

## Les facteurs clés de réussite des alliances stratégiques : entre facteur contributeur et facteur supporteur- Étude de cas

### Key success factors for strategic alliances: between contributing and supporting factors - Case study

Auteur 1 : AL MOUHANI Zouhair,

Auteur 2 : AMZIL Roumaissae,

Auteur 3 : ACHELHI Hicham,

Auteur 4 : BOUNID Samira,

ALMOUHANI Zouhair 1, (Doctorant)

1Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS) Maroc

[Zouhair.almouhani@etu.uae.ac.ma](mailto:Zouhair.almouhani@etu.uae.ac.ma).

AMZIL Roumaissae2, (Doctorante)

2 Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS) Maroc

[roumaissae.amzil@etu.uae.ac.ma](mailto:roumaissae.amzil@etu.uae.ac.ma).

ACHELHI Hicham 3, (Enseignant chercheur)

3 Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS) Maroc

[achelhi.hicham@uae.ac.ma](mailto:achelhi.hicham@uae.ac.ma).

BOUNID Samira 4, (Enseignante chercheuse)

4 Faculté Polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche Gestion, Droit, Interculturel, et Mutations Sociales (GDIMS) Maroc

[sboundid@gmail.com](mailto:sboundid@gmail.com).

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** AL MOUHANI Z,AMZIL R,ACHELHI H & BOUNID S (2021) «Les facteurs clés de réussite des alliances stratégiques : entre facteur contributeur et facteur supporteur- Étude de cas», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 6 » pp: 252-275.

Date de soumission : Mai 2021

Date de publication : Juin 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5650085

Copyright © 2020 – ASJ



---

**Résumé :**

Les alliances stratégiques comme choix d'implémentation et d'expansion stratégique ont attiré l'intérêt des chercheurs en stratégie comme choix idéal vers un meilleur futur entrepreneurial. De ce fait, les chercheurs ont mis l'accent pendant les dernières décennies sur les facteurs clés de réussite des alliances comme ingrédients pour une recette réussie afin de garantir un pilotage efficient des entités alliées.

Notre papier de recherche a pour objectif d'exploiter les résultats de nos prédécesseurs et de les réexploiter en contexte actuel de pandémie et de la crise économique mondiale, dans l'objectif d'analyser chaque facteur clé de réussite des alliances et de définir son niveau de contribution à la création d'une alliance performante.

Notre analyse va se faire via une revue de littérature en première partie, et en cas pratique avec dix représentants de réseaux de proximité géographique en deuxième partie. Afin de déterminer les facteurs qu'ont un caractère contributeur et les facteurs supporteurs, en prenant en considération l'impact du contexte avant et après covid-19.

**Mots clés :**

Alliances stratégique, coopération, la performance, facteurs de réussite, réseaux de proximité géographique.

**Abstract:**

Strategic alliances as a choice for implementation and strategic expansion have attracted the interest of strategy researchers as an ideal choice towards a better entrepreneurial future. As a result, researchers have focused over the past decades on the key success factors of alliances as ingredients for a successful recipe to ensure efficient steering of allied entities.

The objective of our research paper is to exploit the results of our predecessors and to re-exploit them in the current context of pandemic and global economic crisis, with the aim of analyzing each key factor of alliance success and defining its level of contribution to the creation of a successful alliance.

Our analysis will be done via a literature review in the first part, and a case study with ten representatives of networks of geographical proximity in the second part. In order to determine which factors are contributory and which are supportive, taking into consideration the impact of the context before and after covid-19.

**Key words:**

Strategic alliances, cooperation, performance, success factors, geographic proximity networks.

## Introduction

Dans le contexte de la mondialisation, les alliances stratégiques jouent un rôle fondamental dans l'économie mondiale (Dussauge & Garrette, 1999). Ces options permettent de générer de la valeur dans les différents projets dans lesquels elles sont réalisées, elles constituent des mécanismes de collaboration et un moyen principal d'atteindre des objectifs à court et à long terme (Gulati & Singh, 1998). Elles sont devenues des outils stratégiques incontournables. Elles permettent de créer un avantage concurrentiel (Kogut, B. 1991) de consolider leur compétitivité (Blanchot, F, 2006), d'avoir plus de visibilité (Harrigan, Kathryn R, 1986) d'améliorer leur efficacité (Ahuja, G, 2000), accéder à de nouveaux marchés (Doz, Y. L., & Hamel, G, 1998) réduire sa zone d'incertitude (Crozier, M., & Friedberg, E, 1995) , d'obtenir une économie d'échelle (Das, T. K., & Teng, B. S, 2000), de créer de la valeur (Das, T. K., & Teng, B. S, 2001), et d'accéder à des ressources stratégiques.

La notion des alliances stratégiques a été largement traitée par les chercheurs durant ces dernières décennies. En effet, les articles publiés tout au long de cette période traitent les alliances stratégiques comme thématique de recherche.

Néanmoins, le taux d'échec des alliances stratégiques ne cesse d'évoluer, et leur taux de risque est assez élevé, ce qui a impacté la performance financière des entreprises alliées. Plusieurs études montrent un taux d'échec de projets de coopérations élevé allant jusqu'à 80% : 28,5 % (Franko, L. G, 1971), entre 50 et 80% (Bleeke, J., & Ernst, D, 1991), ou 60-70% (KPMG, 1996) ou environ 60% (Child, J., & Faulkner, D, 1998), entre 30% et 70% (Bamford, J. D et al, 2003) ou entre 30 % et 70 % selon le contexte étudié (Prévot, F., & Gullino, G, 2010).

Ce qui a poussé les chercheurs dans les années 1990 à se focaliser de plus sur les facteurs de réussite des alliances stratégiques (Mohr & Spekman, 1994), (Peter Smith Ring, 1994), (Gulati, 1998, 2000) (Das & Teng, 2000), et d'autres se sont focalisés sur les facteurs d'échec et d'instabilité (Inkpen & Beamish, 1997) et (Das & Bing-Sheng Teng, 2000).

En effet, l'échec de la coopération pourrait avoir des conséquences graves sur les parties alliées. De ce fait, l'objectif de notre travail de recherche est d'enrichir de plus les travaux sur les facteurs de réussite des alliances et de présenter les effets directs du contexte actuel de la pandémie sur la performance des parties alliées.

Notre papier de recherche peut présenter des opportunités et des pistes d'optimisation et d'amélioration des relations des entreprises alliées tout au long de la durée d'alliance afin d'améliorer leurs performances.

Via une revue de littérature enrichissante, notre article va nous permettre de dégager les facteurs clés de réussites des alliances cités par les différents chercheurs et d'analyser de près leur importance dans le développement et la création du succès des alliances.

Pour ce faire, nous avons adopté une perspective multidimensionnelle des facteurs clés de réussite des alliances stratégiques qui prend en compte les facteurs d'ordres stratégiques, managériaux et sociaux via une enquête que nous avons administré auprès des dirigeants, des responsables et des représentants légaux des réseaux de proximité géographique.

Notre recherche empirique vis à déterminer l'importance que joue chaque facteur clé de réussite des alliances stratégiques et sa contribution au succès de la relation ainsi que la fluctuation de sa contribution tout au long de la durée de vie d'une relation d'alliance.

La première partie de notre papier de recherche va se focaliser sur l'étude et l'analyse théorique des recherches antécédentes portant sur la coopération comme notion, sa performance et les facteurs de réussite des alliances, par la suite nous allons présenter notre étude de cas sur les réseaux de proximité, résultats et conclusions.

## **Etat de l'art sur les alliances stratégiques**

### **1.1 Définition des alliances stratégiques**

La littérature scientifique est inondée par des multiples définitions qui rendent la sélection d'une notion commune et unique pour tous les cadres de recherche trop difficile, c'est dans ce sens et que afin de mieux cerner la définition des alliances stratégiques, notre recherche a ciblé des différents articles.

En effet, pour Garette (1989) le mot alliance renvoie à une union, un engagement de soutien et d'aides mutuelles entre des partenaires en vue de la paix et de la sécurité de chacun d'eux, éventuellement pour affronter un ennemi, un danger ou un risque. Ingham (1994) considère l'alliance stratégique comme un instrument d'apprentissage qui favorise le transfert de compétences ou de connaissances d'une organisation à l'autre. L'apprentissage est « un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles, qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire ». Dussauge et Garrette (1995) définissent une alliance stratégique comme « une forme de rapprochement entre plusieurs entreprises de manière à ce que l'indépendance des firmes partenaires soit maintenue. Les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs tout en conservant leur autonomie stratégique et leurs propres intérêts ». Ainsi, il

s'agit « d'associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires ». De son côté, Ernst et Young (1998) ont défini l'alliance stratégique comme la notion d'engagement réciproque, limité, progressif et réversible entre les partenaires pour acquérir un avantage concurrentiel décisif.

De sa part, Jaouen (2004) a défini l'alliance stratégique comme étant « un accord de coopération symétrique entre deux firmes, basé sur un contrat, formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable. Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires. Afin de différencier l'alliance de la coopération, il est nécessaire d'établir des critères de distinction. ». Achelhi (2007) considère la coopération interentreprises comme un accord, officiel ou officieux, conclu entre deux ou plusieurs entreprises, à plus au moins long terme, impliquant des interactions planifiées et coordonnées. Les membres de ces organisations indépendantes mettent en commun différentes ressources afin de réaliser l'objet de l'accord. Michel Berthelier (2011) considère l'alliance stratégique comme la notion de conduite conjointe du projet qui suppose le partage du pouvoir entre ces membres, ce qui donne à tout entrepreneur ou dirigeant, davantage habitué à son autonomie de décision et d'action.

En s'inspirant des définitions ci-dessus, nous pouvons définir l'alliance stratégique comme : **un accord officiel ou officieux de longue durée ou rapport de forces, coordonné entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes, joignant ou partageant une partie de leurs capacités, ressources et de pouvoir, établissent un certain degré d'interrelation afin d'augmenter leurs avantages concurrentiels.**

### **1.2 La performance des coopérations :**

Avant de nous intéresser à la performance des alliances stratégiques, nous allons tout d'abord mettre la lumière sur le terme « performance ». Dans le domaine de la gestion la performance a des significations variables, mais que l'on peut attribuer à l'un des trois significations de base suivantes : « La performance est succès » la performance n'existe pas seule, elle dépend des représentants de la réussite ; « La performance est résultat de l'action » Cette seconde signification ne contient pas de jugement de valeur ; « La performance est action » la performance est un processus et non un résultat. Dans le domaine des alliances stratégiques la performance est liée directement à l'analyse des résultats de la coopération en tant qu'unité d'analyse autonome. Bourguignon(1995,2000).

La performance des alliances peut être évaluée par les échecs ou les succès perçus des partenaires (Teng, B. S., 2003). Accès au marché (Oucheria, F. & Zouagui, F. 2015). Capacités de collaboration (Henry, A. & Lizano, M. 2018). Atteinte des objectifs (Acheli, H., & Truchot, P 2016). Le maintien ou l'amélioration des relations (Hyder, A. S., & Ghauri, P. N., 2000). La satisfaction des clients (Kim & Ployhart, 2017). La performance aurait donc plusieurs dimensions et dépendrait, entre autres, des attentes de chacun des membres de la relation. Elle est souvent évaluée à travers la survie, la longévité, la stabilité et les résultats des projets de coopération.

La longévité de la coopération, c'est-à-dire la durée de la période de survie de l'accord (Rahman, N., & Korn, H. J., 2014). Il s'agit d'un véritable problème de gestion stratégique. En moyenne, sept alliances sur dix n'atteignent pas dix ans de vie et les indices d'instabilité montrent qu'une alliance sur deux se termine prématurément (Meschi, X., 2005).

Plusieurs auteurs ont établi un lien entre la performance coopérative et l'expérience antérieure et continue dans de tels projets (Duysters, G., et al. 2012 ; Niesten, E., & Jolink, A., 2015). De nombreuses recherches empiriques ont mis en évidence l'impact positif de l'utilisation de l'expérience accumulée dans les partenariats et du partage informel des enseignements tirés (Heimeriks, K. H., & Duysters, G., 2007).

D'autre part, plusieurs auteurs ont abordé cette question en définissant les causes de la fin d'une coopération : la divergence des objectifs (Kale, P., et al., 2009 ; Doz, Y. L., 1996). Choix du partenaire (Oucheria, F. & Zouagui, F. 2015 ; Inkpen, A. C., & Tsang, E. W., 2005). Divergence entre les cultures/la structure de gestion "ajustement organisationnel" (Yan, A., & Zeng, M., 1999). La rivalité entre les entreprises (Inkpen, A. C., & Tsang, E. W., 2005). Conflits entre les visions à long terme et à court terme (Das, T. K., & Teng, B. S., 2000). Différences d'objectifs (Meschi, X., 2005). Différences culturelles (Oucheria, F. & Zouagui, F. 2015). et de nationalités différentes (Park, S. H., & Ungson, G. R., 1997). Politique gouvernementale (Yan, A., & Gray, B., 1994). Structure de l'industrie (Kogut, B. 1991). Le domaine des alliances (Yan, A., & Zeng, M., 1999). Émergence d'un conflit d'alliance (Meschi, X., 2005).

D'autres auteurs se sont concentrés sur les facteurs managériaux qui contribuent à l'échec d'une coopération. Il s'agit notamment de l'incapacité des entreprises à comprendre et à s'adapter aux nouveaux modèles de gestion requis par l'alliance (Acheli, H., & Truchot, P 2016 ; Das, T. K., & Teng, B. S., 2000). L'incapacité à mobiliser les ressources internes nécessaires pour soutenir le projet afin de respecter l'engagement initial de coopération (Dyer, J. H., & Singh, H., 1998).



Les difficultés d'adaptation à des changements importants dans l'environnement interne et externe de deux entreprises (Agarwal, R., et al. 2010 ; Lin, H., & Darnall, N., 2015). L'existence d'une tension entre la coopération et la concurrence (Das, T. K., & Teng, B. S., 2000). Alors que d'autres auteurs se sont penchés sur le rôle de la gouvernance des alliances et de l'expérience antérieure dans le succès des alliances. (Lei et al. 1999). Parler de "Savoir collaborer", c'est parler des compétences pour gérer une coopération.

Enfin, d'autres recherches ont tenté de mettre en relation les critères objectifs et subjectifs (Arino, 2003) avec des résultats significatifs en termes de liens entre les deux types de mesure. Le problème du choix des critères d'évaluation est toujours présent ; il n'y a pas de consensus sur la mesure de la performance des projets de coopération, ce qui explique en partie le faible volume de recherche dans ce domaine (Gulati, 1998 ; Kale et al. 2002).

### **1.3 Les facteurs de réussite des alliances stratégiques :**

En effet, la détermination des facteurs de réussite des alliances stratégiques a pris des différentes catégories, Robson M.-J et al (2002) les ont regroupés en deux principaux types :

-Facteurs internes : c'est tout ce qu'est en relation avec le fonctionnement (comptabilité des cultures, engagement et confiance....), les partenaires (le nombre et l'asymétrie des partenaires...) et les attributs des partenariats (structure du capital, stratégie...)

-Facteurs externes : qui prennent en considération le dynamique et les caractéristiques de secteur d'activité et l'environnement du pays d'accueil (politique gouvernementale, distance culturelle...)

Néanmoins, Franco, M (2011) distingue deux catégories de facteurs :

-Facteurs structurels : sélection des partenaires, compatibilité, politiques gouvernementales

-Facteurs liés au processus : culture inter-organisationnelle, ressources humaines, pouvoir de participation....

De leur part, Blanchot, F., & Guillouzo, R (2011) les ont regroupés en quatre types : les indicateurs de performance, les indicateurs de performance des partenaires, les indicateurs composites et les indicateurs de performance de la relation entre les partenaires.

En revanche, Achelhi (2020) a regroupé les facteurs de réussites en trois catégories :

-Facteurs stratégiques : tout ce qu'est en relation avec les décisions stratégiques prises par les responsables des structures partenaires.

-Facteurs sociaux : Tout ce qu'est en relation avec la motivation des personnels afin de les pousser à travailler et à continuer ensemble.

-Facteurs managériaux : Tout ce qu'est en relation avec les compétences managériales des responsables afin de bien piloter la coopération.

En effet, dans tout ce qui suit nous allons mettre l'accent sur ces trois types de facteurs :

### 1.3.1 Les facteurs stratégiques

#### ❖ Objectifs partagés ou intérêts similaires

Parlons coopération pour Sardas et al., (2000) signifie qu'au sens le plus général, c'est l'action collective orientée vers un même but, à travers laquelle des sujets contribuent au même résultat. C'est une action ayant pour but la réalisation d'un travail commun afin d'atteindre un ou des objectifs partagés et ainsi de réaliser un bénéfice mutuel (Dameron, 2000 ; Ruiz Dominguez 2005).

#### ❖ Complémentarité des ressources :

Selon Ohmae (1990), il n'est pas nécessaire d'être fort sur tous les fronts, si l'on trouve un partenaire qui est susceptibles de compenser les faiblesses. La complémentarité est un élément essentiel dans la sélection des partenaires et l'évaluation de l'attractivité car elle influe sur la mesure dans laquelle les orientations, les capacités et les activités des organisations en matière d'image peuvent être intégrées avec succès (Ohmae, 1989 ; Spekman et Sawhney, 1990).

#### ❖ L'apprentissage et transfert des connaissances :

L'apprentissage consiste à développer des connaissances ou une prise de conscience, c'est-à-dire un changement dans les états de connaissance qui élargit l'éventail des comportements potentiels (Huber, 1991).

La littérature sur l'apprentissage organisationnel identifie systématiquement deux niveaux d'apprentissage (Hamel,1991 ; Fiol,1985 ; Huber,1991 ; Hedberg,1981 et Argyris and Schon,1978) : Un niveau se situe dans un cadre de référence existant et implique l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, et un autre niveau plus élevé, mais moins courant, implique l'élaboration d'une nouvelle carte cognitive.

D'après Gregory E. Osland (1995) Les entreprises peuvent apprendre grâce à au moins quatre processus : l'expérience, l'imitation, la greffe et la synergie.

#### ❖ L'engagement :

C'est un élément qui a été largement analysé dans la littérature Anderson et Narus,(1990). Il est défini comme le comportement maintenu par les partenaires afin de préserver et de maintenir



la durabilité de leur relation Morgan et Hunt, (1994). L'engagement implique un effort des deux partenaires pour maintenir l'accord (Morgan et Hunt, 1994) (Robson et al 2006).

Pour Guérien (1995), la coopération ne peut exister sans engagement entre les parties, basé sur un accord formel ou informel. Fournier (2000) définit la coopération comme « un mode de coordination concentrée reposant sur l'engagement des entreprises partenaires ». En s'inspirant de ces deux définitions, Achelhi (2007) a considéré que L'engagement moral et/ou juridique.

### **1.3.2 Les facteurs sociaux :**

#### **❖ La proximité géographique :**

La proximité géographique a donné lieu à de multiples réflexions sur le rôle du territoire dans la dynamique économique sous des angles et des appellations divers : « districts industriels » Marshall, (1920), « district technologique » Antonelle, (1986), « cluster » cité par Achelhi, (2020).

Selon Damien Talbot (2010), la proximité géographique peut prendre deux types fondamentaux, « être loin de » ou bien « être proche de », ces deux notions représentent l'extrémité du même continuum mais des deux ongles de vision différente. À l'instar de Torre et Caron (2005), Damien Tablot (2010) distingue deux cas de proximité : Proximité géographique souhaitée et proximité géographique subie.

#### **❖ La confiance :**

Il s'agit d'un élément crucial dans les relations interpersonnelles inter-organisationnelles Robson et al.,(2006). La confiance mutuelle est essentielle car le partenariat implique une coordination et une interdépendance dans les relations entretenues par les parties (Morgan et Hunt, 1994). La confiance réduit l'incertitude et dissuade les comportements opportunistes potentiels (Robson et al., 2006). L'absence de confiance mutuelle peut nuire aux échanges d'informations, et diminue l'efficacité des partenaires à résoudre les problèmes ensemble. Morgan et Hunt, (1994).

#### **❖ L'appartenance au groupe :**

« La coopération avec un autre est une manière de lui dire que l'on appartient au même univers que lui, que nos identités sont proches » (Dameron 2001). En effet, plus une personne a de contacts avec un groupe social, plus son identification à ce groupe sera forte s'il juge l'identité sociale attractive. Achelhi (2020).

❖ Relations interpersonnelles :

Les accords de coopération sont affectés par l'attitude des ressources humaines des partenaires, donc l'établissement de bons liens et de contacts fréquents entre le personnel qui compose l'alliance est crucial pour la prospérité de l'alliance. Marco Lajara et García Lillo (2001)

❖ Proximité Culturelle :

Les facteurs culturels peuvent intervenir entre des entreprises d'un même pays ou de pays différents (Mario Frnaco, 2011). La gestion collaborative et la capacité à travailler dans la culture d'une autre entreprise sont des facteurs à prendre en compte pour qu'une alliance stratégique soit un succès (Bronder et Pritzi, 1992 ; Slowinski et al., 1996 ; Meirovich, 2010).

❖ La communication :

La communication est définie par Anderson et Narus (1990), comme l'échange formel et informel d'informations pertinentes et opportunes entre les partenaires qui composent l'alliance. Néanmoins, une communication inefficace peut réduire les performances du partenariat et entraîner des conflits entre les parties (Kausser et Shaw, 2004). La communication est essentielle pour parvenir à une meilleure coordination entre les parties impliquées dans l'accord (Mohler et Shaw, 2004).

### 1.3.3 Les facteurs managériaux :

❖ La communication managériale (CM) :

Kherrazi et Saïd (2019), définissent la communication managériale comme l'ensemble des mécanismes qui visent à assurer la viabilité de l'organisation à travers la réalisation des objectifs, la coordination organisationnelle entre les différentes parties et la capacité d'adaptation aux changements internes et externes. En effet, plusieurs auteurs ont signalé son importance sans réellement la relier avec l'équipe de pilotage de coopération (Achelhi, 2020).

❖ Division de travail :

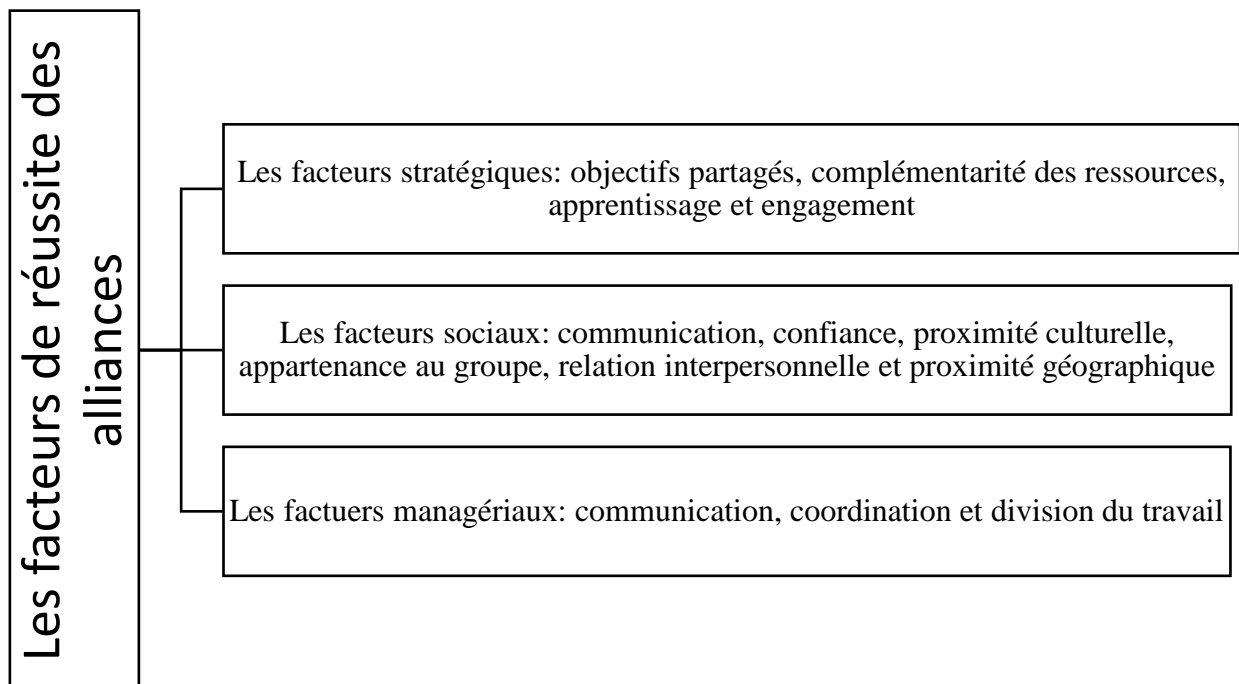
« Comment gérer la division du travail avec des entreprises extérieures » est depuis longtemps une question centrale pour les dirigeants et les chercheurs. Selon Dameron (2000) en s'inspirant des travaux de Durkheim (1930), C'est donc la division du travail, à travers notamment la présence de différentes expertises et des activités liées au partage des tâches, qui est source de coopération : « la coopération ne va pas sans la division du travail. Elle est source de solidarité et implique une réciprocité des rapports symbolisée par l'engagement contractuel, formel ou informel. ».

❖ La coordination :

"Reflète l'ensemble des tâches que chaque partenaire attend de l'autre" (Mohr et Spekman, 1994, p.138). Les entreprises, afin de réduire l'incertitude et de gérer la dépendance, doivent coordonner leurs opérations (auteur). Un équilibre du niveau d'autonomie dans la relation est primordial pour obtenir une coordination propice (Kausser et Shaw, 2004). Mohr et Spekman (1994) ont constaté que la coordination comme un indicateur adéquat du succès des alliances, en indiquant qu'une mauvaise pratique de cet élément peut entraîner des déficiences dans la production ou les processus. En bref, plus le niveau de coordination est élevé, plus la probabilité que l'alliance stratégique soit un succès est grand (Kausser et Shaw, 2004).

Le schéma ci-après présente un résumé de ces facteurs :

**Figure N°1 : Résumé des facteurs de réussite des alliances**



Source : Les auteurs

En effet, notre revue de littérature nous a permis de considérer la proximité géographique comme un facteur stratégique plutôt stratégique car pratiquement et dans le cadre des entités industrielles, et dans l'objectif de réduire les coûts de logistique et les délais, nous avons plusieurs entités industrielles qu'ont décidé de s'implanter et de créer des chaînes de production à côté de leurs fournisseurs. De ce fait, nous pouvons qualifier la proximité géographique comme un facteur stratégique.

## **2. Hypothèse et méthodologie de recherche**

### **2.1 Hypothèse de recherche**

Notre analyse théorique nous a permis d'effectuer un focus sur les facteurs de réussite des alliances stratégiques. Néanmoins, l'importance de ces facteurs connaît une variation tout au long de la durée de l'alliance. De ce fait, notre travail de recherche va être un focus pratique sur l'importance de ces facteurs pour les entreprises alliées tout au long des différentes phases de la coopération. Notre analyse empirique cible les dirigeants, les responsables et les représentants légaux de réseaux de proximité géographique.

Notre enquête va mettre l'accent sur trois points principaux :

- L'importance des facteurs de réussite des alliances stratégiques aux yeux des dirigeants des entreprises interviewées.
- La stabilité/la variation des facteurs de réussite dans le temps.
- Les stabilités et les points bloquants afin de diriger les réseaux de proximité géographique.

Donc, notre question de recherche est la suivante : est ce que les facteurs de réussite des alliances stratégiques ont le même degré d'importance tout au long de la durée de vie des coopérations ?

Et pour y répondre, nous allons définir les deux hypothèses suivantes :

-Hypothèse 1 : le degré d'importance est stable dans le temps, de ce fait le degré de contribution à la réussite est stable tout de long des différentes phases de l'alliance.

-Hypothèse 2 : le degré d'importance est variable dans le temps, de ce fait le degré de contribution à la réussite varie tout de long des différentes phases de l'alliance.

### **2.2 Méthodologie de recherche :**

Notre objectif primordial est de définir un tableau de bord de pilotage des coopérations, notre étude permet d'étudier et d'analyser l'importance des facteurs clés de réussite des alliances stratégiques et la fluctuation de leurs importances dans le temps tout en mettant en lumière la dynamisation des relations entre les entreprises qui exercent leurs activités au sein des réseaux de proximité géographique. C'est dans ce sens que notre travail de recherche va se présenter comme une analyse des dix cas d'alliances, basée sur un positionnement interprétativiste avec un mode de raisonnement Exploratoire, nous avons réalisé des entretiens avec dix représentants

légaux de réseaux de proximité géographique. Pour ce faire, nous avons opté pour l'option enquête par enquêteur afin d'administrer notre guide d'entretien dans les bons résultats.

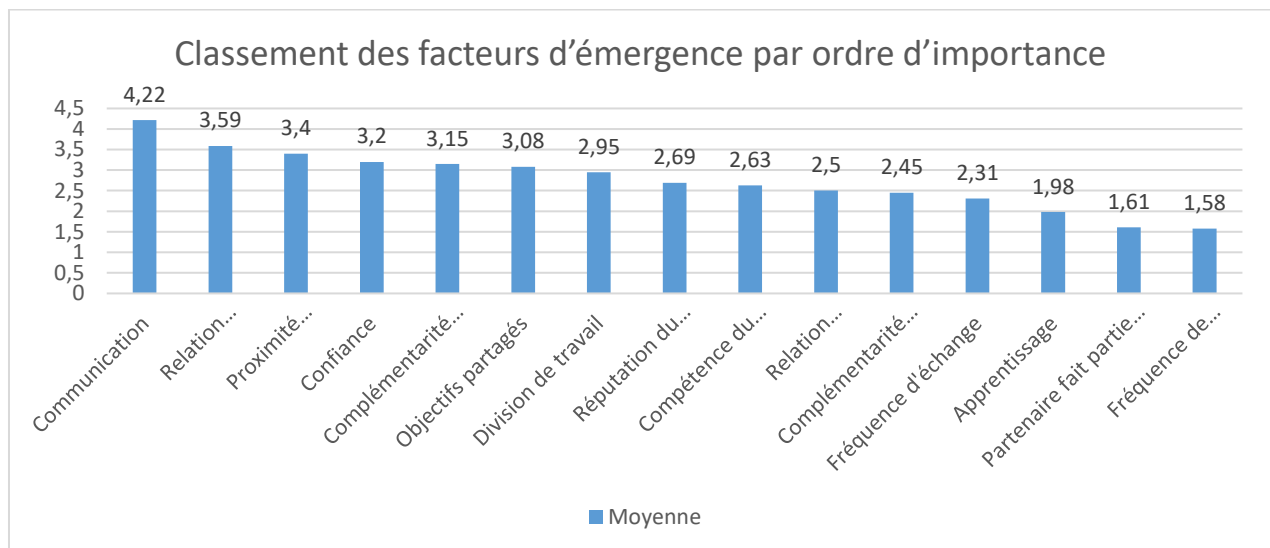
Notre méthodologie s'est basée sur la collecte des réponses auprès des interviewés et de les exploiter de la manière suivante : les réponses ont été traitées au moyen des statistiques descriptives (moyennes, fréquences, tests sur les différences de moyennes). A noter que notre étude s'étale sur cinq phases temporaires : le lancement, la première année, juste avant la crise sanitaire covid-19, pendant le confinement et juste après le confinement.

A noter que nous allons garder la clause de confidentialité tout de long de notre enquête.

### 2.3 Résultat d'analyse :

Le classement que nous allons présenter ci-dessous reflète l'importance réel que les réseaux de proximité géographique aperçoivent tout au long de leur gestion quotidienne.

**Figure N°2 : Classement des facteurs d'émergence par ordre d'importance**



Source : les résultats de notre étude de cas

Nous remarquons que le facteur de la communication vient en tête des facteurs de réussite avec un moyen de consentement de 4,22. En deuxième position, nous avons le facteur de relation interpersonnelle formelle avec un moyen de 3,59, suivi par le facteur de proximité géographique en troisième position avec une moyenne de 3,4.

L'apprentissage, l'amitié et la fréquence de rencontre viennent en dernière position de ce classement avec un moyen qui varie entre 1,98 et 1,58.

**Tableau N°1 : L'importance des facteurs par période.**

Période	Avant crise sanitaire			Crise sanitaire	
	Lancement	La première année	Avant covid-19	Pendant le confinement	Après le confinement
Facteurs de réussite des alliances stratégiques					
Communication	4,41	4,39	3,95	4,43	4,36
Relation interpersonnelle formelle	2,74	3,95	4,24	3,94	4,05
Proximité géographique	4,22	3,11	2,85	2,64	2,89
Complémentarité des ressources	2,6	3,2	3,71	4,15	3,9
Confiance	2,54	2,92	3,97	3,99	3,97
Objectifs partagés	2,35	3,26	3,65	3,78	3,62
Division de travail	2,38	2,83	3,55	3,60	3,53
Réputation du partenaire	2,82	2,75	2,62	2,59	2,61
Compétence du partenaire	2,1	2,68	3,13	3,10	3,07
Relation interpersonnelle informelle	1,95	2,48	3,35	3,62	3,62
Complémentarité des compétences	2,15	2,6	2,57	2,78	2,73
Fréquence d'échange	2,63	2,45	2,08	3,13	3,07
Apprentissage	1,43	2,1	2,4	2,28	2,39
Partenaire fait partie de cercle d'ami	1,16	1,5	2,2	2,4	2,3

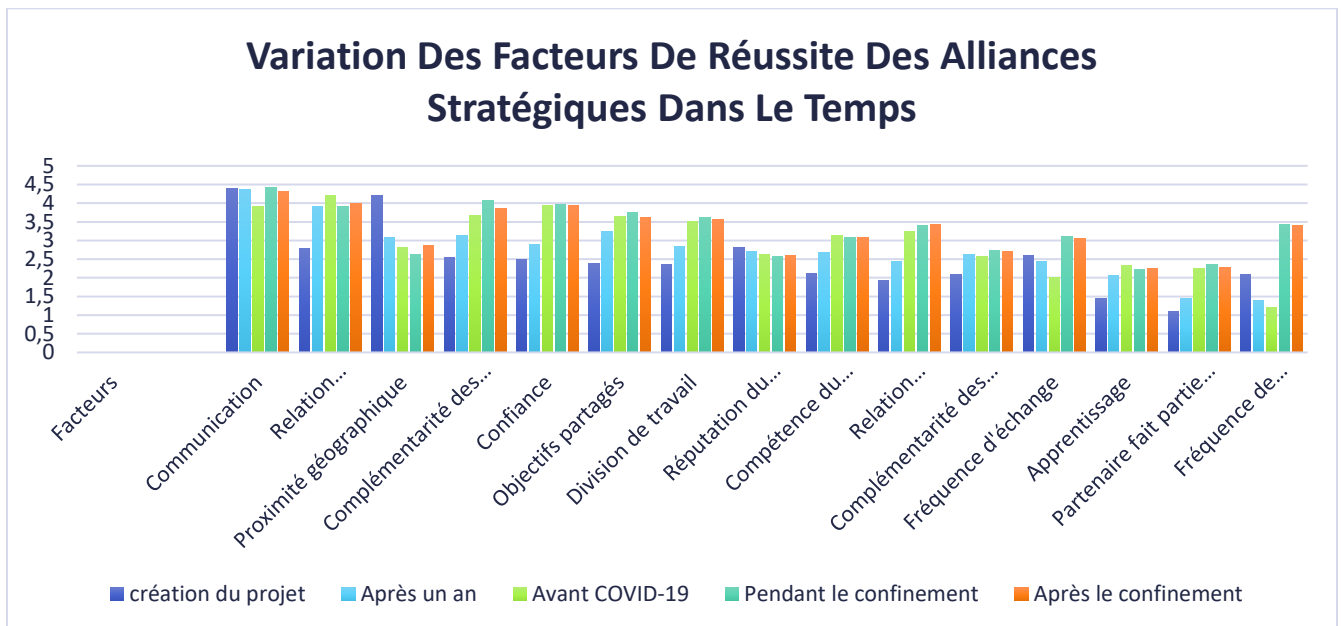
Fréquence de rencontre (réunions)	2,5	1,5	1,1	3,5	3,42
-----------------------------------	-----	-----	-----	-----	------

Source : les résultats de notre étude de cas

Nous remarquons que les facteurs de réussite varient tout au long des cinq périodes, de ce fait, aucun de ces facteurs n'est stable dans le temps.

#### 2.4 Discussion :

Notre analyse nous a permis de dissocier cinq principaux aspects :



Source : les résultats de notre étude de cas

#### ❖ Durant le lancement de la coopération :

Nous constatons que les facteurs de réussite durant la période de lancement ont pris deux ordres de classification : des facteurs d'ordre subjectifs et des facteurs d'ordre objectifs.

Notre échantillon a qualifié le facteur de communication comme le facteur le plus susceptible de favoriser la réussite des alliances, tout en soulignant l'aspect bénéfique qui joue la communication durant les réunions et les rencontres formelles ou bien la communication informelle, suivi successivement par le facteur de la proximité géographique, en tenant compte des avantages stratégiques qu'ils offrent et le facteur de la réputation des partenaires, car le choix du fournisseur se fait grâce à sa réputation. Les relations interpersonnelles formelles et la fréquence d'échange viennent successivement en quatrième position comme facteur qui favorise de mieux connaître la partie prenante. Comme nous pouvons constater ces facteurs sont plutôt des facteurs subjectifs.



L'importance de la confiance entre les partenaires et le partage des objectifs viennent successivement en tête des facteurs objectifs, puisque la confiance est un élément primordial qu'il fallait l'instaurer entre les différentes parties prenantes afin de faciliter l'atteint d'un objectif partagé.

L'apprentissage vient en position d'avant dernière et en dernière position nous trouvons le facteur d'amitié.

❖ **Durant la première année :**

Nous remarquons que la communication garde toujours son classement comme le facteur orchestre de la réussite des alliances, suivie par les relations interpersonnelles formelles en deuxième position, comme facteur résultant d'une très bonne communication.

Nous pouvons constater que les facteurs subjectifs ont connu un ralentissement durant la première année de la coopération en faveur des facteurs stratégiques et sociaux, ce qui peut être expliqué comme étant le résultat d'une confiance instaurée entre les parties alliées. D'où le ralentissement du positionnement du facteur de fréquence de rencontre.

❖ **Juste avant covid-19 :**

Nous remarquons que la communication et les relations impersonnelles formelles, sont toujours au sommet du classement, suivi successivement par la confiance qu'est le facteur résultant de d'une très bonne communication et d'un très bon niveau relationnel. De ce fait, nous pouvons constater que les facteurs ci-dessus sont les facteurs qui jouent le chef d'orchestre dans une relation d'alliance, ce sont eux qui pavanent la route pour les facteurs restants pour un très bon pilotage du projet. Ce qui a un impact direct sur le ralentissement du classement du facteur de proximité géographique.

Le facteur division du travail a passé d'une moyenne de 2,83 à 3,55 entre la période du lancement et juste après la période de covid-19, puisque la relation d'alliance est considérée maintenant stable, de ce fait la définition et la division des tâches sont indispensable pour un bon pilotage du projet. Ce qui a un impact direct sur le facteur de complémentarité des ressources.

❖ **Pendant le confinement**

Face à cette nouvelle situation vécue par tout le monde, nous remarquons que la communication a gardé toujours le sommet du classement des facteurs, qui peuvent être expliqué par

l'instabilité qui a régné le contexte et la peur des dirigeants, suivi par la complémentarité de ressource, la confiance, la relation interpersonnelle formelle, l'objectif partagé, la division de travail, la fréquence d'échange, la relation interpersonnelle informelle et la compétence du partenaire avec une moyenne entre 4,43 et 3,10.

Le deuxième groupe des facteurs clés du succès retenu dans l'enquête, avec une moyenne entre 2,78 et 2,28 est : La complémentarité des compétences, la proximité géographique qu'est toujours en dégradation même pendant le confinement, la réputation du partenaire, le partenaire fait partie de cercle d'ami et l'apprentissage en dernière position.

#### ❖ **Après le confinement**

Nous remarquons que le classement des facteurs clés de réussite soulignée par les répondants n'ayant pas connu un grand changement par rapport à la période de confinement.

D'après l'analyse que nous avons pu présenter brièvement, nous pouvons conclure que l'importance des facteurs de réussite des alliances connaît une fluctuation tout au long de la durée de la coopération et que leurs contributions dans la création de succès et de valeur ajoutée varient dans le temps. De ce fait, nous pouvons valider l'hypothèse 2 de notre recherche.

### 3. Conclusion :

Ce papier de recherche vise à mettre en lumière la coopération comme alternative stratégique pour les entreprises afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques, commerciaux et d'exploitation tout en se focalisant sur les facteurs clés de la réussite de cette coopération. via une étude pratique, nous avons mis en lumière les facteurs clés de réussite des alliances stratégiques que nous avons fractionnées ou bien regroupées en trois groupes : les facteurs clés stratégiques (objectifs partagés, complémentarité des ressources, apprentissage et engagement). Les facteurs clés sociaux (communication, confiance, proximité culturelle, appartenance au groupe, relation interpersonnelle et proximité géographique). Et les facteurs clés managériaux (communication, coordination et division du travail).

Via une étude pratique nous avons mis l'accent sur la position de chaque facteur clé et son rôle à la concrétisation de la coopération et la création de la performance. Notre enquête a tenu compte les évolutions et les changements qui peuvent avoir un impact direct sur lesdits facteurs, c'est pour cela nous avons choisi d'élargir la période d'enquête sur cinq phases principales : le lancement, la première année, avant covid-19, pendant le confinement et après le confinement. Notre étude a démontré qu'au fil du temps certains facteurs clés perdent leurs impacts directs sur la réussite des alliances stratégiques et passent d'un facteur clé principale à un facteur clé secondaire ou bien tertiaire, mais en parallèle certains facteurs ne changent pas de position et ils ont toujours la même position et le même impact à contribuer à la concrétisation de succès et à la création de la performance et c'est le cas notamment de la communication. De ce fait, nous pouvons conclure que l'importance de ces facteurs à la concrétisation de la réussite de la coopération dépend largement du contexte actuel de la coopération, et que le facteur qui a joué un rôle majeur lors du lancement peut perdre par la suite sa position au bout de la cinquième année de l'exploitation et de la création de l'alliance.

## Bibliographie

- Achelhi Hicham (2020), Vers un tableau de bord de pilotage des coopérations : Etude de cas, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 30 No. 4, P : 825-841, Octobre.
- Achelhi, h., & truchot, p (2016), Strategic Alliance Management Performance Coordination/Cooperation cycle: action-research study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16 (3), 605,
- Achelhi Hicham (2007), Le pilotage du processus d'émergence d'un réseau coopératif : analyse des réseaux de proximité géographique,
- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31 (4), 413-437,
- Ahuja, G. (2000), Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, Vol 45, P:425-455, September.
- Anderson et Narus, (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of marketing*, Vol 54, P: 42-58, Janvier.
- Antonelli, C. (1986), "Technological Districts and Regional Innovation Capacity", in *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, P:5-86.
- Argyris, C. and Schon, D.A. (1978), *Organization Learning*, Addison-Wesley, Reading, MA. Addison-Wesley.
- Arino, (2003) Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity *Journal of International Business Studies*, 2003, vol. 34, issue 1, 66-79
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S. (2003), *Mastering alliance strategy: A comprehensive guide to design, management, and organization*. John Wiley & Sons. John Wiley & Sons

Blanchot, F., & Guillouzo, R. (2011), La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, Vol 15 (2), P : 95-107, Hiver.

Blanchot, F. (2006), Alliances et performances : un essai de synthèse (No. Hal-00160541), P: 1-43, Juillet.

Bleeke, J., & Ernst, D. (1991), The way to win in cross-border alliances. *Harvard business review*, 69, P :127-135, November.

Bronder, C. and Pritzi, R. (1992) 'Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation', *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, P: 412–420

Child, J., & Faulkner, D. (1998), *Strategies of cooperation: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1995), *Organisations et action collective—Notre contribution à l'analyse des Organizations*.

Dameron F. S. (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation : le cas d'équipe projet*, Thèse de Doctorat soutenue le 6 décembre.

Damien Talbot (2010), La dimension politique dans l'approche de la proximité, *Géographie, économie, société*, Vol 12, P: 125-144.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001), Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, vol 22, P: 251-283.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2000), A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, vol 26, P: 31-61, February.

Dominguez R. (2005), *Caractérisation de l'activité de conception collaborative à distance : étude des effets de synchronisation cognitive*, Thèse de doctorat, à l'INPG.

Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press, P :1-316, July.

Doz, Y. L., (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17 (S1), 55-83

Dussauge P. et Garrette B. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, P :1- 283.

Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., & Sabidussi, A., (2012), Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and the moderating effects of experience and capability. *European Management Review*, 9 (3), 139-152, 2012

Dyer and Singh, &(1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage *The Academy of Management Review* Vol. 23, No. 4 (Oct., 1998), pp. 660-679 (20 pages).

Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, P: 803-13.

Fournier M., Kuhn A. et Masson-Franzil Y. (2002), *Eléments sur la politique publique de soutien à la coopération interentreprises*.

Franco, M. (2011), Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, Vol 5 (6), P :608-632.

Franko, L. G. (1971), Joint-venture divorce in the multinational company. *The International Executive*, vol 13, P 8-10, Autumn (Fall).

Garrette B. (1989), « Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance », *Revue d'économie industrielle*, Vol 50, P :15-31.

Gregory E. Osland (1995), Pacific service enterprises and Pacific cooperation-Sletmo, GK, Boyd, G, *journal of international marketing*, vol 3, P: 101-103

Guérin, G. (1995), *Changement technologique et gestion des ressources humaines*. Gaétan Morin, éditeur, Montréal.

Gulati (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, P:293–317

Hamel, G. (1991). Competition for competence in inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol 12, P :83-103.

Harrigan, Kathryn R. (1986), *Managing for Joint Ventures Success*. Lexington, MA: Lexington Books, P: 1-219, Janvier.

Hedberg, B. (1981), "How organizations learn and unlearn ?", in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), Handbook for Organizational Design, Oxford University Press, London.

Heimeriks, K. H., & Duysters, G., (2007), Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44 (1), 25-49

Henry, A. & Lizano, M. (2018). Efecto De Las Capacidades De Colaboración En El Rendimiento De La Empresa. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Huber, G. P. (1991). 'Organizational learning: The contributing processes and literatures'. *Organization Science*, 2, P : 71-87, Février.

Hyder, A. S., & Ghauri, P. N., (2000). Managing international joint venture relationships: A longitudinal perspective. *Industrial Marketing Management*, 29 (3), 205-218

Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97.

Inkpen & Beamish (1997), Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, *Academy of Management Review*, Vol 22, P:177-202, Janvier.

Jaouen Annabelle (2006), Les stratégies d'alliances des TPE artisanales, *revue internationale PME*, Volume 19, Numéro 3-4, P. 111-136.

Kale, P., Singh, H., & Raman, A. P., (2009), Don't integrate your acquisitions, partner with them. *Harvard business review*, 87 (12), 109-115

Kauser, S., & Shaw, V. (2004). The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, Vol 21(1), P:17-51.

Kherrazi et Saïd (2019), Le contrôle managérial dans le contexte de l'innovation collaborative : une approche par package, XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Dakar, Juin.

Kim, Y., & Ployhart, R. (2017). The strategic value of selection practices: Antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal*, , amj. 2015.0811.



Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, vol 37, P 19-33, Janvier.

Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A., (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational dynamics*, 27 (3), 24-38

Lin, H., & Darnall, N., (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127 (3), 549-564

Marco Lajara, B. y García Lillo, F. (2001), Los Recursos Humanos en el proceso de la cooperación entre empresas: Principales aspectos a considerar. *Boletín de Estudios Económicos*, LVI (174), P :513-535.

Mario franco, (2011), Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms, *European Journal of International Management*, Vol 5, P: 608-632, October.

Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, 8 e édition, Londres, Macmillan.

Meschi, X., (2005). Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8 (4), 121-152

Meirovich, 2010, The impact of cultural similarities and differences on performance in strategic partnerships: An integrative perspective, Journal of Management & Organization , Volume 16 , Issue 1,P:127 – 139, March.

Michel Berthelier (2011), LE GROUPEMENT DE PME COMME EXERCICE D'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF, *Boeck Supérieur* | « Entreprendre & Innover », 2011/1 n° 9-10 | P : 69 à 79, Janvier.

Mohr & Spekman (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2.P:135-152, February.

Morgan et Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of marketing*, Vol 58, P:20-38.

Niesten, E., & Jolink, A., (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review. *International journal of management reviews*, 17 (1), 69-100

Ohmae, K. (1990). *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: Harper Business

Oucheriah, F. & zouagui, F. (2015). *Les alliances stratégiques : Facteurs de réussite et effets Externs Cas pratique General Motors – PSA Peugeot Citroën* P 52

Peter Smith Ring (1994), *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, *Academy of Management Review*, Vol. 19. No. 1. P:90-118, Janvier.

Prévot, F., & Guallino, G. (2010), *Survie et modes de sortie des coentreprises internationales : une étude empirique des coentreprises internationales, une étude empirique dans l'industrie pétrolière en Russie de 1987 à 2007*. In *Actes de la 19e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*. Luxembourg (pp. 1-4).

Rahman, N., & Korn, H. J., (2014), *Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents*. *Long Range Planning*, 47 (5), 245-261

Robson, M.J., Skarmeas, D. y Spyropoulou, S. (2006), *Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions*. *International Marketing Review*, 23 (6), P :585-609.

Robson M.-J., Leonidou L.-C. et Katsikeas C.-S. (2002), *Factors Influencing Joint-Venture Performance : Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions*, *Management International Review*, Vol. 42, N°4, P :385-418.

Sardas, JC., Erschler, J., de Terssac, G. (2000), « *Coopération et organisation de l'action collective* », 2èmes Journées Prosper 'Gestion de connaissances, coopération, méthodologies de recherche interdisciplinaire', Toulouse, France.

Slowinski, G., Seelig, G. and Hull, F. (1996) 'Managing technology-based strategic alliances between large and small firms', *Sam Advanced Management Journal*, Vol. 61, P:42–47.

Spekman RE, Sawhney K. (1990). *Toward a Conceptual Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances*. Marketing Science Institute: Cambridge, MA.

Teng, B. S., (2003). *Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net*. *Journal of General Management*, 29 (2), 1-22,

TORRE A. et RALLET A. (2005), "Proximity and Localization", *Regional studies*, vol. 39, no 1, p.47-60.

Yan, A., & Zeng, M., (1999), International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research. *Journal of international Business studies*, 30 (2), 397-414