

Les relations partenariales dans le cadre d'alliances stratégiques internationales : une étude de cas approfondie

| [1350](#)

Résumé

Les alliances stratégiques menées à l'international regroupent des partenaires de nationalités et de cultures différentes. Dans un tel contexte, quelles sont les assises de stratégies partenariales satisfaisantes, voire réussies ? Une étude de cas approfondie menée auprès des gestionnaires des organisations ayant participé à une telle alliance permet de mieux saisir les bases sur lesquelles se développent des relations partenariales harmonieuses. Le développement d'un niveau minimal de confiance dans les institutions du pays, entre les organisations parentes et entre les individus eux-mêmes favorise dans un premier temps la mise en place des mécanismes de contrôle formel de leurs relations. Suite à la signature du contrat, les acteurs engagés dans l'alliance intensifient leurs interactions ; la confiance sous ses formes institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle se développe. Leurs activités communes favorisent la convergence des normes et valeurs, convergence qui mène au développement du contrôle social. On assiste peu à peu à la naissance d'un «monde» spécifique qui transcende les mondes d'origine des organisations partenaires, celui de l'alliance stratégique.

MOTS CLÉS : Alliance stratégique, international, confiance, contrôle, étude de cas.

1. Introduction

Dans cette nouvelle ère mondiale marquée par la fragilité et la complexité environnementale, par le développement exponentiel de nouvelles technologies et par la raréfaction des ressources, de nombreuses organisations s'allient pour mieux faire face à ces défis et maintenir, sinon accroître, leur performance. De fait, depuis quelques décennies, les nouvelles stratégies collaboratives prennent de plus en plus d'ampleur tant au niveau national qu'à l'échelle internationale. Les alliances stratégiques ou partenariats ont connu une expansion considérable non seulement dans les pays développés mais aussi dans les pays émergents et ce, dans le cadre d'une stratégie plus globale d'aide au développement international (Ramonjavelo et al., 2006 ; Chen et Li, 2008).

À l'international, ces collaborations regroupent des entités ayant des cultures organisationnelles, nationales et parfois même sectorielles divergentes (Shneider et Barsoux, 2003). Elles ne partagent pas nécessairement les mêmes valeurs et normes ni les mêmes façons de faire. Astley et Fombrun (1983) qualifient à juste titre ces alliances d'« inter-espèces ». Elles soulèvent plusieurs polémiques non seulement sur le plan économique mais aussi sur les plans politique et social (Chen et Li, 2008). Cette diversité touche entre autres les disparités entre les partenaires quant aux objectifs poursuivis, à la définition des droits et responsabilités de chacun, à la langue de travail et même aux modes de gestion et d'opérationnalisation (Shneider et Barsoux, 2003).

Dans ce contexte de relations interorganisationnelles « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) ou « inter-mondes sociaux » (Strauss, 1991), il apparaît acceptable, voire souhaitable, que chaque entité se base sur des mécanismes de contrôle (Ouchi, 1980; Woolthuis et al., 2005) afin de défendre ses intérêts et objectifs. Il faut cependant signaler que tout échange économique est avant tout un engagement social. Dès lors, lorsque les arrangements structurels et les mécanismes de contrôle formels deviennent inopérants à cause de l'hostilité de l'environnement et de l'incomplétude des contrats, la confiance peut surseoir au déficit de coordination entre les partenaires à l'alliance. Ainsi, en plus des dispositifs formels de coordination dont notamment le contrat et les mécanismes de gouvernance, la confiance, en tant que lubrifiant des relations sociales (Arrow, 1974), peut représenter la clé de voûte du succès de ces stratégies collaboratives.

Néanmoins, peu de recherches ont tenté d'explorer l'évolution conjointe des fondements ou mécanismes de gestion des collaborations, dont la confiance et le contrôle, dans le contexte particulier des alliances stratégiques internationales (Skander et Préfontaine, 2009). Cette

étude vise à compenser ce quasi « vide » dans le champ de la recherche sur les stratégies internationales. Son but est de comprendre comment évoluent les relations partenariales, plus précisément les mécanismes de contrôle et les types de confiance dans les alliances conclues entre partenaires de pays différents ayant des cultures et des systèmes institutionnels distincts et marqués par la disparité des ressources et des infrastructures. Cette recherche s'intéresse ainsi à ce que Hafsi (2009) appelle « le management du management » consistant à gérer les relations entre les gestionnaires de l'alliance plutôt que la gestion du projet lui-même.

Dans cet ordre d'idées, partant de l'évolution des interactions entre les parties (acteurs ou organisations) au projet, cette étude adopte la perspective de l'ordre négocié (Strauss, 1991) en explorant les dynamiques collaboratives sous-jacentes à de tels partenariats à partir d'une étude de cas approfondie. La revue de la littérature couvrant les concepts centraux à cette recherche, d'abord celui d'alliance stratégique internationale et ensuite ceux de contrôle et confiance, fera l'objet de la prochaine section. Suivront l'élaboration du cadre conceptuel, la méthodologie adoptée et la description du terrain de recherche ainsi que son contexte. L'analyse des données primaires et secondaires recueillies permet de comprendre et d'approfondir la dynamique contrôle-confiance dans les relations entre les partenaires à l'alliance. La conclusion propose une discussion des résultats de l'étude et leurs conséquences potentielles pour les gestionnaires impliqués dans les alliances stratégiques internationales.

2. Définitions des concepts-clés

Cette section explore les principales définitions des concepts-clé et de la polémique qu'elles suscitent. Vient en premier lieu un bref survol de quelques conceptions des alliances stratégiques internationales. Par la suite, l'accent sera mis sur les définitions des axes d'analyse, soit la confiance et le contrôle ainsi que leurs typologies respectives.

2.1 Les alliances stratégiques internationales

Depuis quelques décennies, les alliances stratégiques se sont largement développées aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'international (Buckley et Casson, 1988). En plus de permettre à certaines entreprises d'accéder aux ressources, les alliances ont été largement adoptées par plusieurs organisations afin d'intégrer le marché international (Chen et Li, 2008).

Selon Osborn et Hagedoorn (1997), une alliance internationale peut être définie comme un arrangement collaboratif entre au moins deux organisations de pays différents dont l'objectif, l'échange ou la création de valeur, est déterminé à l'avance et peut s'échelonner sur divers intervalles temporels. Ces arrangements ont principalement pour but de réduire les incertitudes relatives à la complexité de l'environnement sociétal des organisations parentes en diminuant leurs coûts de transaction, en améliorant leur positionnement sur le marché et en

accédant à de nouvelles ressources, compétences et savoir-faire. Les alliances internationales permettent ainsi aux organisations parentes de mettre en commun leurs ressources et partager les risques afin d'atteindre leurs objectifs respectifs (Inkpen et Curral, 2004).

Pour les partenaires, le partage du contrôle ou du pouvoir de la direction stratégique ainsi que les enjeux opérationnels du produit de leur union représentent les principales caractéristiques et problématiques des alliances internationales (Boersma et al., 2003). En effet, l'acquisition des pouvoirs dépend de l'échange d'engagements entre les organisations parentes. L'engagement est ainsi une arme à double tranchant et la gestion des interdépendances crée un dilemme (Thompson, 1967). Les alliances sont ainsi à l'origine d'un phénomène paradoxal : les parties y adhèrent pour poursuivre leurs intérêts mais ne doivent pas agir à l'encontre des objectifs du partenariat (Inkpen et Curral, 2004). Étant simultanément un arrangement organisationnel unifié et un produit d'organisations souveraines ou parentes (Geringer et Hebert, 1989), les alliances stratégiques peuvent se heurter à des obstacles de taille. La disparité des caractéristiques, des environnements institutionnels et des cultures organisationnelles et nationales des parties peut constituer une menace au succès de l'alliance. Parallèlement, c'est la synergie pouvant naître de cette disparité sur les plans organisationnel, institutionnel et culturel qui constitue l'essence même des alliances stratégiques (Doz et Hamel, 1998 ; Boersma et al., 2003).

Toutefois, dans le cadre particulier des alliances stratégiques internationales, la dynamique collaborative est marquée non seulement par les risques liés à l'interdépendance des parties mais également par les disparités relatives à leurs contextes organisationnel, institutionnel et culturel (Boersma et al., 2003). Pour cela, tel que noté par divers chercheurs, les acteurs engagés dans l'alliance doivent nourrir leurs relations en gérant conjointement leur projet de collaboration. Au même titre, Doz et Hamel (1998) mettent l'accent sur l'importance des acteurs et des dynamiques sociales quant au succès de l'alliance stratégique en spécifiant "After the deal is signed and the corporate chieftains have given their uplifting speeches the success depends on people who do the work" (p. 139).

Ainsi, les alliances se basent principalement sur le contrôle formel qui représente le fondement des partenariats permettant aux parties de préserver leurs intérêts dès le début de leurs interactions (Woolthuis et al., 2005). Parallèlement, les parties peuvent développer, au cours de leurs relations, une certaine confiance partenariale que ce soit au niveau interpersonnel ou interorganisationnel (Ramonjavelo et al., 2006). C'est cette confiance qui leur permettra de gérer leur collaboration en réduisant notamment les coûts de transaction (Boersma et al., 2003). Les partenaires peuvent également « construire » un cadre

de référence commun leur permettant de poursuivre leur objectif collaboratif (Vangen et Huxman, 2003) ainsi que leurs propres objectifs corporatifs. C'est ce cadre de référence qui représente l'essence même du contrôle social (Horwitz, 1990).

En effet, étant donné l'incomplétude des contrats ainsi que la de leur environnement (Thompson, 1967), les parties ne peuvent prévoir à l'avance tous les changements pouvant survenir dans leur collaboration. Ainsi, le contrôle social peut tout autant que le contrôle formel permettre aux parties de réorienter leurs actions. L'un des principaux paradoxes des alliances est justement cet équilibre entre les enjeux structurels et l'évolution sociale de la collaboration. Il semble évident que ce défi serait encore plus prononcé dans les alliances internationales où la diversité des objectifs et caractéristiques organisationnelles des parties est majorée par la diversité de leurs systèmes institutionnels et cultures nationales.

2.2 La confiance: définition et types

La qualifiant de « lubrifiant » à la base du fonctionnement du système social et de son efficacité, Arrow (1974) analyse la confiance en mettant l'accent sur sa dimension socio-économique. Considérée comme une institution invisible au même titre que les règles de droit ou les principes moraux et éthiques, la confiance agit comme facilitatrice efficace des rapports sociaux dans la mesure où croire en la parole d'autrui permet d'éviter diverses complications. S'inscrivant dans la perspective économique, Arrow admet qu'il s'agit d'un bien qui a une valeur pratique car il permet d'accroître l'efficacité des échanges. Toutefois, techniquement, la confiance est loin d'être une marchandise échangeable sur un marché (Arrow, 1974).

Mayer et al. (1995) considèrent que la confiance accordée par une partie (trustor) comme sa vulnérabilité par rapport à l'autre (trustee) basée sur les attentes que celle-ci va réaliser des actions qui sont importantes pour le trustor et ce, indépendamment des moyens de contrôle exercés. Cela suggère ainsi que la confiance se manifeste indépendamment des moyens de coercition ; autrement dit, elle ne reflète pas nécessairement une situation de « risque calculé » tel que préconisé par Williamson (1993). En outre, en mettant l'accent sur les attentes, croyances et même sur la bonne foi, la plupart des définitions de la confiance se basent principalement sur le niveau des interactions interpersonnelles entre le trustee et le trustor.

Comme soulevé par Boersma et al. (2003), dans le contexte international, la confiance permet de maîtriser les risques perçus par les parties engagées dans le partenariat et de réduire les coûts de transaction ex-ante et ex-post. La bienveillance dans les partenariats se manifeste en fonction de la perception de la réciprocité potentielle des actions entreprises par le partenaire à l'échange.

Partant de l'idée que les principales typologies de la confiance présentées par les chercheurs représentent les différentes facettes d'une même pièce, cette étude se base sur la classification de la confiance en fonction de son niveau de manifestation. L'intérêt de cette classification des relations trustee-trustor réside dans sa capacité à dépeindre les axes d'analyse envisageables dans les alliances stratégiques. De façon générale, l'examen des écrits en la matière permet de cerner les types de confiance en trois grandes catégories qui pourraient se manifester dans les alliances internationales. Il s'agit de (1) la confiance interpersonnelle, (2) la confiance interorganisationnelle et (3) la confiance institutionnelle.

Partant de la réalité organisationnelle, Zaheer et al. (1998) suggèrent que la confiance interpersonnelle est celle placée par les membres d'une organisation dans leurs homologues de l'entité partenaire. Elle renvoie, entre autres, aux notions de dépendance et de vulnérabilité d'un individu par rapport à un autre et se fonde sur la réputation et / ou les compétences, reconnues souvent suite à des expériences antérieures (Woolthuis et al., 2005). Elle se traduit principalement par la coopération et l'entraide entre les individus et se manifeste par un sentiment de bonne foi, de bienveillance, et de loyauté plutôt qu'un comportement opportuniste (McAllister, 1995). Plusieurs chercheurs considèrent d'ailleurs, la confiance interpersonnelle comme indispensable dans la construction, le développement ou le maintien des relations interorganisationnelles (Ramonjavelo et al., 2006).

Néanmoins, bien que ce soient les individus qui se font confiance et non les entreprises et que les échanges impliquent des personnes, divers chercheurs optent pour le niveau d'analyse organisationnel en ce qui a trait à l'étude de la confiance dans les relations d'échange (Woolthuis et al., 2005). Telle que son appellation l'indique, la confiance interorganisationnelle est définie par Zaheer et al. (1998) comme l'étendue de la confiance placée dans l'organisation partenaire par les membres d'une entité donnée. En plaçant les acteurs-clés au cœur de la définition, ils précisent qu'il s'agit de la confiance accordée par les responsables d'une organisation en une organisation partenaire. Empruntant une approche élitiste, ces chercheurs soutiennent que c'est la confiance interpersonnelle qui est à la base de la naissance de la confiance interorganisationnelle et ce, par le biais d'un processus d'institutionnalisation. Dans la même lignée que la confiance interpersonnelle, la confiance interorganisationnelle dépend de la confiance de compétence et de la confiance intentionnelle (Zucker, 1986). Elle peut avoir comme déterminants la réputation, les compétences et l'expertise des organisations, leurs expériences passées, le pouvoir relatif des parties issu d'une relation de dépendance et d'autres aspects spécifiques à la nature des organisations tels la taille et la culture organisationnelle (Das et Teng, 1998). Comme la confiance

interpersonnelle, elle se développe au cours de relations partenariales et se manifeste par des éléments tels la bonne foi, la bienveillance et le respect des règles indépendamment de tout processus de coercition ou de contrôle formel (Seppanen et al., 2007).

Parallèlement aux variantes de la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle, Zucker (1986) identifie la confiance institutionnelle. Il s'agirait de la confiance produite grâce à la structure formelle garantissant les attributs, les intentions ainsi que les actions d'un individu ou d'une organisation (Williamson, 1993). Toutefois, cette confiance ne renvoie pas aux relations entre individus ou entre organisations mais aux systèmes et procédures formant le contexte organisationnel et institutionnel dans lequel s'insèrent les échanges. Sa création n'est pas le produit d'une relation partenariale, ni d'expériences antérieures (Williamson, 1993). Dans les alliances stratégiques internationales, la confiance institutionnelle garantit les fondements institutionnels du partenariat. Elle permet de favoriser l'engagement des parties en leur fournissant la sécurité institutionnelle et légale en fonction de la loi et réglementations encadrant le contrat de partenariat (Boersma et al., 2003). Cette sécurité pourrait être basée sur les termes du contrat de l'alliance et même sur la simple existence de normes et réglementations (Zucker, 1986) pouvant préserver les droits des parties.

2.3 Le contrôle: définition et types

Tout comme la confiance, Woolthuis et al. (2005) soutiennent que le contrôle est une variable multidimensionnelle qui pourrait être analysée sous divers angles. Ils en distinguent de ce fait deux principales définitions. Au sens large, il s'agirait d'un ensemble d'instruments permettant de mitiger les risques relationnels. Le contrôle pourrait ainsi inclure la confiance en tant que lubrifiant des relations sociales (Arrow, 1974). Au sens étroit, le contrôle pourrait être défini comme l'ensemble des moyens de dissuasion ou de coercition (Shapiro et al., 1992) dont par exemple, les pénalités financières en cas de manifestations de comportements opportunistes. Vu sous cet angle, le contrôle serait exclusivement basé sur les relations de pouvoir. Il ne s'agirait que des mécanismes de contrôle explicites induits par les mécanismes de gouvernance formels dont le contrat signé entre les parties, occultant de ce fait toute obstruction au contrat psychologique que représente la confiance (Zucker, 1986).

S'intéressant particulièrement aux alliances internationales, Geringer et Hebert (1989) définissent le contrôle comme étant le processus par lequel un partenaire influence, à des degrés variables, les actions et les résultats d'une autre entité. Ceci serait possible par le biais de moyens allant de l'emploi de l'autorité et l'exercice du pouvoir à l'adoption de divers mécanismes bureaucratiques, culturels et informels. Ils distinguent en effet, trois mécanismes de contrôle exercés par les parties aux alliances : (1) contextuels dont les moyens informels

dont l'objectif est de créer un contexte organisationnel propice pour la poursuite des objectifs par les partenaires, notamment par le développement d'une culture d'équipe née de l'alliance des partenaires (éliminer la culture du « nous versus eux »); (2) bureaucratiques basés sur le contenu par le biais desquels les partenaires interviennent de façon plus directe; et (3) processuels par lesquels les parties influencent le processus de prise de décision et de planification des activités de l'alliance.

Das et Teng (1998) mettent l'accent sur l'importance des mécanismes de contrôle adoptés par les parties et leurs impacts potentiels sur l'évolution de la coopération et l'achèvement de leurs objectifs respectifs ainsi que ceux de l'alliance. Ils définissent le contrôle comme un processus de régulation par lequel les éléments d'un système deviennent plus prévisibles à travers l'établissement de standards. Ce processus peut de ce fait avoir aussi bien une empreinte formelle que sociale. Ainsi, suivant les pas de Geringer et Hebert (1989) et s'appuyant sur les travaux d'Ouchi (1980), Das et Teng (1998) distinguent deux types de contrôle généralement exercés par les partenaires aux relations interorganisationnelles.

Le premier intègre les mécanismes formels de contrôle des comportements et des objectifs poursuivis aussi bien par les parties que par l'organisation née de leur alliance. Il s'agit du contrôle basé sur le pouvoir et la dissuasion par rapport à tout comportement opportuniste (Woolthuis et al., 2005). Cela implique les mécanismes formels ou bureaucratiques (Geringer et Hebert, 1989) basés sur la surveillance, l'évaluation, la direction et les règles formelles. Ces règles représentent des standards d'arbitrage permettant de comparer les résultats atteints par rapport à ceux attendus. Ce type de contrôle basé sur les procédures et règles ainsi que la réglementation et implique le transfert d'informations explicites telles que les lois, les données financières et les budgets (Inkpen et Curral, 2004). Toutefois, le problème majeur de ces standards est que les règles ne peuvent être appliquées efficacement dans un contexte complexe marqué par des tâches ambiguës, intégrées et difficilement quantifiables. Par ailleurs, une des sources fondamentales de ce type de contrôle est le contrat formel qui renferme des clauses relatives aux manifestations des comportements opportunistes (Williamson, 1993). Dans la perspective économique, ce type de contrôle formel serait l'essence même de la confiance calculée selon une analyse coûts/bénéfices de la relation partenariale ou « basée sur la dissuasion » (Shapiro et al., 1992).

Le deuxième type de contrôle identifié par Horwitz (1990) ainsi que par Das et Teng (1998) a une empreinte sociale et se base sur le partage des valeurs et normes entre les parties. Contrairement au premier, ce contrôle social ne repose sur aucun document écrit mais sur la convergence des cultures ainsi que sur les exigences relatives aux normes de réciprocité. Les

règles et lois, sources du contrôle formel, ne sont autres que des références permettant aux parties de répondre aux violations normatives alors que les normes informelles basées sur le sens commun de la moralité déterminent les limites entre les bons et les mauvais choix et les possibilités de recours aux institutions formelles en cas de litige. Le contrôle social plus ou moins « invisible et intangible » se base sur les processus de socialisation, d'apprentissage ainsi que sur les interactions spontanées entre les partenaires et les relations personnelles nouées entre les gestionnaires (Inkpen et Curral, 2004). La logique du contrôle social est basée sur les normes sociales qui gouvernent les relations interpersonnelles (Horwitz, 1990).

Selon Geringer et Hebert (1989), il s'agit de l'ensemble des mécanismes contextuels (dont la culture) qui favorisent l'implication des parties dans le partenariat. Comparativement au contrôle formel, le contrôle social est plus incertain et ambigu (Inkpen et Curral, 2004). Pour cela, plusieurs recherches mettent particulièrement l'accent sur les mécanismes de contrôle formel et analysent l'impact des instances institutionnelles formelles en ignorant le « pouvoir continu du contrôle social informel dans la vie moderne » (Horwitz, 1990, p. 5).

Bien que plusieurs chercheurs considèrent cette variante du contrôle comme une « anomalie » ou un phénomène sans importance dans le monde organisationnel (Horwitz, 1990), elle peut représenter le fondement du contrôle exercé dans les relations partenariats. En effet, un des enjeux majeurs relatifs à la gestion des relations hybrides dont le cas des alliances stratégiques internationales est la divergence des valeurs et des stratégies institutionnelles des partenaires (Vangen et Huxman, 2003) ou de leurs façons de « voir le monde ». C'est de là qu'est née l'importance de la création d'un cadre de référence conjoint entre les parties permettant de mettre en place un « dénominateur commun » pour garantir le succès de leurs interactions.

3. Question de recherche et cadre conceptuel

Suivant un cadre dynamique et dans un « monde parfait », les parties à une alliance stratégique internationale se basent au départ sur la confiance institutionnelle pour entrer en interaction ; cette confiance représente le cadre de référence de leurs relations futures. En effet, il semble évident qu'une organisation ne pourrait s'engager dans un partenariat sans témoigner un minimum de confiance envers le système institutionnel et légal dans lequel s'insère cette relation (Ramonjavelo et al., 2006). Par ailleurs, tout au long de l'alliance, les partenaires peuvent développer par leurs interactions répétitives ou continues la confiance interorganisationnelle et / ou interpersonnelle. Ces confiances relationnelles peuvent au cours de la relation devenir les substituts fonctionnels de la confiance institutionnelle et faciliter ainsi les interactions des parties. Néanmoins, en cas de conflits ou de crise dans leur

environnement, les acteurs recourent ultimement à la confiance institutionnelle fondée sur les lois et règlements du pays et sur le contrat d'alliance signé. La figure 1 illustre cette dynamique entre les trois types de confiance.

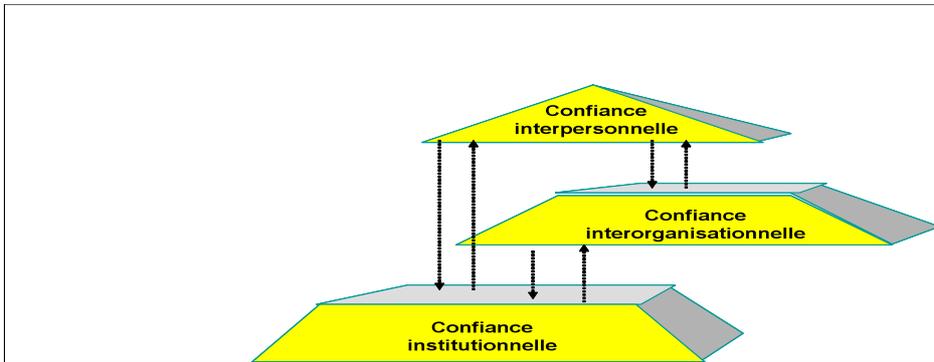


Figure 1 Évolution des types de confiance dans les relations partenariales

Le développement d'une relation de confiance entre les partenaires à une alliance n'implique en aucun cas l'absence de contrôle, particulièrement dans le contexte international (Boersma et al., 2003). De fait, le développement d'une alliance n'induit pas nécessairement la réduction des moyens de contrôle entre les parties mais plutôt un contrôle de nature différente. Les partenaires se basent au départ sur des mécanismes de contrôle formel pour développer leur relation et réaliser leurs premières interactions (Inkpen et Curral, 2004). Ces mécanismes prennent la forme du contrat liant les parties mais également des plans, des échéanciers, des règles et procédures définis d'un commun accord. Toutefois, au fur et à mesure qu'ils interagissent, les partenaires apprennent à collaborer et les « distances culturelles » (Horwitz, 1990) se rétrécissent. Ils développent peu à peu un cadre de référence commun et une culture de groupe ou un nouveau « monde » que constitue l'alliance (Strauss, 1991) marquée par des valeurs convergentes leur permettant d'exercer des mécanismes de contrôle social (Ouchi, 1980). Cette évolution des contrôles formel et social est représentée à la figure 2.

Réfractaires à la tradition en management opposant le contrôle à la confiance, plusieurs chercheurs ont tenté de redéfinir l'interaction entre ces composantes de la vie organisationnelle. Ils les mettent sur un même pied d'égalité, supposant ainsi que les deux peuvent constituer des sources de coopération complémentaires plutôt que mutuellement exclusives (Woolthuis et al., 2005). C'est la perspective qui inspire d'ailleurs le cadre conceptuel proposé basé sur la complémentarité de la confiance et du contrôle (voir figure 3).

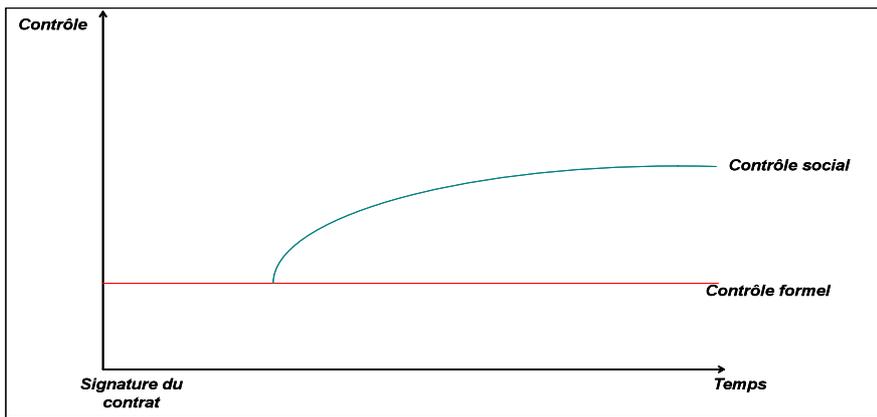


Figure 2 Évolution des types de contrôle dans les relations partenariales

Considérant que les relations partenariales sont évolutives (Boersma et al., 2003), l'interaction entre les partenaires à une alliance ne peut naître sans un minimum de confiance dans l'ensemble du contexte dans lequel s'inscrit cette relation, confiance qui, selon Zucker (1986), serait la confiance institutionnelle. Cette confiance représente l'essence même du contrôle formel (Ouchi, 1980; Das et Teng, 1998) dont les lois et réglementations du pays hôte d'une part, et les contrats et accords formels signés entre les parties d'autre part. La confiance dans les institutions apparaît comme la condition sine qua non à l'engagement des organisations à une alliance stratégique, particulièrement dans un contexte international.

D'un autre côté, l'engagement des parties dans des cercles d'interactions répétitives (Strauss, 1991) favorise le développement d'un schème collectif basé sur la convergence des valeurs et objectifs des parties (Horwitz, 1990). Ce schème favorise notamment l'émergence de la confiance aussi bien au niveau interorganisationnel qu'interpersonnel, confiance basée sur l'identification au groupe (Zucker, 1986) et sur les connaissances accumulées (Shapiro et al., 1992) sur le partenaire par le biais du processus d'apprentissage interorganisationnel (Inkpen et Curral, 2004).

Parallèlement, c'est la convergence des valeurs et des objectifs dans les relations partenariales qui favorise l'exercice des mécanismes de contrôle social (Ouchi, 1980; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998; Inkpen et Curral, 2004) entre les entités interorganisationnelles. Considérée comme un engagement risqué, la confiance relationnelle dépend des mécanismes de contrôle sociaux et formels permettant de remédier à ces risques tout au long du cycle d'évolution de la stratégie collaborative (Skander et Préfontaine, 2009).

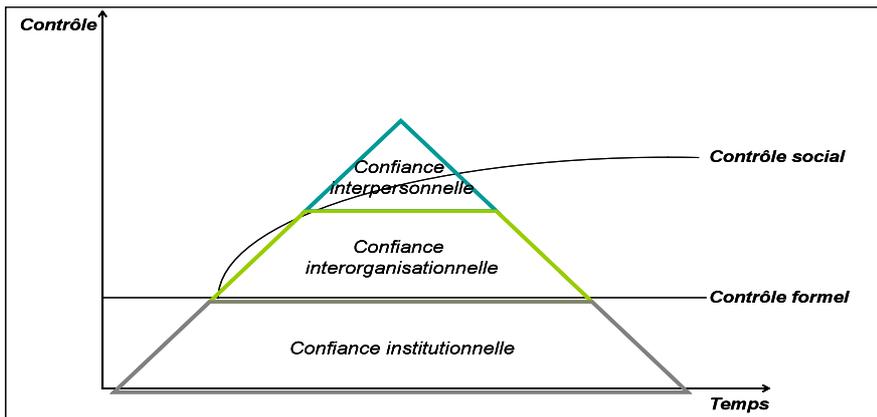


Figure 3 Évolution des types de contrôle et de confiance dans les relations partenariales

4. Stratégie de recherche et présentation du cas

La perspective adoptée dans cette étude est celle de l'ordre négocié. Dans cette optique, les parties à une alliance construisent, par des cycles d'interaction répétitifs, les « règles du jeu » au niveau des moyens à utiliser et des objectifs à poursuivre. Ceux-ci doivent être légitimés et refléter les missions et valeurs dominantes de chaque organisation. L'arène d'action passe progressivement du niveau inter-mondes sociaux au niveau « intra-monde alliance » (Strauss, 1991). Dans le meilleur des cas, les barrières « nous versus eux » se dissipent et l'intégration interne au sein de l'alliance se développe pour donner naissance à une « vraie organisation ». Les parties deviennent alors de véritables partenaires.

Dans cette recherche, la stratégie adoptée est qualitative et basée sur l'étude de cas approfondie. En effet, tel que soulevé par Yin (2003), ce sont les stratégies qualitatives qui permettent de répondre aux questionnements relatifs au « qui ? » et au « pourquoi ? » des phénomènes sociaux. Par ailleurs, la méthode d'étude de cas approfondie est particulièrement pertinente puisqu'il s'agit d'une recherche exploratoire où la compréhension représente l'objectif primaire et où le phénomène à l'étude est difficile à quantifier, mal exploré par les chercheurs et doit être étudié en référence à son contexte naturel (Yin, 2003).

Le cas choisi répondait aux critères de cette recherche, à savoir une alliance stratégique internationale et des partenaires réceptifs, disponibles et acceptant de fournir les informations relatives à leur partenariat. Divers outils de collecte des données ont été utilisés, allant de la recherche documentaire (procès-verbaux, correspondances internes, contrats, articles et communiqués de presse, rapports annuels et d'affaires, conférences données par les décideurs)

à la conduite des entrevues semi-structurées avec les acteurs-clés du terrain suivant un guide d'entrevue pré-testé. La diversité de ces sources a l'avantage de multiplier les points de vue et de procéder à des triangulations multiples. Les données ont été codifiées par deux chercheurs séparément qui ont ensuite précisé le sens de certains codes. Elles ont par la suite été analysées avec le logiciel d'analyse qualitative Nvivo.

Le projet étudié dans cette recherche est le projet AÉRO (nom fictif). Il implique d'un côté le consortium privé euro-canadien MXM et d'un autre côté, un organisme public d'un pays européen. Le consortium MXM implique trois organisations (voir tableau 1 pour une brève description des partenaires) qui ont accepté de former un consortium en vue de répondre à un appel d'offre d'un gouvernement à la recherche d'un partenaire stratégique ayant accès aux ressources financières et managériales nécessaires à l'amélioration de l'efficacité de ses installations aéroportuaires (projet AÉRO) tout en gardant un certain contrôle sur l'avenir du projet. Le pays hôte est aujourd'hui une démocratie libérale indépendante suite à des siècles d'hégémonie de diverses puissances. Le gouvernement cherchait par cette alliance à améliorer ses principaux indicateurs macro-économiques (PIB, taux de croissance, déficit, balance commerciale) en accroissant à la fois le volume de passagers (particulièrement les touristes), ses échanges commerciaux et par extension, sa modernité sur le plan international. Pour ce faire, il décidait de céder 40 % des actions de son aéroport à un concessionnaire.

Tableau 1 Description sommaire des partenaires dans le projet d'aéroport

Organisations	Description
E-1	Constructeur et opérateur européen d'un aéroport, E-1 détiendra 57,10 % des actions du consortium MXM
E-2	Compagnie d'ingénierie et de construction lourdes nord américaine, E-2 détiendra 38,75 % des actions du consortium MXM
E-3	Filiale d'un groupe de compagnies locales, E-3 se spécialise dans la gestion des actifs mobiliers et immobiliers et détiendra 4,15 % des actions du consortium MXM
O-1	Organisation gouvernementale propriétaire de l'aéroport et poursuivant un objectif de délestage de certains biens et services gouvernementaux

Au cours de la dernière décennie, divers événements ont marqué les débuts de cette alliance et par conséquent, les relations partenariales (voir tableau 2). Aujourd'hui, les membres de l'alliance considèrent AÉRO comme un franc succès; les taux annuels de passagers et de cargaisons progressent continuellement et pour le gouvernement, cette concession constitue un des fleurons de sa politique de concession et de privatisation.

4.1 Les relations partenariales dans le cadre de l'alliance AÉRO

Compte tenu du caractère diachronique de cette recherche et du fait que le début des relations entre les partenaires potentiels ont débuté bien avant le dépôt de la soumission, l'analyse sera présentée en quatre phases : la constitution du consortium MXM ; la sélection de MXM et le

27/10/10 15:17

Commentaire: Ici, je suis perplexe car doit-on considérer l'alliance en tant que consortium ou considérer l'alliance comme incluant un 4^e partenaire, le gouvernement ; une autre alternative serait de donner un nom au projet d'aéroport et un autre à l'alliance.

processus de négociation ; la signature du contrat d'alliance du projet AÉRO et la phase opérationnelle (début des activités, mode de fonctionnement, processus de décision et de résolution de problèmes) au cours de laquelle évoluent les relations partenariales entre les parties de MXM et l'entité gouvernementale O-1.

Tableau 2 Évolution des événements dans le cadre de l'alliance stratégique AÉRO

Été 2001	Lancement de l'appel d'offre et réception des soumissions
Septembre 2001	Détournement d'avions qui percutent deux tours aux Etats-Unis
Novembre 2001	Sélection de deux soumissionnaires et début des négociations préliminaires
Décembre 2001	Le consortium MXM est appelé à soumettre sa dernière offre
Juillet 2002	Signature du contrat de concession (Vente de 40% des actions d'AÉRO à MXM)
Décembre 2002	Vente par le gouvernement de 20 % des actions au grand public
Novembre 2005	Vente par le gouvernement de 10 % additionnel d'actions dont 90 % au grand public et 10 % à E-1 (indépendamment du consortium MXM)

Constitution de MXM

Ce sont les décideurs de E-1 qui prennent l'initiative d'approcher quelques entreprises en vue de former une alliance pour répondre à l'appel d'offre d'un gouvernement. Ayant partagé une expérience de collaboration réussie dans le passé avec E-2 et considérant ses compétences techniques et managériales complémentaires aux leurs, ils invitent cette dernière à se joindre à eux. Une confiance préliminaire existait donc dès le départ entre E-1 et E-2, il s'agit d'une confiance interorganisationnelle cognitive (McAllister, 1995) ou basée sur les connaissances accumulées par un partenaire sur son vis-à-vis à la collaboration (Shapiro et al., 1992). Le consultant juridique de E-2 note d'ailleurs à ce titre :

«Si E-1 n'avait pas confiance en nous, ils ne seraient pas venus nous voir pour faire le projet. Donc, il y avait eu des projets avant qui avaient permis aux deux sociétés de se connaître, de voir un peu comment l'autre se comporte; quels sont les risques acceptables, quelle est la façon dont les affaires sont menées; comment les propositions sont préparées.»

Conscients de l'importance d'un tel projet pour les autorités locales et du choix stratégique délicat de le gérer en concession, E-1 et E-2 optent de s'adjoindre une firme locale, E-3. Bien que ni l'un ni l'autre n'aient d'expérience avec cette firme, cette organisation a été recommandée à E-1 par des relations d'affaires. E-2 s'est, quant à elle, fiée sur le choix de E-1 en se basant sur la réputation dont jouissait cette entreprise sur le marché local. À ce niveau également, c'est la confiance interorganisationnelle basée sur la réputation (Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006) qui a favorisé le choix de cette firme. Un

responsable de la section investissement de E-2 explique à cet effet : «E-1, on les a rencontrés avant; une compagnie qui nous apparaissait très intéressante. Nos gens d'aéroports les connaissaient et les appréciaient et E-3., c'est la présence locale.»

Lors de leurs rencontres en vue de préparer leur soumission, les décideurs prennent connaissance des « façons de faire » et des valeurs et priorités de chacun et ils développent une certaine confiance relationnelle basée sur les connaissances (Shapiro et al., 1992). L'un d'eux exprimera l'importance de la confiance pour contrer les risques relatifs à une relation basée uniquement sur le contrôle formel, en l'occurrence, le contrat : «Il faut avoir rencontré la personne, l'avoir regardée dans les yeux et avoir discuté des vrais enjeux, puis voir comment elle réagit. Le contrat, c'est une chose mais la manière que le contrat va être [...] parce que le contrat ne peut jamais tout prévoir, puis le contrat n'est jamais parfait. »

Les parties s'engagent dans un cycle de négociations dans le but de garantir les droits et de signifier les obligations de chacune et de s'assurer de bien gérer leur collaboration. Elles appartiennent à des mondes sociaux différents (Strauss, 1991) et c'est le contrat qui au départ, représente le mécanisme de contrôle formel régissant leurs relations (Christ et al., 2008). Il spécifie le mode de collaboration futur et les mécanismes de prise de décision et de gouvernance sous-jacents. À l'évidence, les termes de ce contrat sont basés sur les compromis naissant des interactions et négociations entre les acteurs engagés dans « l'arène d'action AÉRO » (Strauss, 1991). Un répondant de E-2 cite d'ailleurs cet exemple : «Nous, on sait que quand on investit un montant important dans un projet, il faut absolument qu'on ait notre mot à dire, qu'on ne voudrait pas qu'on prenne des décisions contraires à notre point de vue. Par exemple, l'augmentation de l'endettement dans la compagnie [...] Il y a des compagnies qui aiment ça s'endetter au maximum. [...] Fait que ça, c'est des gens qui sont plus agressifs. Nous, on est peut-être plus conservateurs avec certains risques.» Dans ce cas, la création de l'alliance stratégique internationale a donné lieu aux interactions entre partenaires illustrées dans la figure 4.

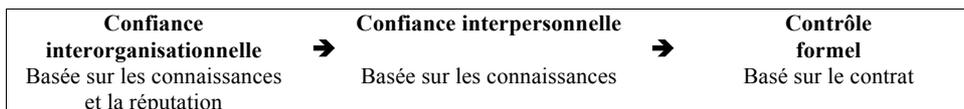


Figure 4 Interactions lors de la création de l'alliance stratégique internationale

Sélection du consortium MXM et négociation du contrat d'alliance du projet AÉRO

Le 20 novembre 2001, suite à l'étude des dossiers des divers soumissionnaires à ce projet, la commission gouvernementale en charge de la sélection du partenaire privé retient deux

choix : un consortium européen (classé en première position) ainsi que le consortium MXM (classé en seconde position). Des négociations sont donc amorcées avec chacun des deux groupes pris séparément.

Bien que l'offre du premier consortium ait été plus intéressante que celle de MXM, les négociations avec le premier consortium ont échoué. Au-delà des divergences de prix et des critères relatifs à l'offre des services techniques, c'est la confiance envers l'honnêteté et la bonne foi du premier consortium qui a été ébranlée suite à des changements à leur offre qu'ils ont tenté d'introduire en cours de négociation, suite en particulier aux événements du 11 septembre 2001. Ce drame qui perturbait les prévisions concernant le trafic aérien et les tarifs afférents a amené ce consortium à revoir son offre à la baisse, ce qui laissait croire que leur première offre était «gonflée». Un gestionnaire de MXM explique à ce titre «Eux avaient soumissionné substantiellement plus élevé que nous. Ils ont su le prix et ils ont baissé leur offre à 1 M \$ au dessus de la nôtre. Alors, il y avait un écart important [...] Le gouvernement était en furie parce que le gouvernement n'aime pas ça se faire jouer des tours de même. Ils se sont virés et ont dit – c'est correct. On prend le deuxième soumissionnaire même si le prix est à 1 M \$ plus bas, parce qu'ils ont trouvé qu'ils n'avaient pas été corrects.»

L'absence de confiance interorganisationnelle et interpersonnelle mène à la rupture des négociations relatives à la conclusion de l'entente partenariale avec ce consortium européen. Ainsi, le 15 décembre 2001, les décideurs de MXM sont invités à émettre leur offre définitive. Les parties de ce consortium et la partie publique entrent alors en interaction afin de négocier le « nouvel ordre social » (Strauss, 1991) qui régira leur collaboration future. Une arène d'action prend de ce fait naissance entre les parties au projet de concession. Chacune était animée par ses objectifs sous-jacents à sa mission principale : des buts principalement sociopolitiques pour la partie gouvernementale ; des visées politiques et économiques basées sur le long terme pour E-1 ; des objectifs économiques à court et moyen terme et de visibilité dans la niche du secteur aéroportuaire pour E-2 ; et des objectifs économiques à long terme pour E-3. La synergie naissante de la complémentarité des objectifs et ressources des parties représente l'essence d'une telle stratégie collaborative et le fondement de l'avantage collaboratif (Vangen et Huxman, 2003). Selon un répondant de MXM « Le plus important c'est qu'on puisse atteindre nos objectifs ensemble. On est très complémentaire.»

De plus, tous doivent être confortables avec le système réglementaire en vigueur car c'est ce même système qui va garantir leurs droits en cas de crise ou de problème avec la partie publique. Il s'agit là du fondement même de la confiance institutionnelle (Williamson, 1993). Cette question se pose particulièrement dans les alliances conclues à l'international

impliquant des partenaires de pays différents familiarisés avec des cadres juridiques différents (Ramonjavelo et al., 2006). Les partenaires de MXM ont considéré ces risques. Dans le cadre de leur « arène d'action » avec les autorités publiques locales, les parties de MXM ont réussi la mise en place, dans le contrat de concession, d'une clause relative à leur protection au cas où la partie publique légiférerait de façon discriminatoire envers eux. L'inclusion d'une telle clause dans les termes du contrat démontre la bonne foi et les intentions positives (Das et Teng, 1998) de O-1 quant à la réussite de cette alliance. Le consultant juridique de MXM affirme : «Il faut toujours faire attention lorsqu'on fait affaire avec un gouvernement parce que ce n'est pas une relation d'égal à égal. Ça ne l'est jamais. Un gouvernement a toujours les pouvoirs et les moyens qui ne sont pas à la disponibilité d'un partenaire privé.»

De ce stade de négociation entre les parties, nous retenons principalement deux grandes leçons. En premier lieu, l'absence de confiance interorganisationnelle et interpersonnelle mène directement à la cessation du projet d'alliance. La figure 5 illustre ce phénomène.

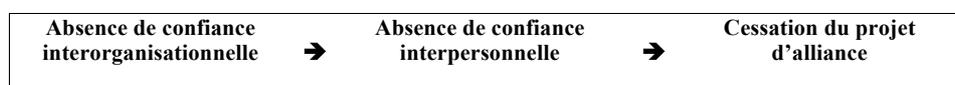


Figure 5 Interactions menant à la cessation du projet d'alliance

En second lieu, la confiance institutionnelle ressort comme étant l'assise sur laquelle se fonde l'alliance internationale, car de l'avis même des participants : «Dans les pays où les gens jugent que le «rule of law» n'existe pas, il y a très peu d'investissements étrangers; c'est simple comme ça. Si toi, comme investisseur, tu n'as pas cette confiance là, tu ne mets pas un sous dans le pays, c'est tout.» C'est là la condition essentielle à toute signature d'un contrat d'alliance stratégique internationale (voir figure 6).

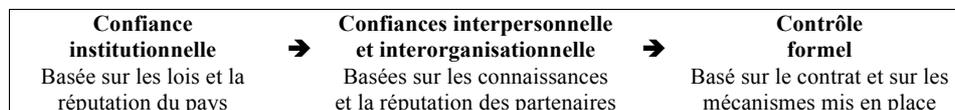


Figure 6 Interactions favorisant la sélection du consortium et la mise en place du contrôle formel

Signature du contrat d'alliance du projet AÉRO

Suite à un long cycle de négociation qui aura duré neuf mois, le gouvernement local et le consortium MXM signent une entente en juillet 2002. Aux divergences plus générales avec la partie gouvernementale, s'ajoutent certaines différences entre les parties de MXM. Parmi ces enjeux, figure la durée de l'engagement des parties dans le projet AÉRO et le droit de transfert de leurs actions. En effet, bien que O-1 ait opté pour la sélection d'un partenaire qui

s'engagerait à ne pas revendre ses actions dans AÉRO avant 15 ans, cet engagement à long terme ne s'inscrivait pas dans les perspectives de E-2 qui, indépendamment des autres parties de MXM, a négocié un terme de 10 ans. Selon le conseiller juridique d'E-2 : «E-2 était moins enclin à accepter 15 ans que A-1 pour différentes raisons : 1) la participation de E-2 est plus faible que la participation de E-1; 2) avec notre rôle de constructeur dans le domaine des aéroports, il était difficile pour nous de s'empêcher de participer à d'autres projets.»

Afin de garantir l'efficacité et la performance du concessionnaire, le gouvernement a opté pour la stratégie de rémunération selon l'EBIDATA¹ où une part de la rémunération du consortium MXM dépend de la qualité de leur performance et il a établi des règles de tarification des services aéroportuaires afin de mieux protéger ses citoyens contre toute inflation abusive des prix. Le gouvernement détenait une action dorée, une «golden share», pour bloquer si la direction de MXM allait prendre une décision qui allait contre l'intérêt national (par exemple, fermer l'aéroport). Les termes du contrat ainsi définis sont donc le fruit de la convergence des exigences des mondes sociaux (Strauss, 1991) de MXM et de O-1.

En tant que mécanisme de contrôle formel, le contrat de concession d'AÉRO représente la pièce maîtresse de la collaboration et n'est autre que l'opérationnalisation des négociations conduites dans l'arène d'action (Strauss, 1991). Il renferme les termes relatifs aussi bien aux exigences et obligations qu'aux droits des deux parties MXM et O-1. Ces termes représentent les paramètres de leurs interactions. Tel que suggéré par un répondant de la partie publique : « I think that the contract or the legal documentation is just the legal basis of that is what next [...] that is what sets the foundation stone. »

Toutefois, bien que le contrat en tant que mécanisme de contrôle formel représente le fondement des relations partenariales, il ne peut jamais tout prévoir à l'avance (Woolthuis et al., 2005). L'évolution de l'environnement et les crises pouvant surgir à l'interne et à l'externe ne peuvent être prévisibles à l'avance par les parties. Puisque dans le cas d'AÉRO, le contrat de concession s'étend sur 65 ans, il apparaît évident que les dynamiques collaboratives pourront être renégociées par les acteurs tout au long de leurs interactions. Selon le gestionnaire du projet de E-2 : «Le contrat, c'est une chose mais la manière que le contrat va être [...] puis le contrat n'est jamais parfait. Alors, une fois qu'on a signé le contrat, il va arriver soit des imprévus [...] il va y avoir dans le contrat des choses qui ne sont pas comme on pensait qu'ils étaient.» La figure 7 résume cette constatation des limitations de la confiance institutionnelle et du contrôle formel telles qu'exprimées par les parties à l'alliance.

¹ Earnings before interest, tax and other income and exceptional items.

Confiance institutionnelle	+	Contrôle Formel	≠ Insuffisants
Basée sur les lois et la réputation du pays		Basé sur le contrat et sur les mécanismes mis en place	Pour gérer les relations partenariales et assurer l'harmonie des interactions entre le acteurs-clés de l'alliance

Figure 7 Interactions jugées insuffisantes pour gérer l'alliance stratégique internationale

4.2 Évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre de l'alliance

Une fois les termes de la collaboration négociés et le contrat du partenariat signé, le projet AÉRO entre dans une nouvelle dynamique. Les parties passent de l'esprit concurrentiel à l'esprit collaboratif proprement dit: «So after the contract has been signed, it became smoother, more normal because you go from basically a competition to management [...] so the process is changed. »

Le développement des relations partenariales dépend en majeure partie des acteurs en place. Plus ils accumulent des connaissances sur leur homologues et tentent de comprendre leurs motivations et « façons de fonctionner », plus la confiance interpersonnelle se développe et favorise le succès de la relation partenariale. Il s'agit notamment de la confiance interpersonnelle cognitive (McAllister, 1995) ou basée sur les connaissances accumulées par une partie sur l'autre (Shapiro et al., 1992). Un gestionnaire affirmait d'ailleurs: « I think that once the documentation has been signed and the deal closed, everybody forgets about documentation and gets all in this business. Then it is a personalised relationship. It develops and goes well beyond the documentation. »

Il ressort également que le développement d'un esprit d'équipe et la naissance de la capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009) est, de façon générale, le moteur des relations dans AÉRO. Les membres des diverses entités organisationnelles ont su mettre sous réserve leurs divergences institutionnelles (Boersma et al., 2003) et leurs différends afin de profiter au contraire de la synergie naissante de leurs diverses perspectives (Ramonjavelo et al., 2006). Cet esprit collaboratif est fonction du partage des valeurs et des visions entre les acteurs engagés dans le monde social (Strauss, 1991) de l'alliance. Un répondant de MXM note à ce titre : «Oui, on a réussi à se comprendre, à développer je dirais suffisamment de compréhension et de valeurs communes pour que ce soit fonctionnel et efficace. »

De la confiance consolidée par les interactions régulières entre acteurs émerge le contrôle social, base sur le partage des valeurs et des normes. Le partage des objectifs (ceux du projet) ainsi que des valeurs et visions est basé sur le contrôle clanique (Ouchi, 1980) ou social (Das et Teng, 1998; Skander et Préfontaine, 2009). Tel que signalé par un des avocats de AÉRO :

«S'il y a des conflits de personnalité, il faut les adresser rapidement. Il faut peut-être changer notre personnel en place s'il y a un conflit [...] Par contre une fois que les gens savent et aiment travailler ensemble, on ne parle plus de parties.» L'évolution de la dynamique partenariale est présentée à la figure 8.

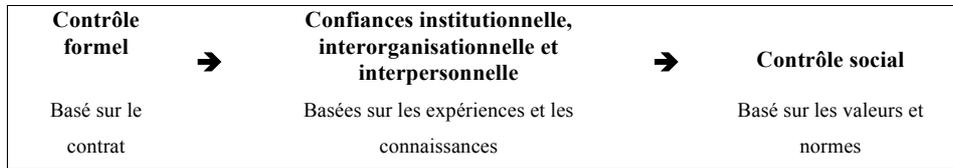


Figure 8 Interactions donnant lieu à l'émergence du contrôle social

L'alliance connaît pourtant certaines difficultés. Les membres des diverses parties prenantes engagées dans la concession AÉRO devaient faire preuve d'ouverture d'esprit et tenter de comprendre les divergences culturelles de leurs homologues. L'avocat de O-1 explique cet enjeu : «The issues are understanding different cultures and being able to adapt to those cultures.» Outre les enjeux culturels, quelques événements sont venus perturber la quiétude des partenaires. En 2005, O-1 décidait de céder encore 20% de ses parts et E-1 s'est dite intéressée à les acquérir alors que E-2 n'y voyait aucun intérêt. En novembre 2005, E-1 acquérait, indépendamment de MXM, 10% des parts de l'aéroport, ce qui lui valut un nouveau siège au CA et favorisa son pouvoir de décision au sein du projet. L'analyse des données empiriques montre cependant que ce changement des rapports de force n'a pas entravé la collaboration aussi bien dans le consortium MXM que dans le projet d'AÉRO.

Lorsqu'approximativement à la même période, E-3 s'impliquait dans un consortium local qui obtenait la concession de l'opérateur du « duty-free » ; la confiance relationnelle était de nouveau ébranlée. Le fait que les gestionnaires-propriétaires de E-3 portent « deux chapeaux », l'un en tant que partenaire dans le consortium MXM et l'autre en tant que partenaire concessionnaire d'un groupe local a suscité au début quelques craintes des gestionnaires de E-1 et de E-2. Tel que noté par un répondant:

«Donc ça vient un petit peu influencer AÉRO. Ça peut causer un problème de conflits à gérer au niveau du conseil parce qu'on n'est pas dans le business des concessions et lui y est [...] Ce n'est pas juste une petite shop de lunettes soleil. C'est notre concessionnaire le plus important essentiellement au niveau commercial [...] Ça peut être un peu délicat mais pas jusqu'à présent. Ça pourra se faire par des discussions importantes.»

Tous les répondants s'accordent cependant pour avancer que si à chaque fois qu'un enjeu ou une crise surgit dans leur collaboration, ils s'en remettent aux mécanismes de contrôle

formel, le climat général de la collaboration serait ébranlé et le succès du partenariat serait en péril, ce qui concorde avec les idées de Ramonjavelo et al., (2006), de Christ et al. (2008) et même de Préfontaine et al. (2009). Un avocat de O-1 exprimait ainsi: « It is always a lawyer's nightmare when client goes back to read a contract. For us, once you close the deal, you should put that contract in a drawer and never look at it again.» Il apparaît clairement qu'à ce stade, l'alliance se maintient grâce à la confiance et au contrôle social alors que les partenaires font une croix sur le contrôle formel (voir la figure 9).

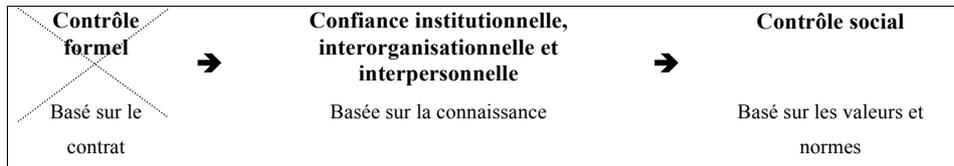


Figure 9 Interactions entre contrôle et confiance dans le cadre des activités de l'alliance

Il ressort de cette analyse qu'il faut un équilibre entre la confiance et le contrôle. Le contrat donne les règles de base. La confiance aide à interpréter le contrat. Un gestionnaire de MXM affirme : «Si les parties sont en confiance, elles ne vont pas prendre des positions diamétralement opposées mais vont essayer de prendre une position mitoyenne d'interprétation du contrat [...] Parce que les contrats, on a beau essayer qu'ils prévoient tout, ils ne prévoient jamais tout.» La figure 10 résume l'évolution des relations partenariales tout au long de l'alliance.

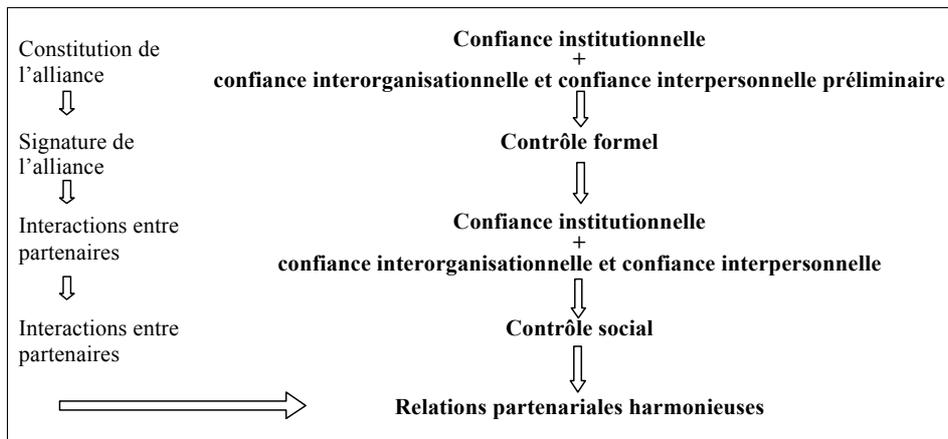


Figure 10 Évolution des relations partenariales dans le cadre d'une alliance stratégique internationale

5. Discussion et conclusion

Cette étude de cas approfondie de l'alliance stratégique internationale relative au projet AÉRO permet d'approfondir l'évolution des relations partenariales à partir du moment de la formation du consortium MXM qui répondra à l'appel d'offre, sera sélectionné par O-1, signera le contrat d'alliance et réalisera son mandat.

Dès le départ, la confiance préliminaire institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle réunit le groupe de trois partenaires de MXM et guide les négociations jusqu'à la signature du contrat avec le gouvernement O-1. Ce contrat constitue l'outil majeur du contrôle formel mis en place et témoigne de la confiance institutionnelle. Par la suite, les interactions répétitives entre partenaires favorisent le développement des trois types de confiance ; au même moment, le partage d'une vision unique et de normes donne naissance à un nouveau «monde» dans lequel le contrôle social prend de plus en plus d'ampleur, à un point tel que les conflits se résolvent davantage par la communication que par le recours au contrat.

Évidemment, un tel parcours ne représente pas toutes les alliances stratégiques internationales. Plusieurs en effet ne parviennent pas à harmoniser leurs relations et à faire face avec cohésion et succès aux enjeux politiques, sociaux ou économiques qui les guettent. L'étude de l'un de ces échecs serait bénéfique sur plusieurs points, en particulier pour établir l'évolution des relations entre partenaires dans un contexte de difficultés. Le cas choisi n'implique pas non plus de partenaires de pays émergents ; les parties à AÉRO partagent donc une certaine proximité de leurs valeurs, institutions et façons de faire. Toutefois, parce qu'exemplaire, le cas étudié est riche d'enseignements pour tout universitaire, toute organisation et tout gestionnaire intéressé et / ou impliqué dans une alliance.

Ainsi, contrairement au courant de la littérature et aux études postulant que la confiance et le contrôle sont antinomiques, cette recherche suggère que ces arrangements sociocognitifs sont conjointement les fondements des relations interorganisationnelles. Malgré les divergences des logiques institutionnelles ainsi que des cultures sectorielles, organisationnelles et même nationales entre les entités engagées dans le projet AÉRO, celles-ci sont arrivées à construire une confiance relationnelle. Principalement fondée sur la réduction de la distance relationnelle entre les parties et la naissance d'une grande familiarité entre les acteurs en place, cette confiance a favorisé le succès du projet au niveau sociétal. Cette confiance vient ainsi se greffer aux mécanismes de contrôle formels pour soutenir et solidifier le partenariat et ce, malgré les enjeux qui le sous-tendent et qui surgissent tout au long de son parcours. C'est en effet le développement de l'esprit d'équipe, de la transparence et de la communication entre les acteurs qui ont favorisé la compréhension par les parties des

contraintes de leurs homologues et leur prise en considération dans leur projet commun. C'est cette confiance relationnelle qui a servi de lubrifiant aux interactions partenariales.

Trop souvent, les alliances sont négociées et conclues par des équipes d'avocats alors que les gestionnaires du projet n'entrent en jeu qu'une fois les ententes signées. Or, le cas de l'alliance internationale AÉRO démontre toute l'importance de la phase de pré-collaboration qui est le siège du développement de la confiance relationnelle préliminaire, principalement interorganisationnelle et interpersonnelle. Impliquer toutes les parties prenantes dès le début et leur laisser le temps de discuter et de préparer les étapes à venir en mettant en place les mécanismes de gestion appropriés constituent donc pour une organisation cherchant à conclure une alliance, deux facteurs de succès à considérer sérieusement. Ce processus prend encore plus d'importance dans le contexte particulier des alliances internationales où les acteurs du projet possèdent des valeurs, normes et méthodes de gestion parfois divergentes.

Cette étude met finalement l'accent sur l'importance des capacités partenariales des gestionnaires impliqués dans l'alliance. L'exploration des contraintes et objectifs de leurs homologues au projet peut les aider à agir promptement sur le terrain. Par exemple, tenter de favoriser le partage des normes et valeurs entre acteurs afin de développer les mécanismes du contrôle social principalement via la communication, la transparence et l'ouverture d'esprit constitue un objectif à atteindre. Ces démarches favorisent le développement de la confiance relationnelle aux niveaux interpersonnel et interorganisationnel, en favorisant l'érosion des barrières sectorielles traditionnelles. Le succès de leur projet commun n'en serait que promu. Il leur faut prendre conscience que les mécanismes de contrôle ne peuvent garantir à eux seuls la réussite de ces projets mixtes. Au contraire, vu l'hétérogénéité des objectifs, des moyens et des valeurs primaires des parties et compte tenu de l'hostilité de l'environnement partenarial, ce sont également les mécanismes de contrôle social et la confiance relationnelle, qu'elle soit interorganisationnelle ou interpersonnelle, qui permettent à ces collaborations « inter-espèces » de réussir non seulement sur le plan opérationnel mais également sur le plan stratégique. Il s'agit là des principaux véhicules de la naissance et du développement d'un schème collectif entre les acteurs à une alliance stratégique internationale.

Références

- Arrow, K. (1974). « *The Limits of Organization* ». New York: Norton.
- Astley, W.G. et C. Fombrun (1983). « Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments ». *Academy of Management Review*, vol. 8, p. 576-587.
- Boersma, M.F., Buckley, P.J. et Ghauri, P.N. (2003). «Trust in international joint venture relationships». *Journal of Business Research*, vol. 56, p. 1031– 1042.
- Buckley, P. et Casson, M. (1988). «A Theory of Cooperation in International Business». *Management International Review*, Special issue, p. 19-38.
- Chen, D. et D. Li, (2008). «Resource Commitment, Organizational Control, and Alliance Performance in Emerging and Developed Economies». *Journal of Global Business Issues*, vol. 2 (2), p. 125-133.
- Christ, M. H., K. L. Sedatole, K. L. Towry et M. A. Thomas (2008). « When Formal Controls Undermine Trust and Cooperation». *Strategic Finance*, p. 39-45.
- Das, H. et B. S. Teng (1998). «Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances ». *Academy of Management Review*, vol. 23 (3), p. 491-512.
- Doz, Y.L. et Hamel, G. (1998). « Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering ». Boston: Harvard Business School Press.
- Geringer, J.M. et Hebert, L. (1989). «Control and Performance of International Joint-venture». *Journal of International Business studies*, vol. 20 (2), p. 235-254.
- Hafsi, T. (2009). « Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'État ». *Revue Française d'Administration Publique*, num 130, p. 337-348.
- Horwitz, A.V. (1990). «*The Logic of Social Control* ». New York: Plenum Press.
- Inkpen, A.C. et Currall, S.C. (2004). « The Co-evolution of Trust, Control and Learning in Joint Ventures ». *Organization Science*, vol. 15(5), p. 586-599.
- Mayer, R.C., J. H. Davis et F. D. Schoorman (1995). «An Integration Model of Organizational Trust ». *Academy of Management Review*, vol.20 (3), p. 720-734.
- McAllister, D.J. (1995). «Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations». *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59.
- Osborn, R. et J. Hagedoorn, J. (1997). « The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks ». *Academy of Management Journal*, vol. 40 (2), p. 261-279.
- Ouchi, W. G. (1980). « Markets, Bureaucraties and Clans ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.

ccam 10/2/11 19:36

Mis en forme: Français

ccam 10/2/11 19:36

Mis en forme: Anglais (E.U.)

Préfontaine, L., D. Skander et V. Ramonjavelo (2009). « La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé ». *Revue Française d'Administration Publique*, num. 130, p. 323-336.

Ramonjavelo V., Préfontaine L., Skander D. et Ricard L. (2006). « Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle ». *Revue Administration publique du Canada*, vol.49 (3), p.350-374.

Schneider, S. et J. L. Barsoux (2003). « *Management interculturel* ». Publications Pearson Education.

Seppanen, R., K. Blomqvist et Sundqvist, S. (2007). « Measuring Interorganizational Trust— A Critical Review of The Empirical Research in 1990–2003 ». *Industrial Marketing Management*, vol. 36, p. 249 - 265.

Shapiro, D.L., B. H. Sheppard et L. Cheraskin (1992). « Business on a Handshake ». *Negotiation Journal*, vol. 8 (4), p. 365- 377.

Skander, D., et Préfontaine, L. (2009). « Effets de l'évolution des mécanismes de contrôle et de la confiance sur la dynamique collaborative dans le cadre des partenariats public-privé ». *Les actes de la XVIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.

Strauss, A. (1991). « *Creating Sociological Awareness: Collective Images and Symbolic Representations* ». New Brunswick: Transactions Publishers.

Thompson, J.D. (1967). « *Organizations in Action* ». New York : Mc Graw-Hill Company.

Vagen, S. et Huxham, C. (2003). « Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 39(1), p. 5-31.

Williamson, O. E. (1993). « Calculativeness, Trust and Economic Organization ». *Journal of Law and Economics*, vol. 36, p. 453- 486.

Woolthuis, R. K., Hillebrand, B. et Nootboom, B. (2005). « Trust, Contract and Relationship Development ». *Organization Studies*, vol. 26(6), p. 813-840.

Yin, R. K. (2003). « *Case Study Research: Design and Methods* ». Sage Publications (3^{ème} édition).

Zaheer A.; B. McEvily et V. Perrone (1998). « Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance ». *Organization Science*, vol.9 (2), p.141-159.

Zucker, L. G. (1986). « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920 » dans B. Staw et L. Cummings. « *Research in Organization Behaviour* ».

Greenwich, CT: JAI Press, vol. 8, p. 53-111.

ccam 10/2/11 19:36

Mis en forme: Français