

CYCLE DE VIE ET ANTECEDENTS DE LA CONFIANCE DANS LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

BEN JEMAA BOUBAYA Kaouther

Laboratoire CEPN – CNRS, Université Sorbonne Paris Nord

kaouther_benjemmaa@yahoo.fr

BAHRI KORBI Fadia

Conservatoire national des arts et métiers, LIRSA

fadia.korbi@lecnam.net

CHERIET Foued

UMR 1110 MOISA, Montpellier SupAgro

foued.cheriet@supagro.fr

RESUMÉ

La confiance a été identifiée, dans la littérature, comme un déterminant important de la performance des alliances stratégiques. Néanmoins, rares les études qui ont essayé de déterminer les antécédents de la confiance et le processus de sa construction selon le cycle de vie de l'alliance. A travers une étude qualitative portant sur l'étude longitudinale de cinq cas d'alliances internationales, l'objectif de notre recherche est d'identifier les différents types d'antécédents de la confiance selon les quatre phases de cycle de vie de la coopération. Les résultats montrent que la construction et l'évolution de la confiance au sein d'une alliance stratégique, dépendent à la fois d'antécédents structurels, sociaux, et ceux liés à son fonctionnement propre. Ce processus est itératif, dynamique et dépend des facteurs d'engagement des ressources, d'échanges entre les partenaires, de formalisation du contrat et mécanismes de pilotage de l'alliance. Durant les phases de sélection et de négociation, le processus est davantage déterminé par les antécédents sociaux des alliés, alors qu'il est plus déterminé par les antécédents structurels et situationnels lors des phases d'engagement et d'exécution. Enfin, nos résultats montrent que les efforts d'adaptation et d'apprentissage des partenaires consolident le processus de construction de la confiance dans son ensemble.

Mots clés : Confiance, Alliances stratégiques, Cycle de vie, Négociation, Adaptation.

INTRODUCTION

Le nombre d'alliances stratégiques a considérablement augmenté au cours de ces dernières décennies, permettant aux entreprises de créer de la valeur et d'obtenir un avantage concurrentiel (Sklavounos et *al.*, 2019). Une alliance stratégique est définie comme un accord volontaire entre des entreprises indépendantes, afin d'additionner ou de combiner des ressources, en vue de réaliser un projet commun (Garette et Dussauge, 1995). Néanmoins, ces alliances qui font appel à des partenaires aux profils organisationnels distincts, aux expériences relationnelles différentes, avec parfois des objectifs stratégiques différents, voire opposés, s'accompagnent également de taux d'échec élevés (Meschi, 2003). Les raisons de ces échecs relèvent de la stratégie propre des partenaires, du contexte de l'alliance, mais également de son fonctionnement, de sa gouvernance et de ses résultats et performances (Cheriet, 2009). Dans le cadre de ces déterminants d'échec liés à la dynamique de l'alliance, de nombreux auteurs ont signalé l'émergence des conflits, de situations d'opportunismes, d'incompréhensions mutuelles ou de divergences liées aux mécanismes de gouvernance. Dans ce cadre, le développement de la confiance entre les alliés apparaît comme un levier important au développement et au succès de ces relations coopératives.

Dans la littérature existante sur les alliances stratégiques, cette prise de conscience de l'importance de la construction de la confiance a conduit à une prolifération de recherches sur cette thématique (Dyer & Chu, 2011 ; Nielsen, 2004 ; Khalid et Ali, 2017 ; Krishnan et al., 2006 ; Lavie et al., 2012 ; Triki et al., 2019 ; Delerue et Bérard, 2007). En effet, la confiance constitue un fondement important de la performance et de la pérennité de l'alliance car elle crée le climat initial qui façonne les interactions des partenaires (Dyer et Chu, 2003 ; Krishnan *et al.*, 2006; De Jong et Klein Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009).

Sur le plan relationnel, la confiance renforce les liens informels et les engagements des partenaires à l'alliance, ce qui garantit une relation de coopération saine et génère des avantages relationnels améliorés (Inkpen et Currall, 1997). De plus, à des niveaux de confiance élevés, il est peu probable que les partenaires de l'alliance interprètent négativement les actions inattendues de leurs homologues (Noorderhaven, 2004), ce qui leur

offre une plus grande latitude dans leurs transactions. Ces actions ont pour conséquences de réduire la portée, l'intensité et la fréquence des conflits dysfonctionnels et de minimiser ainsi les coûts de coordination (Zaheer et al., 1998).

Dans la littérature, la question de la confiance a souvent été abordée comme alternative aux mécanismes de contrôle formels (pour remplacer ou alléger le contrat par exemple) (Cheriet et Dikmen-Gorini, 2014, Das et Teng, 1998) en termes d'impact sur le fonctionnement et sur la performance de l'alliance. Dans cette perspective, elle semble « statique » et orientée sur le résultat de la relation. De ce fait, peu de recherches se sont intéressées à la manière dont la confiance se développe dans une alliance stratégique au fil du temps (Le Gall, 2012 ; Khalid et Ali, 2017). Dans la lignée de Currall et Inkpen (2003), nous considérons la confiance comme un concept évolutif et co-construit par les partenaires plutôt que statique et unilatéral et soutenons que plusieurs facteurs peuvent influencer son développement dans une relation d'alliance (Le Gall, 2012). Ces facteurs sont pour la plupart des antécédents sociaux (par exemple, expérience antérieure des alliances, antériorité des liens avec le même partenaire, réputation du partenaire, communication, longévité attendue de la relation,) ; ou encore des antécédents structurels (interdépendance, part de propriété, complémentarité des ressources) (Khalid et Ali, 2017 ; Matthias et al., 2016 ; Inkpen et Curall, 1998).

D'autre part et au-delà de ce caractère dynamique, les niveaux de confiance développés par chaque partenaire évoluent tout au long de la vie de l'alliance et dépendent de son fonctionnement propre, et des rapports entre les partenaires : premières expériences de conflits, mécanismes de communication, partage du contrôle de la gouvernance, réactions du partenaire à des difficultés de l'alliance, changements dans la répartition des résultats, engagements, etc.

Par apport aux antécédents de confiance, des résultats contradictoires ont été rapportés dans les études antérieures. Par exemple, certains chercheurs cherchant à examiner le développement de la confiance dans une joint-venture ont souligné que les antécédents sociaux, comme l'expérience antérieure d'alliance, développent la confiance en encourageant les partenaires à agir selon les valeurs communément développées (Boersma et al., 2003). En revanche, Khalid et Ali (2017) ont constaté que l'expérience antérieure d'alliance avec la

même entreprise n'a pas de lien significatif avec la confiance. De plus, la réputation joue un rôle actif dans l'instauration de la confiance entre les partenaires. Cependant, Matthias et al., (2016) ont constaté que cette variable n'a aucun effet sur le développement de la confiance. Cette incohérence dans les résultats de la littérature ne donne qu'un aperçu étroit de la façon dont ces facteurs affectent la construction de la confiance dans une alliance stratégique au fil du temps, au-delà de l'analyse de ses effets sur les résultats de l'alliance. En d'autres termes, pour combler certaines lacunes de la littérature, nous proposons d'appréhender le concept de la confiance dans les alliances stratégiques, il nous faut analyser sa construction, en fonction de ses antécédents et des déterminants de son évolution.

L'objectif de cet article est d'étudier comment la confiance se construit tout au long du cycle de vie d'une alliance stratégique. Dans cette optique, nous menons une étude longitudinale répondant ainsi à l'appel de nombreux chercheurs dans ce sens, pour appréhender, de manière plus dynamique, la question de la construction de la confiance au sein d'une alliance stratégique dans le temps (Boersma et al., 2003 ; Matthias et al., 2016 ; Khalid et Ali, 2017) afin d'identifier les antécédents multidimensionnels et la dynamique de confiance dans les alliances stratégiques. Tout d'abord, nous présentons le contexte théorique qui sous-tend cette question de recherche. Nous présentons ensuite notre protocole de recherche, basé sur une étude longitudinale de cinq cas d'alliances stratégiques. Dans un troisième temps, les résultats de notre étude seront présentés et discutés à la lumière des études antérieures. Enfin, nous mettons en évidence les contributions, perspectives et limites de cette recherche.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. La confiance : définition, types et antécédents

Selon l'approche adoptée, le concept de « confiance » a été appréhendé de différentes manières. La définition la plus fréquemment citée est la suivante : « *Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the action of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective to the ability to monitor or control that other party* » (Mayer, 1995: p. 712). La confiance peut également être considérée comme la décision de compter sur une autre partie (c'est-à-dire une personne, un groupe ou une entreprise) sous une condition de risque (Currall et Inkpen 2002). Dans une optique relationnelle, (Das et Teng, 1998) affirment que la confiance dans une alliance est une

combinaison des obligations développées et des attentes de la relation. Généralement, il est admis que la confiance est appréhendée selon deux approches : l'approche calculatoire donnant lieu à une confiance « calculatoire » qui aboutirait à la « mesure » par l'allié de la fiabilité de son partenaire, et l'approche relationnelle, qui se rapporte à des antécédents propres à l'allié (valeurs sociales, expériences, liens antérieurs, etc.) et dans son rapport avec son partenaire (Schilke et Cook, 2015). Lui et Ngo (2004) distinguent deux dimensions différentes de la confiance : la confiance fondée sur la bonne volonté et la confiance fondée sur les compétences ; chaque dimension diffère selon ses résultats spécifiques. En effet, la confiance fondée sur la bonne volonté découle de la confiance interpersonnelle, tandis que la confiance fondée sur les compétences peut découler d'effets de réputation plus généraux, et se réfère à des liens inter-partenaires.

Par ailleurs, la confiance est un concept dynamique et évolutif qui requiert familiarité et compréhension mutuelle et, par conséquent, dépend du temps et du contexte (Nooteboom et al. 1997, p. 314). Au fil du temps, au fur et à mesure que les partenaires se connaissent et que l'alliance devient une entité opérationnelle, le niveau de confiance entre les partenaires changera (Inkpen et Curall, 1998). Par conséquent, les niveaux de confiance peuvent différer d'un partenaire à un autre, alors que le niveau agrégé de la confiance des deux partenaires peut croître ou diminuer au cours du cycle de vie de l'alliance stratégique, en fonction de plusieurs facteurs, y compris les antécédents structurels, les antécédents sociaux et les antécédents technologiques, que nous présentons pour expliquer ci-dessous.

1.1. Les antécédents structurels

Les antécédents structurels de la confiance sont ceux liés aux caractéristiques structurelles de l'alliance stratégique. Selon Inkpen et Curall (1998), les antécédents structurels de la confiance sont l'ajustement organisationnel et la compatibilité entre les partenaires en termes d'objectifs stratégiques, de cultures, de valeurs d'entreprise, d'horizons temporels pour l'évaluation des performances de l'alliance, de systèmes de contrôle et de prise de décision.

Sur la base de la théorie des coûts de transaction, Khalid et Ali (2017) ont étudié les facteurs structurels liés à l'interdépendance des partenaires, la part de propriété dans le capital et la complémentarité des ressources et ont démontré que, seule la complémentarité des ressources

entre les partenaires a des implications importantes pour la confiance, corroborant ainsi les travaux de Madhok (1995) et de Inkpen et Curall (1998). Dans la même perspective, Kwon (2008) a étudié les antécédents structurels liés à l'alignement stratégique, à la complémentarité des ressources et à la compatibilité entre partenaires. L'auteur a constaté que, seuls l'alignement stratégique et la compatibilité entre les partenaires sont positivement associés à la génération d'une confiance mutuelle au sein de l'alliance.

1.2. Les antécédents sociaux

Dans de nombreuses études basées sur la théorie de l'échange social, la confiance est considérée comme l'un des aspects clés du capital relationnel. Sur la base de cette approche, Kwon (2008) a étudié l'impact de l'équité perçue, de la flexibilité et de la communication entre les partenaires, comme autant de facteurs de développement de la confiance inter-partenaires. Il a constaté que, seules la flexibilité et la communication exercent une influence significative sur le développement de la confiance entre les partenaires. En outre, Khalid et Ali (2017) ont constaté que les antécédents sociaux de la confiance sont la sensibilité et la réputation culturelles des partenaires, la communication et la longévité attendue de la JVI. Contrairement à plusieurs études reconnaissant qu'un échange préalable avec un partenaire joue un rôle clé dans le développement de la confiance (e.g. Boersma et al., 2003; Nielsen, 2004), Khalid et Ali (2017) n'ont pas validé ce facteur. Cependant, la communication représente, pour la plupart des chercheurs, un facteur clé pour construire la confiance entre partenaires (Krishnan et al., 2016; Matthias et al., 2016, Khalid et Ali, 2017).

2. La construction de la confiance dans les alliances stratégiques

Plusieurs auteurs ont montré que la confiance est une condition nécessaire à la performance des alliances stratégiques (Nielsen, 2004 ; Khalid et Ali, 2017 ; Krishnan et al., 2006, Lavie et al., 2012, Robson et al., 2008, Zaheer et al., 1998). En effet, la confiance permet aux partenaires d'agir en autonomie sans craindre la réaction de l'alliée, et de prendre des risques dans la réalisation des activités de l'alliance, ce qui génère de meilleures performances (Malhotra et Lumineau, 2011). La confiance constitue également un fondement important de la performance de l'alliance en ce qu'elle permet de créer le climat initial qui façonne les interactions entre les partenaires et permet de transcender les écueils liés aux questions de répartition des gains *versus* contributions initiales en ressources. Cette confiance entre les

partenaires, renforce enfin les liens et les engagements des partenaires envers l'alliance, ce qui génère des avantages relationnels améliorés (Inkpen et Currall, 1997).

De plus, à des niveaux de confiance plus élevés, il est peu probable qu'un partenaire interprète négativement les actions inattendues de son homologue (Noorderhaven, 2004), offrant une plus grande latitude dans les transactions d'alliance (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). La portée, l'intensité et la fréquence de conflits dysfonctionnels sont ainsi réduites (Zaheer et al., 1998 ; Habib, 1987), ce qui permet de minimiser les coûts de coordination et de favoriser la performance de l'alliance.

Si la plupart des recherches antérieures menées sur la confiance dans les alliances stratégiques s'est intéressée à l'étude de l'impact de cette variable sur la performance de l'alliance, la construction de la confiance constitue une question en soi qui mérite d'être explorée. Dans la lignée de Boersma et al., (2003), nous proposons d'étudier le développement de la confiance au sein de l'alliance stratégique en se basant sur le modèle conceptuel de la dynamique de l'alliance stratégique développé par Ring et Van de Ven (1994). Selon ce modèle, la confiance se développe en quatre phases, à savoir : la phase de sélection du partenaire ; la phase de négociation ; la phase d'engagement et la phase d'exécution.

2.1.La phase de sélection du partenaire

Cette étape est fondamentale pour identifier et connaître le partenaire potentiel. En d'autres termes, une entreprise peut construire une image mentale initiale du partenaire avec qui elle créera l'alliance. Boersma et al., (2003) ont identifié trois facteurs affectant le développement de la confiance à ce stade : l'échange préalable, le contact personnel direct et la réputation. Grâce à des transactions et des échanges antérieurs, les partenaires se renseignent mutuellement sur leurs compétences (Gulati, 1995 ; Gulati et Singh, 1998), ce qui permet de les inciter à poursuivre voire étendre les relations en négociant de nouvelles transactions (Faems et al., 2008). Cependant, d'autres recherches (Lui et Ngo, 2004 ; Young-Ybarra et Wiersema, 1999) ont constaté que la durée de la collaboration entre les partenaires ou la simple présence de relations antérieures n'a pas d'effet sur la construction de la confiance. Le contact personnel direct entre partenaires donne un aperçu de leurs comportements et de leurs attentes futures. Enfin, la réputation « générale » d'une entreprise (une entreprise leader, un

meilleur concurrent, une entreprise possédant des ressources particulières) ou « spécifique » par rapport aux alliances (peu de conflits, expériences antérieures, absence de comportements opportunistes ou de litiges, etc.) jouent un rôle important dans l'instauration de la confiance.

2.2.La phase de négociation

Selon Boersma et al., (2003), les facteurs affectant le développement de la confiance pendant la phase de négociation sont les promesses, les relations personnelles et l'altérité. Le respect des promesses conduit progressivement à une réputation de fiabilité et au développement d'une « confiance basée sur les compétences ». Cela est renforcée par les relations personnelles qui font référence à une interaction personnelle directe (par exemple, des réunions sociales) qui contribue à son tour à la création de liens entre les entreprises et renforce à la fois la confiance « fondée sur les compétences » et la confiance « fondée sur la bonne volonté ».

En outre, les éléments personnels des relations et des sentiments (par exemple, «se mettre à la place de l'autre») se révèlent importants à ce stade. L'altérité est le fait d'être tolérant et de penser à l'autre. Cela se matérialise par l'abstention de tricher ou de comporter en opportuniste. Les incitations à l'abstention découlent de la possibilité de réciprocité, conduisant à une abstention mutuelle. Cela conduit aussi les partenaires à une meilleure compréhension des actions de leurs partenaires, à modérer leurs réactions et à chercher des phases de désescalades aux conflits.

2.3.La phase d'engagement

La phase d'engagement confirme la bonne volonté de l'autre partie (Ring et Van de Ven, 1994). Selon Boersma et al., (2003), les facteurs qui développent la confiance pendant la phase d'engagement sont : le contrat juridique formel, les investissements financiers et le mode de coopération. Le contrat formel donne la sécurité juridique que les deux parties sont engagées dans l'alliance. Dans cette perspective, Faems et al., (2008) distinguent entre deux types de contrat : le contrat « étroit » (qui spécifie uniquement les mécanismes de suivi des performances) et le contrat « large » (qui spécifie les mécanismes de suivi des performances et des comportements). Les auteurs ont souligné que le format large influence positivement la confiance tandis que le format étroit l'influence négativement. Néanmoins, ce résultat doit être

nuancé selon les contextes. Dans certaines cultures nationales (en Asie par exemple), la spécification détaillée des conditions contractuelles, peut être interprétée comme un manque de confiance dans le comportement futur du partenaire. En plus du contrat, l'engagement des partenaires à travers les investissements qui font fonctionner une alliance contribuent au développement de la confiance. Ces investissements dénotent de l'orientation des parties vers le long terme et de l'engagement effectif dans l'alliance. Enfin, selon les auteurs, le mode de coopération le plus favorable à la construction de la confiance est la joint-venture, avec un partage capitalistique équilibré, comparativement aux accords purement contractuels.

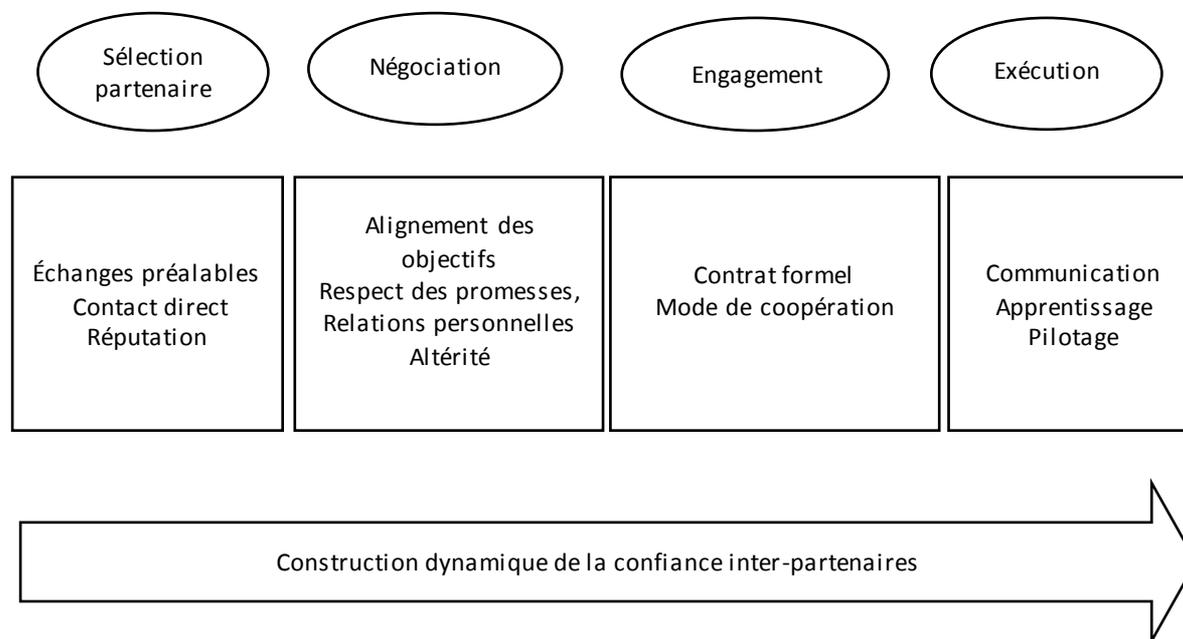
2.4. La phase d'exécution

Dans la phase d'exécution, « les engagements et les règles d'action sont mis à exécution » (Ring et van de Ven, 1994, p. 98). À ce stade, les échanges, le développement de canaux de communication, le co développement des mécanismes de contrôle et le partage de la gouvernance à travers un comportement coopératif continu renforcent la confiance (Boersma et al., 2003).

En effet, les liens forts entre les membres de l'alliance jouent un rôle important en termes de renforcement de leur capacité à s'écouter plus attentivement et à se soutenir mutuellement en cas de difficultés. Les partenaires deviennent plus ouverts et plus transparents dans la communication et recherchent un consensus lorsque les intérêts sont opposés, ce qui renforce donc la confiance mutuelle.

Au vu de ces différents « antécédents » de la confiance, présents durant toute la dynamique de formation, de fonctionnement et d'issues de la coopération, nous tenterons dans ce qui suit, et à travers une analyse empirique exploratoire, de répondre à la question suivante : comment la confiance se construit et évolue-t-elle tout au long du cycle de vie d'une alliance stratégique ? Nous adoptons pour cela une démarche qualitative d'analyse de 5 cas d'alliances stratégiques. En nous inspirant de l'approche de Boersma et al., (2003) de l'analyse de la construction de la confiance au sein des alliances stratégiques, et afin de répondre à l'analyse du construit dans une optique dynamique de la relation coopérative (Jiang et al., 2015 ; Khalid et Ali, 2017), nous adoptons le cadre conceptuel, explicité dans la figure ci-dessous :

Figure 1. : Cadre d'analyse de la construction de la confiance dans les alliances



Source : *Elaboré par les auteurs sur la base de Borsema et al., 2003*

METHODOLOGIE

1. Présentation de l'échantillon

Dans la lignée de nombreuses recherches qui ont prouvé la capacité des études de cas à fournir des données riches pour étudier les alliances stratégiques (Salk et Brannan, 2000 ; Salk, 1996), nous avons adopté une méthodologie qualitative fondée sur des études de cas. Compte tenu de la nature dynamique de la confiance (Inkpen et Curall, 1998), nous avons mené une étude longitudinale et répondu, ainsi, à l'appel à de nombreux chercheurs de mener des recherches plus longitudinales sur la construction de la confiance dans les alliances stratégiques (Boersma et al., 2003 ; Matthias et al., 2016 ; Khalid et Ali, 2017 ; Kwok et al., 2019). Nous avons étudié cinq cas d'alliances stratégiques afin d'augmenter la validité et la fiabilité de nos résultats (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

Les alliances étudiées sont conclues entre des grandes entreprises de différentes nationalités (française, américaine et irlandaise) et opérant dans différents secteurs d'activité : énergie, pharmaceutique et informatique. Elles sont basées en Europe et regroupent à la fois des relations capitalistiques et contractuelles. Le tableau 1 présente les cas étudiés.

Tableau 1. Présentation de l'échantillon des alliances stratégiques étudiées

Cas	Pays d'origine des partenaires (P1/P2)	Date de création	Secteurs d'activité P1/P2	Nature de l'alliance	Chiffre d'affaires des partenaires (en millions US\$) P1/P2
1	Américaine /Irlandaise	2011	Informatique / Énergie	Alliance marketing	21,4/ 34,947
2	Américaine /Française	2009	Informatique/ Pharmaceutique	Joint venture	12,691/24,7
3	Américaine/ Française	2009	Informatique/ Informatique	Alliance marketing	38,226 /28,6
4	Française /Suisse	2004	Pharmaceutique / Pharmaceutique	Alliance R&D	4.2/1,7
5	Française/ Américaine	2012	Informatique/ Informatique	Joint venture	48,6 /4,15

2. Collecte des données

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons mené une première série d'entretiens semi-directifs entre 2011 et 2013, complétée par une deuxième série en 2019. Au total, nous avons réalisé 28 entretiens avec chacun des deux partenaires de l'alliance. Les répondants ont été des cadres, représentant de chaque partenaire, et des managers engagés dans le management des alliances étudiées, depuis leurs créations. Ainsi, nous avons utilisé des réponses dyadiques pour étudier le développement de la confiance dans une alliance stratégique et soulevé un biais méthodologique très courant, lié à l'adoption du point de vue d'une seule partie de l'alliance (Barmeyer et Davoine, 2019 ; Owens et al., 2018 ; Cheriet, 2016; Beamish et Lupton, 2009).

Toutes les interviews ont été enregistrées puis intégralement retranscrites. Les transcriptions des entretiens ont été par la suite renvoyées aux interviewés pour vérification, ce qui permet de renforcer la fiabilité et la validité des données (Eisenhardt, 1989).

Analyse des données

Nous avons traité les données collectées au travers d'une analyse thématique (Miles & Huberman, 2003), à l'aide du logiciel de codage des données qualitatives Nvivo, permettant de préserver l'intégrité narrative des transcriptions. La première étape d'analyse consistait à identifier des passages d'interviews qui font référence à des thèmes définis dans la revue de la

littérature (e.g. la communication, la réputation, le contrat) et des thèmes émergents du travail empirique (e.g. la négociation, l'adaptation, l'apprentissage).

La deuxième étape de l'analyse consiste à réduire le nombre de codes en comparant le texte de chaque code et en fusionnant les codes étroitement liés. Ce processus impliquait également de comparer les structures de codage des différentes interviews au sein des cas et entre eux. Cette étape a considérablement facilité l'organisation des données et l'identification des thèmes clés, rendus plus visibles grâce à un système de codage plus clair et cohérent pour l'ensemble des données recueillies.

RESULTATS OBTENUS

L'analyse des résultats obtenus auprès de notre échantillon permet de mieux comprendre le processus de construction de la confiance, ses antécédents et son évolution tout au long du cycle de vie d'une alliance stratégique. En effet, chaque phase d'évolution de la relation partenariale (i.e. expérience antérieure et sélection du partenaire, phase de négociation ; phase d'engagement et phase d'exécution) constitue une nouvelle étape dans le processus de construction de la confiance, qui se développe progressivement, avec des ajustements et en s'appuyant sur un ensemble d'antécédents bien spécifiques, que nous détaillerons ci-après.

1. Phase de sélection du partenaire

L'analyse de nos différents cas souligne que la première étape de cycle de vie d'une alliance, importante dans le processus de construction de la confiance, est l'étape de sélection d'un partenaire. A ce niveau, la construction de la confiance démarre avec deux trajectoires distinctes : une première trajectoire où les partenaires se connaissent, grâce au capital social des dirigeants (cas 3) et aux expériences bien vécues et réussies (cas 5), ce qui facilite considérablement le démarrage de l'alliance ; une deuxième trajectoire où les partenaires, ne se connaissant pas, s'appuient sur la réputation et les premiers échanges pour instaurer la confiance dès cette phase très précoce de la collaboration (cas 1,2 et 4).

- **Echanges et capital social**

Pour le cas n° 3, cette étape repose sur les facultés de la haute direction des partenaires, à savoir le PDG de chaque entreprise, qui ramène des partenaires en fonction de son capital

social et de ses connaissances personnelles. La relation partenariale débute donc avec une confiance mutuelle entre les deux PDG, comme l'indique le verbatim suivant : « *La décision de faire une alliance est venue à l'occasion d'une rencontre entre notre chef et son copain de classe. (...) Il y a des relations personnelles qui existent avant que l'alliance soit mise en place. (...) Nos deux top management sont deux bons copains qui se connaissent depuis la faculté. Notre chef est très vigilant vis-à-vis d'une décision d'alliance. Il préfère l'entreprise de son copain qu'il connaît et à qui il peut faire confiance sur toute la donne des entreprises existantes sur le marché* ». (*Alliance manager*)

- **Expériences passées et antériorité des relations**

Dans le cas n° 5, le partenaire 1 favorise le recours aux anciens partenaires pour faire de nouvelles alliances. En effet, les expériences passées inspirent confiance à l'entreprise. De ce fait, la fonction alliance management a commencé par piocher dans les anciennes alliances de l'entreprise. Une liste de partenaires, avec qui l'entreprise a réalisé une expérience d'alliance réussie, est préparée. Le choix d'un partenaire se fait en fonction des objectifs fixés et des moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Comme le montre le verbatim suivant d'un alliance manager : « *on part du principe qu'on ne change jamais une équipe qui gagne (...). On sollicite, parmi nos anciens partenaires, l'entreprise qui peut nous apporter une valeur ajoutée par rapport à nos objectifs* ».

- **Réputation**

Pour les autres cas (1, 2 et 4), l'étape de trouver un partenaire est réalisée par une équipe dédiée au sein de l'entreprise, l'*alliance management*. Dans les faits, trouver un partenaire consiste à identifier une firme qui possède une bonne réputation, un profil et des compétences compatibles, inspirant confiance et fiabilité pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, comme le stipule l'alliance manager (cas 2) : « *la sélection d'un partenaire est un processus fastidieux car il faut trouver une entreprise avec des objectifs compatibles avec les nôtres (...)* ». Le directeur des partenariats (cas 1) ajoute dans ce sens : « *Pour trouver la perle rare, c'est du boulot ! (...). Généralement, les bonnes entreprises connues par de bonnes expériences d'alliances envoient un signal au marché et aux partenaires potentiels, que la société possède une culture de gestion des alliances* ».

Dans le cas 1, la rencontre entre les partenaires a été faite dans le cadre d'une conférence lors d'un salon professionnel. En effet, des échanges entre les directeurs alliances et partenariats des deux entreprises, suivies par des repas d'affaire, ont permis aux deux personnes de découvrir la possibilité d'une éventuelle collaboration entre leurs entreprises, comme stipule le directeur alliances et partenariats (cas 1) : *« notre équipe a détecté un besoin de collaboration pour monter en compétence sur un logiciel X. (...) J'ai fait le salon professionnel pour rencontrer des gens et pourquoi pas des futurs partenaires (...). En discutant avec le directeur alliances de mon partenaire, j'ai découvert que nos objectifs sont communs (...), et bonjour la nouvelle alliance ! »*.

Pour les cas 2 et 4, la sélection du partenaire est réalisée suite à un long processus de recherche comprenant la consultation des sites web des entreprises, des annuaires, des associations et des bases des données des chambres de commerces, puis sélectionner une multitude d'entreprises et les contacter en vue d'une proposition de valeur, qui mentionne le potentiel associé aux objectifs d'une alliance comme indique l'alliance manager global (cas 2) : *« J'ai consulté des sites web des entreprises, des annuaires et des associations, puis j'ai sélectionné plusieurs entreprises, leaders du secteur... Avant de les contacter, j'ai vérifié leurs relations alliances (...) surtout qu'elles ne sont pas « copines » avec nos concurrents, sinon on ne peut jamais leurs faire confiance »*.

2. Phase de négociation

L'analyse des résultats montre, qu'une fois la sélection du partenaire est faite, il serait nécessaire de se mettre autour d'une table afin de négocier les conditions initiales de l'accord et les clauses du contrat de la coopération. Cette étape est importante puisque les managers sont soulagés de mettre un terme au processus fastidieux de recherche du bon partenaire.

- **Alignement des objectifs**

La confiance, initialement naissante au cours de la phase précédente, est de plus en plus renforcée grâce aux efforts consentis par les deux partenaires de l'alliance pour aligner leurs objectifs spécifiques avec ceux de l'alliance. Cette étape nécessite toutefois des renégociations et des adaptations, ainsi qu'un niveau d'adéquation important.

Dans les cas 1, 2, 4 et 5, l'analyse des extraits de verbatims indique que durant cette phase de négociation, les partenaires sont préoccupés par l'alignement des objectifs de l'alliance avec leurs objectifs spécifiques. Comme l'indique le directeur des alliances (cas 2), « (...) *Pour consolider la confiance et partir sur de bonnes bases, je veille toujours à l'alignement des objectifs internes avec les objectifs de l'alliance. (...) Notre partenaire est tenu de faire pareil de son côté* ». Un alliance manager (cas 4) ajoute dans ce sens : « *pour gagner la confiance de mon homologue, je vérifie que les objectifs de l'alliance sont stratégiques aussi bien pour mon entreprise que pour mon partenaire (...) Nous faisons des réunions régulières pour vérifier que les objectifs de l'alliance sont cohérents* ».

Les négociations et les adaptations entre les partenaires sont nécessaires afin de parvenir à fixer les contributions et rétributions de chaque partie ainsi que la meilleure adéquation entre les objectifs spécifiques et les objectifs de l'alliance. A titre d'illustration, un directeur des alliances (cas 5) « (...) *On est tenu de s'adapter et de négocier avec le partenaire afin que tout le monde soit content* ». Bien qu'elles soient parfois sources des tensions, ces négociations permettent la construction de la confiance entre les partenaires. Les échanges de points de vue, les discussions collectives, les débats profonds et spontanés permettent d'instaurer un climat de confiance et d'empathie entre les membres des deux équipes. Comme en témoignait l'alliance manager (cas 4), « *Pour réaliser les objectifs de l'alliance, il faut négocier (...). L'engagement vis-à-vis des objectifs communs de l'alliance et le passage à l'acte vont prendre du temps car il faut faire des ajustements et des négociations. (...) L'alliance passe obligatoirement par des moments des tensions, (...) mais des tensions bénéfiques (...), car elles permettent la construction de la confiance* ».

Par ailleurs, pour le cas 3, la situation est différente des quatre cas cités précédemment. En effet, la décision de nouer une alliance stratégique est prise suite à une rencontre entre les deux dirigeants anciens amis. Cette alliance, contrairement aux cas 1, 2, 4 et 5, ne se base pas sur des objectifs spécifiques préalablement fixés par les entreprises partenaires mais sur une décision spontanée des dirigeants. Elle découle d'un relationnel performant et d'un niveau de confiance élevé entre ces deux dirigeants. Or, cette confiance qui règne la relation des dirigeants, n'a pas été facilement développée au niveau des équipes. Ces dernières se sont heurtées à plusieurs difficultés, notamment pour la fixation des objectifs à cette nouvelle alliance. Un processus de négociation et d'adaptation de ces objectifs a été mis en place pour

avoir, enfin, une trajectoire claire de l'alliance. Comme stipule l'alliance manager (cas 3) : « (...) j'ai été voir le partenaire de l'autre côté en disant : « tiens j'ai cru entendre qu'on a une alliance ensemble. (...), Il nous faut trouver le pourquoi et le comment des choses de l'alliance ».

- **Relations personnelles et altérité**

Il est à noter que dans les 5 cas étudiés, les partenaires ont planifié des réunions hebdomadaires (cas 1, 2, 4 et 5) et dîners d'affaires (cas 3) afin d'aboutir à un parfait alignement des objectifs, mais aussi à initier des discussions informelles en dehors des phases « formelles » de négociation. Au cours de ces différentes rencontres, les relations personnelles entre les partenaires et notamment entre les homologues des deux parties de chaque cas ont été renforcées. Le niveau de confiance amorcé lors des premiers échanges s'est vu ainsi consolidé. En effet, ces multiples réunions ont permis la création des liens sociaux entre les représentants des entreprises et ont renforcé fortement la confiance. A titre d'illustration le directeur des alliances stratégiques (cas 2) indique : « on a fait des réunions régulières hebdomadaires. (...) L'objectif est d'aligner les équipes (...), de construire un lien social et des relations personnelles (...), de briffer chaque équipe sur les objectifs fixés en interne et l'adéquation avec les objectifs de l'alliance ».

Par ailleurs, dans la plupart des cas, les entreprises, rassurées par rapport aux différentes capacités et compétences du partenaire, ont conduit des négociations constructives qui permettent de se trouver dans un rapport de réciprocité et de tolérance (voire dans certains cas de bienveillance vis-à-vis de la méconnaissance d'un partenaire des pratiques locales) et de s'éloigner des probabilités de l'opportunisme comme nous l'indiquait le directeur des alliances et partenariats (cas 5) « il va falloir s'adapter en permanence et toujours jouer une espèce de négociation c'est-à-dire. que pour prendre des choses il va falloir céder d'autres afin de faire preuve d'une capacité à faire des alliances et inspirer confiance à notre partenaire ». Dans tous les cas, les partenaires ont fait preuve d'une bonne volonté à arriver à une relation d'alliance réussie avec une parfaite ouverture aux négociations et des adaptations nécessaires afin de fixer une combinaison des objectifs qui respecte au mieux les intérêts des deux alliés. Un alliance manager (cas 4) déclarait dans ce sens : « (...) Notre partenaire a fait preuve de bonne volonté du moment qu'il est ouvert à toutes les négociations ». Ainsi, une compréhension mutuelle des besoins de chaque partie en lien avec l'alliance augmente la

motivation des partenaires vis-à-vis de l'alliance et construit davantage un climat de confiance inter-partenariale.

3. Phase d'engagement

Trois antécédents majeurs viennent consolider la confiance entre les partenaires à ce niveau, à savoir, le respect des promesses en termes de ressources et la définition des clauses du contrat, ainsi que la nature de la coopération (contractuel ou capitalistique, partage du capital).

- **Respect des promesses en termes d'allocation des ressources**

Une fois les objectifs définitifs fixés, les partenaires se préoccupent de différentes modalités d'allocation des ressources à l'alliance. Il s'agit de définir l'apport de chaque partenaire en termes de ressources permettant la réalisation des objectifs (ressources humaines, ressources technologiques, ressources financières). Il est à noter que cette étape consolide la construction de la confiance car elle reflète le niveau d'engagement du partenaire. Un engagement pour une participation en ressources, de chaque partie, proportionnelle au niveau des rétributions attendues, a un impact positif sur la confiance. Un directeur des alliances (cas 5) indique dans ce sens : « (...) *une alliance c'est faire preuve de ces bonnes intentions et dès le début. (...) Donc si le partenaire planifie des réunions de travail pour discuter des apports de chacun, c'est un bon signe qui nous inspire confiance* ».

En revanche, si l'alliance rencontre des réticences d'une partie vis-à-vis de l'engagement pour la mobilisation des ressources nécessaires, un signal négatif peut être envoyé qu'il s'agit d'un partenaire avec des intentions cachées ou manquant d'engagement. Dans ce cas, la confiance est impactée négativement et des doutes sur l'opportunité du partenaire, qui refuse ou retarde sa contribution à l'alliance, commencent à apparaître, comme le met en évidence le cas 4. A titre d'illustration « (...) *ne pas s'engager en faveur de l'alliance et ne pas préciser les apports en ressources, nous mettent tout de suite en doute sur les intentions secrètes et l'opportunité de notre vis à vis* ».

Pour les cas (1, 2 & 5), les partenaires ont fait preuve d'un engagement important et réciproque en termes d'allocation des ressources à l'alliance. Dans les faits, ils ont fixé une liste des ressources à engager par chaque partie, ainsi que les dates exactes d'allocation de ces

ressources à l'alliance, ce qui consolide leur confiance mutuelle et permet à la relation de collaboration de démarrer dans de bonnes conditions. Par exemple, dans le cas 1, les partenaires ont fait preuve d'engagement en désignant une équipe chargée de la gestion de l'alliance, comme le directeur des alliances stratégiques (cas 1) : *« on a désigné une équipe, un alliance manager et sélectionné les services supports qui seront dédiés à cette nouvelle alliance (...). Nous avons aussi consacré un juriste à ce dossier. (...) De plus, nous avons fixé, avec le partenaire, la liste de la fourniture industrielle des produits »*. Dans la même perspective, l'alliance manager du cas 2 ajoute : *« j'ai beaucoup réfléchi à comment influencer et séduire le partenaire pour démarrer nos échanges et travail commun. C'est comme dans un couple. (...) J'ai mis en place plein de dispositifs, des rencontres régulières, des communications, (...) tous ces éléments pour montrer notre engagement et gagner sa confiance »*.

En revanche, l'analyse des cas 3 et 4 fait ressortir des tensions et méfiances entre les partenaires, en raison de la réticence de certains alliés à allouer les ressources nécessaires à l'alliance. En effet, la confiance pour le cas 3 s'avère plus difficile à maintenir à ce stade, en dépit de l'amitié et des liens antérieurs qui existent entre les dirigeants des deux entreprises. Bien que les partenaires aient fixé des objectifs à cette nouvelle alliance, l'étape d'allocation des ressources s'est avérée plus difficile à réaliser car l'alliance n'avait pas été planifiée, ni dans les besoins des entreprises, ni dans leurs prévisions annuelles. Chaque partenaire avait essayé donc de limiter au maximum sa contribution (cas 3) ou de prioriser l'attribution de ses ressources à des objectifs spécifiques, en laissant les objectifs plus génériques de l'alliance sans ressources dédiées (cas 4).

Ce comportement implique souvent des frustrations, des doutes et des conflits entre les deux partenaires. La confiance se voit, tout de même, altérée par ces réticences et ces tensions. Comme le montre les deux extraits suivants : *« Cette situation engendre des tensions (...). Pourquoi démarrer une alliance si vous n'avez pas ni des besoins ni des ressources à allouer »* (alliance manager, cas3). *« Notre partenaire attend de l'alliance des miracles en ce qui concerne les objectifs sans lui donner des moyens appropriés, ses moyens sont priorisés pour ses objectifs (...). On risque de manquer l'engagement vis-à-vis du client final »* (alliance manager, cas 4). Des nouvelles négociations multiples entre les partenaires ont été dès lors

engagées afin de convaincre de la nécessité de mobiliser les moyens nécessaires pour l'alliance, comme indique un directeur des alliances : « *Donc il va falloir s'adapter en permanence et toujours jouer une espèce de négociation (...). Notre partenaire doit faire des sacrifices en mobilisant une partie des ressources dédiées aux objectifs spécifiques en faveur de l'alliance* ». En dépit de ces efforts, le partenaire n'a pas changé de comportement, faisant preuve d'opportunisme et de volonté d'exploitation de l'alliance pour ses objectifs propres, ce qui a intensifié la méfiance initiale. Comme stipule le directeur des alliances : « *J'ai remonté ces informations à la direction générale, pour nous la situation est très critique ! On est frustré car ils n'ont pas été honnêtes dès le début et ils ont caché des choses* ».

- **Le contrat**

Une fois les objectifs sont alignés et les ressources sont alloués, les partenaires passent à l'élaboration d'un contrat qui reprendra les engagements entrepris dans les étapes précédentes. En effet, cet outil représente une pierre angulaire à la consolidation de la confiance. Il détermine le cadre normatif de la relation en termes d'apports, d'étendue de la coopération, de modalités de transfert de connaissances, de protection contre les comportements opportunistes, de contraintes légales à respecter par les différentes parties, de résolution des conflits et de modalités de sortie et de fin ou de renouvellement de l'accord (tous les cas). Comme l'indique le directeur des alliances (cas 4) « *Afin d'instaurer la confiance, nous commençons par établir un contrat clair et détaillé* ».

L'analyse de nos entretiens indique l'existence de deux types de contrat, à savoir : le contrat court, appelé aussi « *draft* de contrat » ou « contrat évolutif » (cas 3, 4 et 5), et le contrat bien détaillé appelé « contrat long » (cas 1 et 2). Ces deux types de contrat servent de base pour prévenir l'émergence des comportements opportunistes susceptibles d'impacter le processus de construction de la confiance entre les partenaires (tous les cas). Comme le soulignent les deux extraits suivants : « *la construction de la confiance ne se base pas sur un corpus contractuel bien détaillé et pareil on ne sera pas méfiant si notre partenaire a exigé un corpus réglementaire très faible (...)* » (Directeur des partenariats, cas 2). « *Le contrat garantit une bonne ambiance. (...) Il nous inspire confiance. (...) On est bien protégé contre les mauvaises intentions* » (Alliance manager, cas 3).

- **La nature de la coopération**

L'analyse des extraits de *verbatim* indique que la nature contractuelle de l'alliance exerce des effets sur la construction de la confiance. En effet, contrairement (1, 3 et 4) où on a des alliances contractuelles, les deux cas n°2 et n°5 (cas des joint-ventures), ont permis la création d'une unité commune conjointement gérée par les deux partenaires. Cette dernière a permis la cohabitation continue entre les équipes de travail et a engendré un sentiment commun d'appartenance à une même entité. Cette situation a permis de transcender les objectifs divergents de chaque partie en dehors de l'alliance. Les équipes ont partagé au quotidien le fonctionnement opérationnel, ont participé continuellement soit à des réunions communes soit à des formations inter partenaires. Un climat de confiance interpersonnelle s'est dès lors renforcé, et ce malgré l'existence de certaines tensions épisodiques.

Ces relations humaines qui ont débuté dans le cadre de la joint-venture, mais qui se sont élargies à un niveau interpersonnel et informel en dehors du cadre du travail, ont permis l'amélioration de la relation et la consolidation de la confiance. A titre d'illustration, l'alliance manager du cas 5 indiquait: *« j'ai souvent oublié que mon homologue de l'alliance appartient à une entreprise différente de la mienne, (...) dans la joint-venture on a des bureaux voisins, (...) il y a des semaines où on est inséparable tellement on possède le même planning, même réunions et même formations (...). Au final, l'alliance m'a permis de faire la connaissance d'un ami et non pas seulement d'un homologue-collègue »*.

4. La phrase d'exécution

Une fois la forme de l'alliance ainsi que les modalités de son fonctionnement fixées par les partenaires, la phase de fonctionnement opérationnel de la collaboration permet aussi de consolider les niveaux de confiance atteints auparavant, à travers les adaptations de management qui surviennent à l'initiative d'un (ou des deux partenaires) face à des dysfonctionnements ou des difficultés liées à l'activité de l'alliance ou celles des partenaires. Ensuite, ce niveau de confiance est également renforcé durant cette phase par les mécanismes de communication mis en place et un processus d'apprentissage de l'alliance et de meilleure connaissance de son partenaire.

- **Pilotage et adaptation**

Pour les cas (1, 2, 3 et 5), les négociations et les adaptations réalisées entre les partenaires dans les phases précédentes ont permis de faire émerger des niveaux importants de confiance entre les alliés. Les partenaires, à ce stade, ont témoigné d'un fort degré de satisfaction de l'évolution de l'alliance. Ils sont parvenus globalement à dépasser les situations difficiles. Les partenaires ont noué de bonnes relations à travers de multiples échanges formels et informels et la confiance s'est encore trouvée bien renforcée à ce niveau, permettant *in fine* l'atteinte des objectifs mutuels. Un alliance manager (cas 2) indique dans ce sens : « *à ce stade, nous recueillons les fruits des efforts faits dans les phases précédentes.(...) Surtout en terme de la construction de la confiance (...)* ».

Ainsi, la confiance se base sur des dimensions intangibles comme les relations informelles, la bonne ambiance de travail ou les communications informelles entre les partenaires. Elle abolie les frontières entre les entreprises. Le facteur humain reste le plus touché par ce construit inter organisationnel. Dans ce sens, *Un alliance manager (cas 5) avance* : « *on a commencé amis et là puisque l'alliance après tous les ajustements commence à apporter une valeur ajoutée, on continue à l'être au point qu'on ne sent plus les frontières qui séparent nos entreprises. (...) une bonne ambiance et une confiance extrême nous font oublier qu'on n'est pas le personnel d'une même entreprise (...)*».

Par ailleurs, pour le cas 4, les partenaires continuent leurs efforts d'adaptations en dépit des méfiances et des réticences. Ces efforts n'ont pas permis pour autant d'améliorer la situation ou du moins la stabilité de la relation. En vertu des négociations, le plan d'action défini n'a pas été respecté, ce qui a amené les partenaires à évoquer la probabilité de sortir de l'alliance pour épargner les ressources et les équipes engagées. Un signalement auprès du conseil d'administration et d'experts impliqués a été fait dans ce sens. « *Nous ne pouvons pas être sur des partenariats à une seule jambe où il y a que nous qui avançons (...), deux années de négociation. (...) Il faut changer de focale et de prisme (...). Notre partenaire décide de ne pas nous poursuivre, (...) on devient méfiant vis-à-vis de son comportement suspect (...)*» (directeur des alliances, cas 4).

- **Mécanismes de communication et échanges entre les partenaires**

Selon les cas étudiés, les partenaires doivent instaurer un processus de communication qui s'avère primordial pour la consolidation de la confiance mutuelle. Dans les faits, ils mettent en place des communications « répétitives » afin de rallier tous les niveaux de l'alliance et de faire le lien entre des personnes jusque-là méconnues les unes vis-à-vis des autres. Ils communiquent sur l'importance et la vitalité des objectifs de l'alliance, les deadlines fixés, le planning et les résultats réalisés, ce qui renforce leur confiance. Comme indique un alliance manager (cas 2) : *« Les doutes et réticences sont toujours au rendez-vous (...). Ces sont des obstacles vis-à-vis de la confiance. (...) Pour pallier à ces méfiances, je communique vers tous les sens nos objectifs, les ressources à allouer, les deadlines fixés, le planning, (...) »*.

Par exemple, dans le cas n° 3, l'analyse des résultats montre que les partenaires ont essayé de remédier aux difficultés rencontrées dans les phases précédentes en multipliant les réunions d'abord, au niveau du *top management*, puis entre les équipes impliquées dans l'alliance. Ces réunions ont permis de reconforter l'atmosphère de la collaboration, de rassurer les équipes sur l'utilité de cette alliance et de définir de nouvelles pistes pour maintenir la collaboration. La communication s'avère, ainsi, très importante pour consolider la confiance dans une alliance stratégique. Elle permet de remédier à l'ambiguïté, de traiter les conflits, de favoriser le partage d'idées et d'augmenter la motivation des partenaires pour donner nouvelle chance à leur alliance. Comme montre un alliance manager : *« enfin les choses deviennent claires (...), la bonne évolution des négociations entre les tops management, la communication des comptes rendus de ces réunions, (...) tous ces éléments ont calmé l'ambiance et inspiré confiance »*.

A travers la communication sous ses deux aspects formel et informel, les partenaires essayent de fonder une adhésion complète et mutuelle vis-à-vis de l'alliance de la part de toutes les équipes impliquées. En communiquant, ils mettent en avant les capacités de l'alliance à garantir l'intérêt commun de l'ensemble des équipes (cas 1, 2, 3 et 5). De ce fait, la communication permet la construction d'une relation de confiance entre les partenaires car elle clarifie les trajectoires traversées en toute transparence, cultive, améliore et arrose l'image de l'alliance en permanence pour qu'elle puisse croître de façon harmonieuse. Un *alliance manager* déclarait dans ce sens : *« nous veillons sur une meilleure communication afin de*

faire preuve de notre transparence et de consolider la confiance du partenaire sans nourrir des doutes ».

Enfin, dans le cas 4, puisque les partenaires ont vécu des moments difficiles dans la phase précédente, des difficultés de communication découlant de problèmes de coordination viennent aggraver la situation et l'évolution de l'alliance. Ce manque de communication a engendré une ambiguïté et accentué leur méfiance. Comme l'indique un alliance manager (cas 4) : *« Déjà à la phase précédente, nous étions en conflits, là, nous sommes carrément en situation de blocage. (...) les communications de notre partenaire sont floues, (...) on est dans l'ambiguïté sur tous les niveaux (...) ».*

- **Apprentissage des alliés**

Dans le cas (1, 2, 3), l'apprentissage des partenaires se fait grâce à des formations croisées, programmées dès l'étape d'allocation des ressources. Des plannings de formation concernant la maîtrise des logiciels utilisés sont fixés afin de permettre au partenaire d'acquérir de nouvelles compétences facilitant la réalisation des objectifs de l'alliance. Ces formations donnent lieu à des échanges fructueux entre les parties, permettant le réajustement des méthodes, des orientations de l'alliance et de sa stratégie ainsi la réalisation des objectifs prédéfinis. Comme le souligne un alliance manager (cas1) : *« notre logiciel est très performant, il nous facilite la vie, donc première chose : faire profiter notre partenaire et lui proposer une formation ».* Suite aux multiples échanges et aux efforts de coordination et cohabitation entre les équipes, un sentiment d'appartenance à cette nouvelle entité vient reconforter la relation et renforcer la confiance mutuelle ainsi que leur motivation pour la réalisation des objectifs.

En revanche, les partenaires du cas 4, bloqués depuis la phase précédente par le manque des moyens, n'évoquent aucune possibilité d'apprentissage car les conflits, frustrations et doutes règnent le climat de la coopération et endommagent la confiance et les capacités d'apprentissage entre les partenaires. Enfin, dans le cas 5, puisque les partenaires ont réalisé des alliances dans le passé, le processus d'apprentissage démarre rapidement et les partenaires profitent de la relation, dès son début, grâce à leur maîtrise des modalités de fonctionnement réciproques. Un alliance manager précise que *« on est des potes, donc les choses sont*

beaucoup plus faciles que si le partenaire est une entreprise inconnue ». Cette situation renforce la confiance déjà existante entre les partenaires.

SYNTHESE ET DISCUSSION

Nos résultats montrent que la confiance n'est pas un concept figé, mesurable et à lier exclusivement à la performance ou à la pérennité de l'alliance stratégique. Elle n'est pas non plus un simple mécanisme informel, alternatif au contrat formel. La confiance apparaît comme une co-construction entre les partenaires et évolue dès les premières phases de l'alliance. Ainsi, dès le processus de sélection, les connaissances des dirigeants, leur capital social, les premiers échanges et la réputation des alliés façonnent les premières perceptions de la confiance.

Ensuite, durant les phases de négociation, ce premier socle est consolidé et testé lors des échanges portant sur l'alignement des objectifs, dans et en dehors de l'alliance, de chacun des alliés, le respect des promesses et la qualité des relations entre les alliés.

Le niveau atteint à ce stade, déterminera le mode d'engagement des alliés, la nature du contrat et de la coopération, mais aussi le niveau de respect des promesses en termes de ressources allouées à l'alliance. Cela participe aussi à consolider le niveau de confiance entre les partenaires, mais fera émerger dans certains cas les premières tensions et certaines remises en cause. Une fois, les partenaires identifiés, les négociations en termes d'objectifs, ressources et contrats finalisés, l'alliance stratégique démarre, confrontant les alliés à une vie effective à deux. A ce stade, la réussite de la collaboration représentera un défi organisationnel et stratégique. Deux principaux déterminants, à savoir la communication et l'apprentissage, viennent à ce niveau, finaliser le processus de la construction de la confiance.

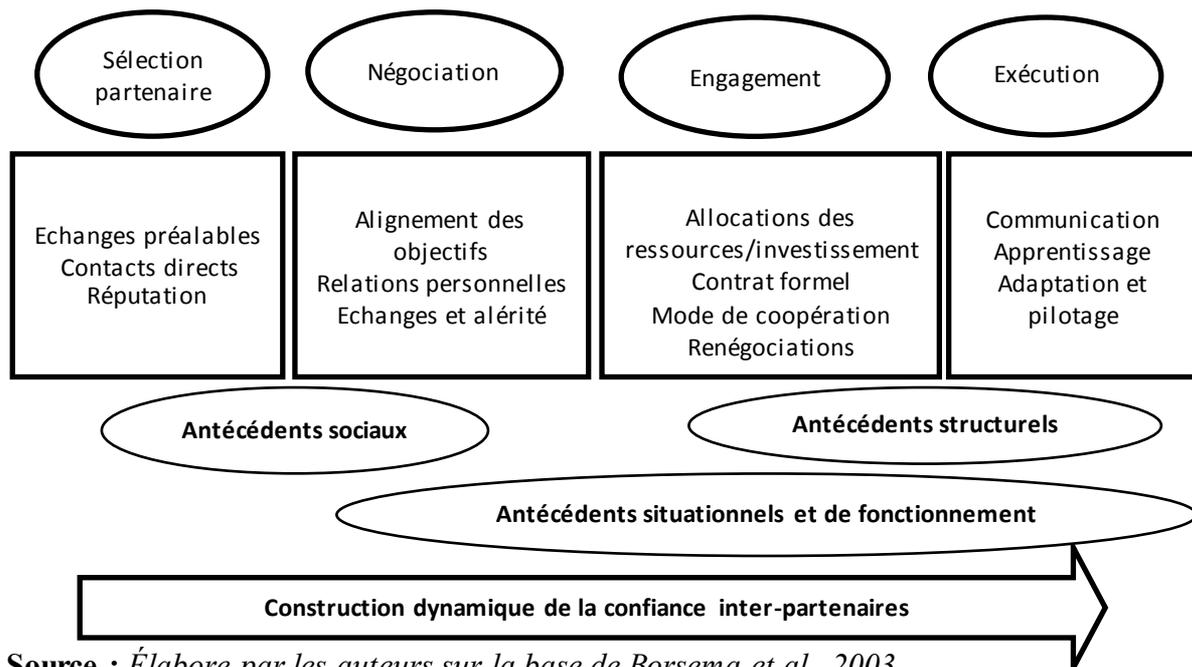
Il semble ainsi que la construction de la confiance est un processus évolutif, itératif, et parallèle au cycle de vie de la relation collaborative dans ce sens qu'il s'appuie en partie sur les niveaux atteints lors des phases précédentes. Par ailleurs, ce processus est aussi fait d'étapes de négociation, d'ajustement et d'adaptation, mais dépend en grande partie des mécanismes d'échanges et de partage de la gouvernance de l'alliance entre les partenaires.

Le tableau suivant présente la synthèse des résultats obtenus, en insistant sur les phases clés dans le processus de construction de la confiance dans les alliances stratégiques.

Tableau 2 : Antécédents du processus de construction de la confiance et cycle de vie des alliances stratégiques : synthèse des résultats Intra-cas

Cas / Phase de l'alliance	Analyse Intra-cas			
	Sélection du partenaire	Négociation	Engagement	Exécution
1	Echange préalable, Contacts directs	Alignement des objectifs Relations personnelles, échanges et altérité	Contrat formel (contrat long) Respect des promesses et allocations des ressources Renégociations	Adaptation et pilotage Communication Apprentissage
2	Réputation	Alignement des objectifs Relations personnelles, échanges et altérité	Contrat formel (contrat long) Respect des promesses et allocations des ressources Mode de coopération	Adaptation et pilotage Communication Apprentissage
3	Capital social de dirigeant	Relations personnelles, échanges et altérité	Contrat formel (draft) Renégociations	Adaptation et pilotage Communication Apprentissage
4	Réputation	Relations personnelles, échanges et altérité	Contrat formel (draft) Renégociations	/
5	Expériences d'alliances bien vécues et réussies	Alignement des objectifs Relations personnelles, échanges et altérité	Contrat formel (draft) Allocation des ressources Mode de coopération Renégociations	Adaptation et pilotage Communication Apprentissage

Figure 2. Processus de construction de la confiance dans les alliances stratégiques : Synthèse des résultats inter-cas



Source : Élabore par les auteurs sur la base de Borsema et al., 2003

Sur le plan théorique et des études empiriques antérieures, nos résultats confortent les analyses dynamiques (Ring et Van de Ven, 1994) et celles à répondants multiples (Cheriet, 2016) pour comprendre le processus d'émergence et de développement des alliances. Clairement, les niveaux de confiance dépendant à la fois des premières phases de formation, mais sont renforcés tout au long du cycle de vie de la relation (Inkpen and Curall, 1998). Dans ce sens, nos résultats empiriques soutiennent le cadre développé par Boersma et al. (2003), en suggérant de combiner à la fois des antécédents structurels et sociaux pour renforcer la construction de la confiance dans les alliances.

Par ailleurs, notre étude a permis de « réaffecter » certains antécédents avancés par les études antérieures sur la base d'une étude conceptuelle. En effet, le respect des promesses identifié à la phase de négociation appartient à la phase engagement dans notre analyse, notamment en termes d'allocation des ressources et d'investissement consentis. De même, un nouvel antécédent, à savoir la capacité d'adaptation organisationnelle *via* les renégociations, possède un impact très favorable à la construction et évolution de la confiance, notamment durant la phase d'engagement. Enfin, un troisième groupe d'antécédents de fonctionnement *in situ*, constitué des facteurs d'adaptation, d'apprentissage et de pilotage, rend compte du caractère dynamique, évolutif, co-construit et itératif de ce processus.

Ces trois groupes d'antécédents (sociaux, structurels et situationnels) ne sont pas « actionnés » de manière symétrique tout au long du cycle de vie. Les antécédents sociaux sont déterminants lors des premiers moments de la vie de l'alliance (sélection du partenaire et négociation) ; les antécédents structurels déterminent la construction de la confiance durant les phase de négociation, mais surtout celles d'engagement et d'exécution ; alors que les antécédents situationnels ne concerneraient que les phases de fonctionnement de l'alliance (engagement et exécution), et peuvent intervenir en phase de négociation de par les expériences antérieures et les promesses des partenaires. En reprenant la figure initiale inspiré de Boersma et al., 2003, nos principaux résultats sont explicités dans la figure *supra*.

A l'instar d'autres recherches empiriques, nous avons pu constater à travers nos résultats, l'importance des facteurs sociaux tels que les échanges, la réputation et le capital social des dirigeants (Krishnan et al., 2006 ; Khalid and Ali, 2017). De même, nos résultats suggèrent un

rôle important des facteurs structurels tels que l'alignement des objectifs, le contrat et l'engagement en ressources (Boersma et al., 2003; Kwon, 2008).

Enfin, et au-delà de rejoindre les travaux antérieurs sur les facteurs intervenants durant les 4 principales phases du cycle de vie de l'alliance, nos résultats suggèrent aussi une autre série de facteur «in situ», et dépendant du fonctionnement même de l'alliance et de sa gouvernance. Il s'agit d'abord des déterminants liés aux capacités des négociations et capacité d'adaptation organisationnelles des alliés, certes favorisées par leur altérité (tolérance mutuelle) mais dépendant aussi de leur niveau d'apprentissage de l'alliance et de connaissance - proximité avec le partenaire. Ces déterminants (adaptation, apprentissage et connaissance) sont développés davantage dans le cadre de relations au pilotage partagé, avec la mise en place de mécanismes formels de communication et d'échanges informels entre les dirigeants.

Avec les deux premiers groupes structurels et sociaux, ces déterminants de *fonctionnement in situ*, participerait à consolider le processus de construction de la confiance dans la durée et à travers des itérations (erreurs, ajustements) spécifiques à l'alliance en cours. Ce résultat suggère aussi l'inexistence d'un niveau de confiance uniquement lié à la nature de l'allié ou de son partenaire, mais qu'il dépendrait de ces deux acteurs, et de l'évolution du fonctionnement de l'alliance elle-même.

CONCLUSION ET IMPLICATIONS

Notre recherche avait comme objectif l'analyse du processus de construction de la confiance durant toutes les phases du cycle de vie des alliances stratégiques. Cela répond à un besoin exprimé dans de nombreuses recherches antérieures de mener davantage d'études longitudinales pour montrer le caractère évolutif, co-construit et dynamique de ce concept (Jiang et al., 2015, Boersma et al., 2003, Khalid et Ali 2017, Le Gall, 2012), au-delà de l'examen de ses effets sur la performance et la pérennité des relations collaboratives.

A travers cette recherche empirique exploratoire, à répondants multiples, et menée au travers de 5 études de cas, nous avons pu conforter le caractère co-construit de l'alliance. Il s'agit d'un concept faisant appel à la fois aux antécédents sociaux et structurels des partenaires.

Plusieurs facteurs distincts interviennent à des degrés divers pour consolider les niveaux de confiance atteints dans les phases précédentes. Ils portent à la fois sur des éléments tangibles (engagement en ressources), formels (contrat) et relationnels (échanges).

Mais ce que montrent singulièrement nos résultats, est que le processus de développement de la confiance dépend également de facteurs de fonctionnement de l'alliance elle-même. Il s'agit d'un processus itératif, d'adaptation et d'apprentissage des partenaires, propre à chaque alliance et dépendant à la fois de la nature des alliés et du fonctionnement propre de la relation collaborative. Ce processus de co-construction de la confiance entre les alliés n'est pas sans risque de remise en cause quand des tensions surviennent ou que des comportements opportunistes ou de non engagement apparaissent chez certains alliés.

Sur le plan managérial, cela suggère aux partenaires le développement de mécanismes de renforcement de la construction de la confiance, dès les phases de sélection des partenaires. Ces mécanismes passent à la fois par l'amélioration des canaux de communication, les outils de partage de la gouvernance, le choix des modes de collaboration et leur traduction contractuelle, ainsi que le développement des qualités de tolérance mutuelle et d'altérité organisationnelle. Nos résultats suggèrent aussi que les seuls effets de réputation des alliés, ou les engagements en ressources et en investissements, ne suffisent pas pour maintenir un haut niveau de confiance. Une attention particulière doit être accordée à la non adéquation entre les objectifs.

Notre recherche n'est pas exempte d'un certain nombre de limites. La première est d'ordre conceptuel et se rapporte à la non mesure-comparaison des niveaux de confiance mutuelle des partenaires durant les 4 phases d'évolution des alliances. Cela aurait pu renseigner sur des différences de perception et des moyens de les dépasser.

La seconde limite porte sur la question des effets de confiance sur les issues des alliances étudiées. Même si cela était clairement écarté dès le départ de la recherche, la comparaison de ces effets, notamment dans le cas d'alliances n'ayant pas atteint leur objectif, aurait pu nous renseigner sur les processus d'altération de la confiance entre les partenaires. Par exemple, l'examen des liens entre co-construction de la confiance, conflits et issues des alliances

pourrait renseigner sur les mécanismes de renforcement de la confiance en contexte d'instabilité des alliances. Enfin, la dernière limite est d'ordre méthodologique. Elle est inhérente à la démarche adoptée (étude de cas) et réduit le caractère généralisable des résultats obtenus. D'autres études plus normatives, portant sur le processus de construction de la confiance pourraient permettre de mieux caractériser ce construit.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2019). Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French–German railway organization. *International Business Review*, 28(1), 1-11.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing joint ventures. *Academy of management perspectives*, 23(2), 75-94.
- Boersma, M. F., Buckley, P. J., Ghauri, P. N. (2003). "Trust in IJV relationships", *Journal of Business Research*, 56(12), 1031-1042.
- Boersma, M.F., Buckley, P.J., and Ghauri, P.N., 2003, "Trust in international joint venture relationships", *Journal of Business Research*, 56, 1031 – 1042.
- 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 SupAgro. 443
- Cheriet F., (2016). « Quelles différences de perception des entreprises locales et des firmes multinationales de leurs relations d'alliances stratégiques instables? », *Revue internationale PME*, Vol 29, N 2, p.95-118.
- Cheriet F., Dikmen-Gorini L., (2014), « Contrat ou confiance? Effets de la gouvernance sur les performances des alliances stratégiques asymétriques », *Revue des Sciences de Gestion*. N° 266, mars-avril, p. 43-51.
- Currall, S. C., & Inkpen, A. C. (2003). Strategic alliances and the evolution of trust across organizational levels. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 533-549.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- De Jong, G.; Klein Woolthuis, R.J.A. (2008). « The institutional arrangements of innovation: Antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances », *Industry and Innovation*, vol. 15, p. 45-67.
- Delerue, H., & Bérard, C. (2007). Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, (6), 125-138.
- Dyer, J. H.; Chu, W. (2003). « The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea », *Organization Science*, vol. 14, p. 57-68.

- Dyer, J., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier–automaker relations in the US, Japan, and Korea: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 28-34.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Faems, D., Janssens, M., & Neyens, I. (2012). Alliance portfolios and innovation performance: connecting structural and managerial perspectives. *Group & Organization Management*, 37(2), 241-268.
- Garrette, B.; Dussauge, P. (1995). *Les Stratégies d'Alliance*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 781-814.
- Habib, G. M. (1987), « Measures of manifest conflict in international joint ventures », *Academy of Management Journal*, Vol 30, N°4, p. 808-816.
- Inkpen, A. C., & Currall, S. C. (1998). The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust. *Journal of International Management*, 4(1), 1-20.
- Inkpen, A. C., & Currall, S. C. (2004). The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization science*, 15(5), 586-599.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021-1044.
- Jiang, R. J., Tao, Q. T., & Santoro, M. D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic management journal*, 31(10), 1136-1144.
- Khalid, S., & Ali, T. (2017). An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures. *International Business Review*, 26(3), 491-501.
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542.
- Krishnan, R.; Martin, X.; Noorderhaven, N. G. (2006). « When does trust matter to alliance performance? », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, p. 894-917.
- Kwok F., Sharma P., Gaur S. S., Ueno, A. (2019), “Interactive effects of information exchange, relationship capital and environmental uncertainty on IJV performance: An emerging markets perspective”, *International Business Review*, 28(5)
- Kwon, Y. C. (2008). “Antecedents and consequences of IJV partnerships: A social exchange perspective”. *International Business Review*, 17(5), 559–573.
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6), 1517-1538.

- Le Gall, V. (2012). La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Lui, S. S., & Ngo, H. Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of management*, 30(4), 471-485.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Meier, M., Lütkevitte, M., Mellewig, T., Decker, C. (2016) "How managers can build trust in strategic alliances: a meta-analysis on the central trust-building mechanisms", *Journal of Business Economics*, 86(3), 229– 257.
- Meschi P.X. (2003), Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? , *Revue Française de Gestion*, vol. 143, p. 159-179.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Nielsen, B (2004), "The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach", *M@n@gement*, 7(3), 239-256.
- Nielsen, B. B. (2005). The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances. *Journal of Business Research*, 58(9), 1194-1204.
- Nooteboom, H. Berger, N.G. Noorderhaven, (1997), "Effects of Trust and Governance on Relational Risk", *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization science*, 19(4), 647-665.
- Salk, J. (1996). Partners and other strangers: Cultural boundaries and cross-cultural encounters in international joint venture teams. *International Studies of Management & Organization*, 26(4), 48-72.
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2015). Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. *Strategic Management Journal*, 36(2), 276-297.
- Sklavounos, N., Rotsios, K., & Hajidimitriou, Y. A. (2019). The Impact of Communication Quality, Partner Complementarity and Foreign Partner's Cultural Sensitivity on Inter-partner Trust in ISAs. In *Economic and Financial Challenges for Eastern Europe* (pp. 287-295). Springer, Cham.
- Triki, D., Moncef, B., & Belkhair, G. (2019). Confiance, communication et apprentissage dans les joint-ventures internationales (JVI) au Maroc. *Management Avenir*, (1), 61-83.
- Ybarra, C. E.; Turk, T. A. (2009). The evolution of trust in information technology alliances *Journal of High Technology Management Research*, vol. 20, p. 62-74.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (ed.). Thousand Oaks.

Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, 10(4), 439-459.

Zaheer, A., B. McEvily and V. Perrone (1998). 'Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance', *Organization Science*, 9, pp. 1–20.