les dimensions confiance, engagement et communication du capital relationnel et ce en concordance avec les études de Chaouch (2007) et de Chaher et Jayari (2014) dans un contexte tunisien. De ce fait, quel que soit le type de proximité entre le partenaire tunisien et étranger, la confiance, l'engagement et la communication resteraient insensibles à ces proximités, ne permettant pas, par la suite, d'impacter la PA.

Comme précédemment évoqué, nos résultats ont permis de valider les rôles de la complémentarité des ressources et de l'expérience d'un partenaire particulier à favoriser l'émergence de la confiance et de la communication. Ainsi, dans une alliance Nord-Sud, le fait de s'allier à un partenaire doté de ressources complémentaires et avec lequel des relations antérieures sont établies permet de favoriser l'émergence de la confiance et de la communication. Une certaine familiarité et des routines sont créées permettant de fluidifier le fonctionnement du partenariat (Brulhart, 2007). Ces résultats sont en concordance avec l'étude de Chen et al (2009) pour la complémentarité des ressources et avec Shakeri et Radfar (2017) pour l'expérience d'un partenaire particulier. Notre recherche n'a toutefois pas permis de valider le rôle de la complémentarité des ressources et de l'expérience d'un partenaire

particulier à inciter les partenaires à s'engager dans la relation, résultat qui s'avère non concordant avec l'étude de Sarkar et al (2001) pour la complémentarité des ressources et avec Rahman et Korn (2014) pour l'expérience d'un partenaire particulier. Une explication plausible est celle qu'en présence des dimensions confiance et communication du capital relationnel, l'effet de la complémentarité des ressources et de l'expérience d'un partenaire particulier sur l'engagement pourrait être neutralisé et perdre de son effet. De ce fait quel que soit le niveau de la complémentarité des ressources et le degré d'expérience d'un partenaire particulier, l'engagement reste insensible à cette dernière vu l'existence des dimensions confiance et communication.

Concernant les effets des facteurs comportementaux, nous avons confirmé les rôles de la confiance et de la communication à dynamiser la PA dans notre contexte et ce en adéquation avec l'étude de Sambasivan et al (2013). En effet, ces variables jouent un rôle critique en générant un environnement propice à la réussite de la relation (Brulhart, 2007) à travers la réduction de l'incertitude liée au partenariat et au comportement opportuniste des partenaires. Toutefois, le rôle de l'engagement n'a pas été validé dans notre contexte de recherche. Ce résultat est en concordance avec l'étude de Chaouch (2007) dans un même contexte. Notre étude a également démontré que la coopération résulte du développement d'un capital relationnel basé sur la communication qui constitue un mécanisme de liaison entre les partenaires. Ce résultat converge avec celui de Wittmann et al (2009). Cependant, les rôles de la confiance et de l'engagement sur la coopération n'ont pas été validés, ce qui diverge avec les études de Morgan et Hunt (1994) ainsi que celle de Wittmann et al (2009). La confiance et l'engagement ne sont pas sources de coopération dans notre contexte. Une des interprétations plausibles est celle que les partenaires tunisiens et étrangers coopèrent sous des règles formelles prédéfinies à l'avance en essayant d'aligner mutuellement leurs attentes moyennant la communication entre eux. Finalement, notre recherche n'a pas validé le rôle de la coopération à dynamiser la PA. Ce résultat est en concordance avec celui de Noordewier et al (1990) qui n'ont pu valider la relation coopération-performance que sous l'effet modérateur de l'incertitude de l'environnement.

CONCLUSION :

Notre recherche se propose de construire un modèle de la performance des alliances Nord-Sud du secteur industriel, dans un contexte tunisien et intègre deux catégories de déterminants, à savoir : les facteurs spécifiques aux partenaires et les facteurs comportementaux. Dès lors, notre objectif était de questionner le concept de PA, en identifiant les facteurs qui lui étaient associés

ainsi que les mécanismes à travers lesquels elle serait influencée dans le contexte spécifique des alliances Nord-Sud.

Les résultats de la recherche ont permis tout d'abord la validation empirique d'un construit de second ordre pour la PA, mesuré à travers les dimensions performance financière, efficacité, apprentissage et réputation. Ce résultat est considéré comme original dans un contexte tunisien. De même ces résultats pourraient proposer aux managers des leviers d'actions permettant de dynamiser la PA. En effet, lors du choix du partenaire, il est conseillé à l'entreprise tunisienne de choisir un partenaire présentant une certaine compatibilité. De façon plus précise, l'allié devrait être culturellement proche présentant des normes et des valeurs similaires dans le but de faciliter les relations de travail. En outre, il est préférable de s'allier à un partenaire aux ressources complémentaires, ce qui permettrait à l'entreprise tunisienne d'accéder aux ressources auxquelles elle ferait défaut et de créer une dépendance mutuelle. Il est également conseillé à l'entreprise tunisienne de s'allier à un partenaire avec lequel elle aurait une expérience antérieure. Cette dernière serait cruciale dans la mesure où il existerait une certaine familiarité entre les deux entreprises. Toutefois, le choix d'un partenaire aux ressources complémentaires et avec lequel l'entreprise tunisienne détiendrait une expérience passée commune ne serait capable d'influer la performance qu'à condition de fournir des efforts pour développer un capital relationnel basé sur la confiance et la communication permettant par la suite de dynamiser la PA. Ainsi, en aval à la formation de l'alliance et afin de garantir sa performance, il serait primordial d'investir ses efforts au fil du temps au développement d'un capital relationnel basé sur la confiance et la communication. Cette dernière permettrait d'assurer une meilleure coopération.

Pour conclure, nous sommes conscients que notre travail comprend des limites sur le plan méthodologique. En effet, nous n'avons eu recours qu'à la perception du partenaire tunisien. Cependant, nous considérons cette démarche comme novatrice dans la mesure où elle tient compte de la perception du partenaire d'un pays émergent. Une autre principale limite est liée à la taille relativement réduite de l'échantillon ne permettant pas d'intégrer des variables de contrôle. Nous envisageons de poursuivre notre étude en augmentant la taille de l'échantillon, en intégrant d'autres catégories de variables afin d'obtenir un modèle plus complet de la PA. L'intégration de variables de contrôle tels que la taille de l'entreprise et la forme de l'alliance ainsi que l'adoption d'une combinaison de mesures objectives et subjectives de la PA sont également envisageables.

REFERENCES:

- Anderson, J.C. et J.A. Narus (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *The Journal of Marketing*, 54: 1, 42-58.
- Bagozzi, R. P. et Y. Yi (1988), On the evaluation of structural equation models, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16: 1, 74-94.
- Beamish, P. W. et N.C. Lupton (2016), Cooperative strategies in international business and management: reflections on the past 50 years and future directions, *Journal of World Business*, 51: 1, 163-175.
- Bellon, B., A. Ben Youssef et A. Plunket (2001), Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : quelques enseignements tirés des alliances euro-méditerranéennes, *Seconde conférence de la FEMISE*, Marseille, 29 et 30 Mars 2001.
- Bouacida, M. (2018), *Les conditions de réussite des Joint-ventures internationales en Algérie: EMS*.
- Brulhart, F. (2002), Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques: le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques, *Finance Contrôle Stratégie*, 5 : 4, 51-77.
- Brulhart, F. (2005a), Proximité et réussite des partenariats verticaux logistiques dans le secteur agroalimentaire français, *Management International*, 9 : 4, 17-30.
- Brulhart, F. (2005b), Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?, *M@n@gement*, 8 : 4, 167-191.
- Brulhart, F. (2007), Les déterminants de la réussite des alliances logistiques : une vision intégrative, *Management International*, 12 : 1, 13-30.
- Cavusgil, S. T., P.N. Ghauri et M.R. Agarwal (2012), *Doing business in emerging countries: entry and negotiation strategies*, London: Sage Publications.
- Chaher, M. et I. Jayari (2014), Diversité et fit culturels des partenaires : Distinction et impact sur la performance des alliances tuniso-étrangères, *International Conference On Innovation In Business, Economics & Marketing Research (IBEM)*.
- Chaouch, N. (2007), *Les relations de coopération interentreprises : déterminants de succès et essai de modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, FSEGT, Université de Tunis El Manar.
- Chen, T. Y., H.H. Liu et W.L. Hsieh (2009), The influence of partner characteristics and relationship capital on the performance of international strategic alliances, *Journal of Relationship Marketing*, 8: 3, 231-252.
- Cheriet, F. (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier Sup agro : Juillet.
- 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.
- Chow, R. P. et O.H. Yau (2010), Harmony and cooperation: their effects on IJV performance in China, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17: 3, 312-326.
- Christoffersen, J. (2013), A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs, *International Journal of Management Reviews*, 15: 1, 66-85.
- Churchill Jr, G. A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16: 1, 64-73.
- E Silva, S. C., F. Bradley et C.M. Sousa (2012), Empirical test of the trust-performance link in an international alliances context, *International Business Review*, 21: 2, 293-306.

- Evrard, Y., Pras B. et E. Roux (2009), *Market-Etudes et recherches en marketing*, Paris : Dunod.
- Fornell, C. et D.F. Larcker (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18: 1, 39-50.
- Geringer, J. M. et L. Hébert (1991), Measuring performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 22: 2, 249-263.
- Glaister, K. W. et P.J. Buckley (1998), Measures of performance in UK international alliances, *Organization Studies*, 19: 1, 89-118.
- Greve, H. R., J.A. Baum, H. Mitsuhashi et T.J. Rowley (2010), Built to last but falling apart: cohesion, friction, and withdrawal from interfirm alliances, *Academy of Management Journal*, 53: 2, 302-322.
- Gulati, R. (1995), Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40 : 4, 619-652.
- Hair, J.F. Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham et W.C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, (5ème édition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hearn, B. (2015), Institutional influences on board composition of international joint venture firms listing on emerging stock exchanges: evidence from Africa, *Journal of World Business*, 50: 1, 205-219.
- Hitt, M.A., M.T. Dacin, E. Levitas, J. Arregle et A. Borza (2000), Partner selection in emerging and developed market contexts: resource based and organizational learning perspectives, *Academy of Management Journal*, 43: 3, 449-467.
- Jiang, X., F. Jiang, X. Cai et H. Liu (2015), How does trust affect alliance performance? the mediating role of resource sharing, *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138.
- Jiang, X., Y. Li et S. Gao (2008), The stability of strategic alliances: characteristics, factors and stages, *Journal of International Management*, 14: 2, 173-189.
- Kaiser, H. F. (1974), An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39: 1, 31-36.
- Kim, S.Y. (2014), Influence of firm and partner resources on firm performance in the alliance portfolio, *M@n@gement*, 17: 2, 88-109.
- Kogut, B. (1988), Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9: 4, 319-332.
- Kwon, Y. C. (2008), Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: a social exchange perspective, *International Business Review*, 17: 5, 559-573.
- Lambe, C.J., R.E. Speakman et S.D Hunt (2002), Alliance competence, resources and alliance success: conceptualization, measurement and initial test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30: 2, 141-158.
- Lavie, D., P.R. Haunschild et P. Khanna (2012), Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance, *Strategic Management Journal*, 33: 13, 1453-1479.
- Lin, H. et N. Darnall (2015), Strategic alliance formation and structural configuration, *Journal of Business Ethics*, 127: 3, 549-564.
- Lin, Z.J., H Yang et B. Arya (2009), Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association, *Strategic Management Journal*, 30: 9, 921- 940.
- Liu, C. L. E., P.N Ghauri et R.R. Sinkovics (2010), Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes, *Journal of World Business*, 45: 3, 237- 249.
- Lowen, A. et J. Pope (2008), Survival analysis of international joint venture relationships, *The Journal of Business and Economic Studies*, 14: 1, 62-80.
- Lunnan, R. et S.A. Haugland (2008), Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis, *Strategic Management Journal*, 29: 5, 545-556.
- 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.

- Malik, T. H. et Y. Zhao (2013), Cultural distance and its implication for the duration of the international alliance in a high technology sector, *International Business Review*, 22: 4, 699-712.
- Merchant, H. (2000), Event-studies of joint venture formation announcements: a synthesis and some possible extensions, *The Current State of Business Disciplines*, 4, 1837-1861.
- Meschi, P. X. (2003), Pourquoi et comment sortir d'une alliance ?, *Revue Française de Gestion*, 29 : 143, 159-180.
- Mohr, A.T. et J. Puck (2013), Revisiting the trust-performance link in strategic alliances, *Management International Review*, 53: 2, 269-289.
- Mohr, J. et J.R. Nevin (1990), Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective, *The Journal of Marketing*, 54: 4, 36-51.
- Morgan, R. M. et S.D. Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *The Journal of Marketing*, 58: 3, 20-38.
- Muthusamy, S. K., White, M. A. et Carr, A. (2007), "An empirical examination of the role of social exchanges in alliance performance", *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 53-75.
- Nielsen, B.B. (2007), Determining international strategic alliance performance: a multidimensional approach, *International Business Review*, 16: 3, 337-361.
- Noordewier, T. G., G. John et J.R. Nevin (1990), "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships", *The Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Olk, P. (2002), Evaluating strategic alliance performance, In F. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies and alliances*, Amsterdam: Pergamon, 119-143
- Ozorhon, B., D. Arditi, I. Dikmen et M.T. Birgonul (2011), Toward a multidimensional performance measure for international joint ventures in construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, 137: 6, 403-411.
- Park, S.H. et M.V. Russo (1996), When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint ventures, *Management Science*, 42: 6, 875-891.
- Parkhe, A. (1991), Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, 22: 4, 579-601.
- Rahman, N. et H.J. Korn (2014), Alliance longevity: examining relational and operational antecedents, *Long Range Planning*, 47: 5, 245-261.
- Ren, H., B. Gray et K. Kim (2009), Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how?, *Journal of Management*, 35: 3, 805-832.
- Reus, T. H. et A.P.D. Rottig (2009), Meta-analyses of international joint venture performance determinants: evidence for theory, methodological artifacts and the unique context of China, *Management International Review*, 49: 5, 607-640.
- Robson, M. J., C.S. Katsikeas et D.C. Bello (2008), Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: the role of organizational complexity, *Organization Science*, 19: 4, 647-665.
- Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. Akremi (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Paris : Economica.
- Sambasivan, M., L. Siew-Phaik, Z.A. Mohamed et Y.C. Leong, Y. C, Factors influencing strategic alliance outcomes in a manufacturing supply chain: role of alliance motives, interdependence, asset specificity and relational capital, *International Journal of Production Economics*, 141: 1, 339-351.
- Sarkar, M.B., R. Echambadi, S.T. Cavusgil et P.S. Aulakh (2001), The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29: 4, 358-373.
- Shakeri, R. et R. Radfar (2017), Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: a comprehensive model, *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 289-302.

- Shi, W. S., S.L. Sun et M.W Peng (2012), “Sub-national institutional contingencies, network positions, and IJV partner selection”, *Journal of Management Studies*, 49: 7, 1221-1245.
- Tomlinson, J.W.C. (1970), *The joint venture process in international business: India and Pakistan*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Trabelsi, K. (2015), Pour une évaluation intégrative et multiperspectives de la performance des alliances asymétriques, *Question (s) de management*, 3 : 11, 73-88.
- Triki, D. (2010), La question controversée de la performance dans les joint-ventures internationales : une revue de la littérature, *Colloque Franco-Tchèque : Trends in Business*, Juin 2010, France.
- Triki, D. et U. Mayrhofer (2016), Do initial characteristics influence IJV longevity? Evidence from the Mediterranean region, *International Business Review*, 25: 4, 795-805.
- Venkatraman, N. et V. Ramanujam (1986), Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches, *Academy of Management Review*, 11: 4, 801-814.
- Vivek, S. et R. Richey (2013), Understanding performance of joint ventures: modeling the interactional strength of fit between partners, *The International Journal of Logistics Management*, 24: 3, 356-379.
- Wittmann, C.M., S.D. Hunt et D.B. Arnett (2009), Explaining alliance success: competences, resources, relational factors and resource-advantage theory, *Industrial Marketing Management*, 38: 7, 743-756.
- Yan, A. et B. Gray (2001), Antecedents and effects of parent control in international joint ventures, *Journal of Management Studies*, 38: 3, 393-416.