



HAL
open science

Dimensions organisationnelles et culturelles des alliances dyadiques internationales : Etude de deux cas d'alliances en contexte algérien.

Rosa Touri

► To cite this version:

Rosa Touri. Dimensions organisationnelles et culturelles des alliances dyadiques internationales : Etude de deux cas d'alliances en contexte algérien.. Gestion et management. Université Paris Saclay (COmUE), 2016. Français. NNT : 2016SACLV122 . tel-01617550

HAL Id: tel-01617550

<https://theses.hal.science/tel-01617550>

Submitted on 16 Oct 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

NNT : 2016SACLV122

THESE DE DOCTORAT
DE
L'UNIVERSITE PARIS-SACLAY
PREPAREE A
L'UNIVERSITE VERSAILLES SAINT-QUENTIN EN YVELINES

ÉCOLE DOCTORALE N°578
Sciences de l'Homme et de la Société (ED SHS)
Spécialité de doctorat : Gestion

Par
Mme Rosa TOURI

Dimensions organisationnelles et culturelles des alliances dyadiques internationales : Étude de deux cas d'alliances en contexte algérien.

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 07 décembre 2016 :

Composition du Jury :

Directeur de recherche :

Philippe HERMEL, Professeur des Universités de l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

Rapporteurs :

Claude OBADIA, Enseignant Chercheur HDR de l'Ecole Supérieure de Commerce Extérieur Paris

Sebti BOUGHACHICHE, Maître de Conférences HDR de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales Alger

Président de jury :

Alain KOKOSOWSKI, Professeur émérite de l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Dédicace

**Je dédie cette thèse à ma mère
et à ma fille Sarah.**

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette thèse.

En premier lieu, j'exprime mes profonds remerciements à mon directeur de recherche le Professeur Philippe Hermel pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de diriger ma thèse et pour son aide inestimable et ses précieuses orientations durant toutes ces années de recherche.

Un grand Merci à ma tutrice Nadia Tebourbi pour son aide, son soutien et pour avoir répondu favorablement à chaque fois que je l'ai sollicité.

Je suis très reconnaissante envers Monsieur Claude Obadia et Monsieur Sebti Boughachiche pour l'honneur qu'ils m'accordent en acceptant de juger mon travail et en être les rapporteurs, également pour faire partie de mon jury.

Je remercie infiniment le professeur Alain Kokosowski pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de participer à mon jury.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à tous les membres du Larequoi et les saluer pour les occasions d'échanges offertes, enrichissantes pour notre recherche, notamment à travers les ateliers doctoraux, ainsi que les séminaires et colloques.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les dirigeants des entreprises qui ont rendu possible la concrétisation de notre étude « terrain » ainsi qu'au personnel qui a bien voulu répondre à notre questionnaire.

Un grand Merci à Moussa, bibliothécaire dévoué qui a toujours pris plaisir à mettre à notre disposition tout livre dont on a besoin.

Je termine avec de grands remerciements à toute ma famille pour son soutien et son aide précieuse, en particulier ma mère, mon oncle Noredine, mon oncle Nacer et Yasmine.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Alliance tactique et alliance stratégique	36
Tableau 2 :	Grille d'analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises	42
Tableau 3 :	La typologie des alliances entre concurrents	44
Tableau 4 :	Trois configurations d'apprentissage	49
Tableau 5 :	Implications des visions du temps : monochrome et polychrone.....	81
Tableau 6 :	Les conséquences de la distance hiérarchique sur l'organisation des entreprises	83
Tableau 7 :	Comment se manifeste le degré d'incertitude d'un pays	85
Tableau 8 :	Les conséquences de l'individualisme en matière de gestion des entreprises	87
Tableau 9 :	Les conséquences de la dimension de la masculinité en matière d'organisation	90
Tableau 10 :	Grille d'analyse de la structure	94
Tableau 11 :	Grille d'analyse de la culture	97
Tableau 12 :	Choix d'une méthode d'échantillonnage	113
Tableau 13 :	Détails des entretiens	116
Tableau 14 :	Détails de la phase administration des questionnaires	118
Tableau 15 :	Dictionnaire des thèmes	120
Tableau 16 :	Tableau des valeurs propres « Spécialisation ».....	132
Tableau 17 :	Tableau des valeurs propres « Centralisation »	136
Tableau 18 :	Tableau des valeurs propres « Formalisation »	139
Tableau 19 :	Tableau des valeurs propres « Standardisation ».....	142
Tableau 20 :	Tableau des valeurs propres « Supervision directe »	146
Tableau 21 :	Tableau des valeurs propres « Ajustement mutuel »	150
Tableau 22 :	Structure des alliances	152
Tableau 23 :	Tableau décrivant l'alliance hôtelière en se basant sur les critères d'asymétrie	154
Tableau 24 :	Tableau décrivant l'alliance pharmaceutique en se basant sur les critères d'asymétrie	160
Tableau 25 :	Tableau des valeurs propres « Individualisme - Collectivisme »	167
Tableau 26 :	Tableau des valeurs propres « Vision du temps »	178
Tableau 27 :	Valeurs culturelles des alliances stratégiques	180
Tableau 28 :	Résultats des hypothèses relatives à la formalisation et standardisation dans les alliances stratégiques	191
Tableau 29 :	Résultats de l'hypothèse relative à la centralisation	194
Tableau 30 :	Modèle décisionnel dans l'alliance hôtelière	201

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Représentation schématique d'une alliance	31
Figure 2 :	La notion d'alliance, définition en quatre points-clés	32
Figure 3 :	Deux types d'alliances selon la nature des ressources mises en commun	34
Figure 4 :	Les Mécanismes de Coordination : L'ajustement mutuel	63
Figure 5 :	Les Mécanismes de Coordination : Supervision directe	64
Figure 6 :	Les Mécanismes de Coordination : Standardisation	65
Figure 7 :	Les Mécanismes de Coordination : un Continuum Approximatif de Complexité	65
Figure 8 :	Économie et manque à gagner dans la spécialisation	67
Figure 9 :	Structure Entrepreneuriale	72
Figure 10 :	Structure fonctionnelle ou mécaniste	73
Figure 11 :	Structure divisionnelle	74
Figure 12 :	Structure matricielle	75
Figure 13 :	La démarche de recherche hypothético-déductive	105
Figure 14 :	La triangulation	107
Figure 15 :	Étapes d'une analyse de contenu	118
Figure 16 :	Ibis – Être spécialisé dans des tâches précises (%)	131
Figure 17 :	JVP – Être spécialisé dans des tâches précises (%).....	131
Figure 18 :	Ibis – Nombre d'activités exercées (%)	131
Figure 19 :	JVP – Nombre d'activités exercées (%)	131
Figure 20 :	ACM – Spécialisation au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités.	133
Figure 21 :	Ibis – Fréquence de se référer au chef hiérarchique pour accomplir certaines tâches (%)	134
Figure 22 :	JVP – Fréquence de se référer au chef hiérarchique pour accomplir certaines tâches (%)	134
Figure 23 :	Ibis - Fréquence de se référer au chef hiérarchique pour résoudre un problème inédit (%)	135
Figure 24 :	JVP - Fréquence de se référer au chef hiérarchique pour résoudre un problème inédit (%)	135
Figure 25 :	Ibis – Disposer d'une grande liberté pour organiser son travail (%)	135
Figure 26 :	JVP – Disposer d'une grande liberté pour organiser son travail (%)	135
Figure 27 :	ACM – Centralisation au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités	136
Figure 28 :	Ibis - Disposer d'une fiche de poste (%)	138
Figure 29 :	JVP - Disposer d'une fiche de poste (%)	138
Figure 30 :	Ibis – Conformité des tâches exercées avec ce qui est énoncé en fiche de poste (%)	138
Figure 31 :	JVP – Conformité des tâches exercées avec ce qui est énoncé en fiche de poste (%)	138
Figure 32 :	Ibis – Obligation de respecter un nombre important de règles (%)	139
Figure 33:	JVP – Obligation de respecter un nombre important de règles (%)	139
Figure 34:	ACM – Formalisation au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités	140

Figure 35 :	Ibis - Les résultats attendus du travail sont spécifiés	141
Figure 36 :	JVP - Les résultats attendus du travail sont spécifiés	141
Figure 37 :	Ibis - Avoir la même formation que les collègues exerçants la même fonction	142
Figure 38 :	JVP - Avoir la même formation que les collègues exerçants la même fonction	142
Figure 39:	ACM – Standardisation au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités	143
Figure 40:	Ibis - Fréquence de recevoir des instructions de son chef hiérarchique (%)	144
Figure 41:	JVP - Fréquence de recevoir des instructions de son chef hiérarchique (%)	144
Figure 42:	Ibis - Fréquence de rendre compte à son chef hiérarchique (%)	144
Figure 43:	JVP - Fréquence de rendre compte à son chef hiérarchique (%)	144
Figure 44:	Ibis - Objet du compte fait à son chef hiérarchique (%)	145
Figure 45:	JVP - Objet du compte fait à son chef hiérarchique (%)	145
Figure 46 :	Ibis - Fréquence du contrôle des activités par le chef hiérarchique (%)	145
Figure 47 :	JVP - Ibis - Fréquence du contrôle des activités par le chef hiérarchique (%).	145
Figure 48 :	ACM – Supervision directe au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités.	146
Figure 49 :	Ibis - Contrôle des tâches soit même ou avec l'aide de collègues du même grade (%).	148
Figure 50 :	JVP - Contrôle des tâches soit même ou avec l'aide de collègues du même grade (%).	148
Figure 51:	Ibis – Se concerter avec les collègues du même département et ayant le même grade, pour accomplir ses tâches (%)	149
Figure 52 :	JVP - Se concerter avec les collègues du même département et ayant le même grade pour accomplir ses tâches (%)	149
Figure 53 :	Ibis - Se concerter avec les collègues d'autres départements et ayant le même grade pour accomplir ses tâches (%)	149
Figure 54 :	JVP - Se concerter avec les collègues d'autres départements et ayant le même grade pour accomplir ses tâches (%)	149
Figure 55 :	ACM – Ajustement mutuel au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités	150
Figure 56 :	Ibis – Une entreprise devrait avoir une responsabilité majeure dans la santé et le bien être de ses employés et de leurs familles (%)	163
Figure 57 :	JVP - Une entreprise devrait avoir une responsabilité majeure dans la santé et le bien être de ses employés et de leurs familles (%)	163
Figure 58 :	Ibis - Une entreprise doit défendre (%) les intérêts de ses employés	163
Figure 59 :	JVP - Une entreprise doit défendre (%) les intérêts de ses employés	163
Figure 60 :	Ibis – Il y a peu de qualités plus admirables chez un Homme que son dévouement et sa loyauté à son entreprise (%)	164
Figure 61 :	JVP - Il y a peu de qualités plus admirables chez un Homme que son dévouement et sa loyauté à son entreprise (%)	164
Figure 62 :	Ibis - Rester longtemps dans une même compagnie est d'habitude la meilleure façon de réussir (%).	164
Figure 63 :	JVP - Rester longtemps dans une même compagnie est d'habitude la meilleure façon de réussir (%).	164
Figure 64 :	Ibis - Les relations personnelles jouent un rôle important dans la prise de décision (%).	165
Figure 65 :	JVP - Les relations personnelles jouent un rôle important dans la prise de	165

	décision (%).	
Figure 66 :	Ibis - Il y a un très grand esprit d'équipe dans l'entreprise (%).	165
Figure 67 :	JVP - Il y a un très grand esprit d'équipe dans l'entreprise (%).	165
Figure 68 :	Ibis - Il existe dans l'entreprise une tradition du respect des intérêts du personnel (%).	166
Figure 69 :	JVP - Il existe dans l'entreprise une tradition du respect des intérêts du personnel (%).	166
Figure 70 :	Ibis - Il y a une grande loyauté des employés envers l'entreprise (%).	166
Figure 71 :	JVP - Il y a une grande loyauté des employés envers l'entreprise (%).	166
Figure 72 :	ACM – Individualisme - collectivisme au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités	167
Figure 73 :	Ibis - Pouvoir faire un travail stimulant qui vous donne le sentiment de vous réaliser (%).	169
Figure 74 :	JVP - Pouvoir faire un travail stimulant qui vous donne le sentiment de vous réaliser (%).	169
Figure 75 :	Ibis - Pouvoir obtenir un salaire élevé (%).	170
Figure 76 :	JVP - Pouvoir obtenir un salaire élevé (%).	170
Figure 77 :	Ibis - Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé (%).	170
Figure 78 :	JVP - Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé (%).	170
Figure 79 :	Ibis - Avoir un travail qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale (%).	171
Figure 80 :	JVP - Avoir un travail qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale (%).	171
Figure 81 :	Ibis - Travailler dans une ambiance agréable et amicale (%).	171
Figure 82 :	JVP - Travailler dans une ambiance agréable et amicale (%).	171
Figure 83 :	Ibis - La plupart des employés dans les entreprises préfèrent éviter les responsabilités, ont peu d'ambition et veulent avant tout la sécurité (%).	172
Figure 84 :	JVP - La plupart des employés dans les entreprises préfèrent éviter les responsabilités, ont peu d'ambition et veulent avant tout la sécurité (%).	172
Figure 85 :	Ibis - Vous entamez plusieurs actions à la fois (%).	173
Figure 86 :	JVP - Vous entamez plusieurs actions à la fois (%).	173
Figure 87 :	Ibis - Vous gardez votre concentration sur le travail que vous exercez sur le moment (%).	174
Figure 88 :	JVP - Vous gardez votre concentration sur le travail que vous exercez sur le moment (%).	174
Figure 89 :	Ibis - Vous accordez une importance capitale au respect du délai fixé pour la tâche à accomplir (%).	174
Figure 90 :	JVP - Vous accordez une importance capitale au respect du délai fixé pour la tâche à accomplir (%).	174
Figure 91 :	Ibis - Le travail prime sur le relationnel (%).	175
Figure 92 :	JVP - Le travail prime sur le relationnel (%).	175
Figure 93 :	Ibis - Votre concentration est facilement perturbée (%).	175
Figure 94 :	JVP - Votre concentration est facilement perturbée (%).	175
Figure 95 :	Ibis - Vous prêtez ou empruntez des choses très facilement (%).	176
Figure 96 :	JVP - Vous prêtez ou empruntez des choses très facilement (%).	176
Figure 97 :	Ibis - Le plus important c'est d'arriver à exécuter la tâche, sans trop se	

	soucier du délai (%).	176
Figure 98 :	JVP - Le plus important c'est d'arriver à exécuter la tâche, sans trop se soucier du délai (%).	176
Figure 99 :	Ibis - Ça vous arrive souvent de prêter ou d'emprunter des choses (%).	177
Figure 100 :	JVP - Ça vous arrive souvent de prêter ou d'emprunter des choses (%).	177
Figure 101 :	Ibis - Vous êtes très ponctuel (%).	177
Figure 102 :	JVP - Vous êtes très ponctuel (%).	177
Figure 103 :	ACM – Valeur temps « monochronique – polychronique au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités.	178
Figure 104 :	Caractéristiques des variables structurelles de l'alliance hôtelière	195
Figure 105 :	Caractéristiques des variables structurelles de l'alliance pharmaceutique ...	196
Figure 106 :	Déterminants de la structure de l'alliance hôtelière	199
Figure 107 :	Déterminants de la structure de l'alliance pharmaceutique	200
Figure 108 :	Valeurs culturelles et modèle décisionnel dans les alliances internationales	205

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACM :	Analyse des Correspondances Multiples
AIMS :	Association Internationale de Management Stratégique
GIMMO :	Groupe d'Investisseurs du Maghreb et du Moyen-Orient
JV :	Joint-Venture
JVP :	Joint-Venture Pharmaceutique
MLP :	Multinationale Pharmaceutique
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
SIEHA :	Société Immobilière et d'Exploitation Hôtelière Algérienne
SPSS :	Statistical Package for the Social Sciences

SOMMAIRE

Dédicace	
Remerciements	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	I-VIII
Première partie :	
Champs de réflexion théorique et méthodologique	21
Introduction	22
Chapitre I : Les alliances stratégiques	24
Introduction	25
Section I : Concepts d'alliances stratégiques	25
1. Définition des alliances stratégiques	25
2. Spécificités des alliances stratégiques	31
3. Raisons de conclusions d'alliances stratégiques	32
4. Les types d'alliances	33
Section II : L'approche théorique des alliances	41
1. Théorie des coûts de transactions	41
2. Théorie de l'apprentissage organisationnel des coûts de transactions	42
Section III : La gestion de l'alliance	45
Conclusion	53
Chapitre II : Structure et culture d'entreprise.....	54
Introduction	55
Section I : Concepts de structure d'entreprise.....	56
1. Définitions.....	56
2. Les paramètres de structuration.....	61
3. Les grands modèles organisationnels	67
Section II : Concepts de culture d'entreprise.....	73
1. Définitions.....	74
2. Les principales dimensions de la culture	77
Section III : Relation entre stratégie, structure et culture	90
1. Relation entre stratégie et structure	90
2. Relation entre stratégie et culture.	91
3. Relation entre structure et culture.	91

Section IV : Cadre d'analyse et hypothèses de recherche	92
Conclusion	96
Chapitre III : Méthodologie de la recherche	97
Introduction	98
Section I : Positionnement épistémologique	99
1. Positionnement positiviste aménagé	99
2. Démarche hypothético-déductive	103
3. Formulation des hypothèses de recherche	105
Section II : Choix méthodologique	106
1. Démarches qualitatives et quantitatives	106
2. Terrain d'application	107
3. L'échantillon	111
4. Recueil de données	113
Section III: Traitement et analyse des données	116
1. Traitement et analyse des entretiens (analyse de contenu)	116
2. Traitement et analyse de données quantitatives	120
Conclusion	122
Conclusion de la première partie	123
Deuxième partie :	
Résultats et discussions	125
Introduction	126
Chapitre IV: Résultats de l'étude empirique et validation des hypothèses	128
Introduction	129
Section I : Structure de l'alliance	130
A. Les paramètres de conception et mécanismes de coordination dans les alliances	130
1. Paramètres de conception	130
2. Mécanismes de coordination formels	141
3. Mécanismes de coordination informels : Ajustement mutuel	148
B. Mécanismes de choix de la structure	153
Section II : Culture de l'alliance	162
A. Les valeurs de l'alliance	162
1. Valeurs individualisme - collectivisme	162
2. Valeurs masculinité - Féminité	169
3. Valeurs temps « monochronique – polychronique »	173
B. Le modèle décisionnel de l'alliance, centralisé versus décentralisé	180
Conclusion	187
Chapitre V : Structure et Culture des alliances dyadiques internationales.....	188
Introduction	189

I.	Formalisation dans les alliances internationales	190
II.	Centralisation des décisions opérationnelles dans les alliances internationales	192
III.	Autres caractéristiques structurelles des alliances internationales	194
IV.	Choix de structure et modèle décisionnel dans les alliances internationales ...	197
V.	Caractéristiques des valeurs culturelles des alliances internationales	202
VI.	Autres caractéristiques des alliances internationales étudiées.....	204
VII.	Contributions de la recherche	210
	Conclusion	214
	Conclusion de la deuxième partie	215
	Conclusion générale	217
	Bibliographie	228
	Annexes	

INTRODUCTION GÉNÉRALE :

L'entreprise, quelque soit sa taille, est face à des défis permanents pour conduire son activité, faire face à la concurrence et assurer son développement tant sur le marché domestique, que sur les marchés étrangers.

Pour concrétiser son développement à l'international, plusieurs options s'offrent à la firme, telles que l'exportation, la sous-traitance, les accords de licence, la franchise...

Conclure des alliances est une de ces options stratégiques possibles s'offrant aux firmes désireuses de se développer à l'international, soit parce que leur marché local atteint le stade de maturité, soit parce qu'elles considèrent avoir les capacités et la volonté de saisir les opportunités offertes sur des marchés internationaux à fort potentiel.

Plusieurs facteurs sont à l'origine du développement du phénomène d'alliances stratégiques, qu'elles soient locales ou internationales.

La « révolution » technologique est un des facteurs ayant contribué au développement considérable des alliances stratégiques. Les entreprises sont contraintes de faire face aux changements rapides et à la complexité engendrés par ces évolutions technologiques, et sont tenues de trouver de nouvelles sources de compétitivité et apprendre à faire face à une concurrence de plus en plus rude (Urban et Vendemini, 1994, P260).

D'un autre côté, l'augmentation des coûts de recherche et développement et la complexité croissante des technologies entraînent des rapprochements entre firmes visant à la fois à additionner des ressources pour financer la recherche et développement et à bénéficier des complémentarités de savoir-faire entre partenaires. Les alliances stratégiques sont ainsi une voie d'accès à la technologie (Garrette, 1995, P248).

Un autre facteur favorisant la conclusion d'alliances stratégiques réside dans l'accentuation de la concurrence environnante. On s'allie ainsi à une firme contre les autres entreprises et la pression qu'elles exercent (Leclercq Christophe et Leclercq Xavier, 1993, P195)

On peut ajouter la mondialisation, ou encore le manque de succès des fusions-acquisitions comme d'autres éléments ayant favorisé le développement d'alliances stratégiques (Garrette et Dussauge, 1995, P61).

Les alliances stratégiques internationales ne se limitent pas aux grandes entreprises. Ainsi les petites entreprises (moins de 50 salariés) et les moyennes entreprises (de 50 à 249 employés) ont participé activement à la création d'alliances stratégiques internationales durant la décennie 90.¹ Les alliances conclues par ces PME ont visé essentiellement la recherche et développement en commun, la fabrication, le marketing, l'approvisionnement et la distribution en commun.

Malgré le fait que près de la moitié des alliances stratégiques sont vouées à l'échec, cette option stratégique est perçue comme étant positive et même incontournable dans nombreux cas (Henaut et Spence, 2006, P143).

Nous constatons donc que les importantes évolutions qu'a connu le contexte mondial ces dernières décennies (évolution technologique, concurrence rude...), privilégient davantage les alliances stratégiques, comme mode de développement à l'international.

D'un autre côté, les firmes locales des pays émergents sont souvent en quête de savoir-faire jugés primordiaux pour leur développement.

Ainsi ces firmes recherchent souvent des compétences technologiques, un savoir-faire industriel et un savoir-faire managérial (Amelon et Cadebat, 2010, P211). Des savoir-faire souvent détenus par des multinationales et qui peuvent être transférés aux firmes locales en cas d'alliance stratégique.

Lorsque la firme opte pour « l'alliance », elle est amenée à faire des choix stratégiques importants : décider du champ de l'alliance, fixer des objectifs pertinents, choisir le bon allié, allouer des ressources, instaurer des procédures dans le management de l'alliance..., dont dépendront ses résultats et qui conditionneront sa performance sur les marchés visés.

La gestion de l'alliance est un facteur décisif qui permettra ou non à la firme de réaliser les objectifs fixés à la coopération, et de se prémunir contre les risques encourus dans le projet commun. Ainsi, l'alliance aura nécessairement des implications sur les firmes alliées et sur leur firme conjointe, si elle prend la forme d'entité commune (joint-venture).

L'importance grandissante qu'a pris le choix de conclusion d'alliances stratégiques comme mode de développement à l'international, a amené de nombreux auteurs à s'intéresser à ce phénomène.

Ils se sont focalisés en premier lieu sur les motivations des coopérations ainsi que sur le choix des formes d'alliances (Hennart, 1988 ; Harrigan, 1988).

Cet intérêt a ensuite évolué vers le management de ces formes organisationnelles complexes (Doz, 1996).

¹ Perspectives de l'OCDE sur les PME, Publications de l'OCED, Paris, 2002, P78

D'un autre côté, l'attention de nombreux chercheurs (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Chevrier, D'Iribarne, Globokar, Henry et Segal, 1998 ; Thévenet, 2011 ; Trompenaar, 1993) a été captée par la notion de culture et son impact sur le management des entreprises, notamment les filiales à l'étranger ; ou celles regroupant un personnel issu de différents horizons culturels.

Certains travaux se sont pour leur part focalisés sur les écarts culturels observés dans les alliances internationales en pays en voie de développements (Trabelsi, 2008).

Notre recherche s'insère dans le prolongement de ces travaux et vise à examiner les composantes structurelles et culturelles des alliances dyadiques internationales, basées en pays en voie de développement ; d'étudier la complexité des interactions au sein de l'alliance et comprendre les mécanismes de choix de structure et le modèle décisionnel qui en découle.

Il vise également à identifier la répartition des rôles entre l'ensemble des parties (la multinationale, le parent local et la joint-venture) et son impact sur le modèle organisationnel de la joint-venture ainsi que les valeurs culturelles installées au sein de celle-ci.

Le choix de cet objet de recherche a été motivé par deux constats.

Le premier constat, au plan théorique, qui fait ressortir l'existence d'une littérature très abondante traitant des alliances stratégiques, cependant nombreux travaux ont porté sur la relation entre les parents et peu ont abordé la relation de ceux-ci avec l'alliance (Phillipart, 2001). D'un autre côté, très peu de travaux se sont intéressés simultanément aux deux dimensions structure et culture dans les alliances internationales.

Enfin la plupart des recherches sur les alliances ont portées sur des études empiriques de cas d'alliances entre firmes occidentales mais peu ont traité des alliances conclues entre multinationales et entreprises de pays en voie de développement (Cheriet, Le Roy et Rastoin, 2008).

Le second constat, d'ordre empirique, évoque la prévalence de difficultés rencontrées dans la gestion de l'alliance (Phillipart, 2001), ainsi que la nécessité d'une négociation permanente pour opérer les choix stratégiques (Dussauge et Garrette, 1995).

D'un autre côté l'existence d'un risque d'accroissement des coûts de transactions dû aux différences culturelles des « parents » (Boudabbous, 2005) ou encore ; la menace de la survie de la joint-venture internationale par la distance culturelle (Meschi, 2006).

Tant de difficultés qui témoignent de l'intérêt de se pencher sur les interactions au sein des alliances internationales.

Ces deux constats nous ont largement incités à traiter ce thème de recherche, et veiller à apporter une contribution tant théorique que pratique, dans la conjoncture de pays en voie de développement.

Ainsi, pour conduire notre recherche, nous nous sommes fixé comme objectif de répondre à l'interrogation majeure suivante :

Quelle est la nature des interactions dans les alliances dyadiques internationales et quels impacts engendrent-elles sur la structure et la culture de la firme commune ? Comment s'opèrent les choix de structure et quel modèle décisionnel s'installe ; en termes d'indépendance ou dépendance des maisons-mères ?

Nous allons ainsi chercher à identifier d'un côté le rôle joué par chacune des parties (la multinationale, la firme locale et la joint-venture) pour opérer le choix de structure ainsi que pour la prise de décisions relatives à l'alliance.

Nous nous intéressons donc à une forme d'alliance particulière, celle qui donne lieu à la création d'une entité commune. Nous allons de ce fait, nous intéresser aux joint-ventures internationales basées en pays en voie de développement.

D'un autre côté, nous allons nous pencher sur les paramètres de conception et les mécanismes de coordination mis en place au sein de l'alliance, ainsi que sur les caractéristiques des valeurs culturelles partagées dans celle-ci.

Enfin, nous nous intéresserons aux similitudes ou divergences décelées dans les cas d'alliances étudiés, opérant dans des secteurs d'activités différents et ayant un parent local privé ou public.

Pour atteindre ces objectifs, et répondre à notre question centrale, il sera nécessaire d'apporter des réponses aux questions secondaires suivantes :

- Comment se définit la stratégie au sein de l'alliance internationale en pays en voie de développement, en termes d'indépendance ou dépendance des maisons-mères ?
- Comment s'opèrent les choix en termes de structure au sein de l'alliance internationale ? Sont-ils opérés par la joint-venture elle-même ou sont-ils dictés par la (les) maison(s) mère(s) ?
- Quelles sont les caractéristiques de la structure de l'alliance internationale ? Et quels éléments de comparaison peuvent s'établir avec les standards de la multinationale ?

- Quelles sont les caractéristiques de la culture de l'alliance internationale en pays en voie de développement ? Et quel « dosage » ressort en comparaison avec les modèles culturels des parents ?
- L'analyse des dimensions « structure » et « culture » des alliances dyadiques internationales, fournit-elle des résultats comparables pour des secteurs d'activité différents et un parent local d'un statut distinct (statut privé et statut public) ?

Pour mener notre recherche nous adoptons un positionnement épistémologique positiviste aménagé.

Ainsi, nous allons étudier un « réel objectif » indépendant de nous. Nous serons en conséquence neutre et nous l'étudierons sans l'influencer et sans que l'on soit influencé par cet objet d'étude.

Nous essaierons d'étudier une relation de cause à effet, observable et mesurable scientifiquement.

En partant de notre positionnement épistémologique et vu la nature de notre objet de recherche nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive.

Ainsi, en ayant comme point de départ notre revue de littérature, nous allons formuler des hypothèses, que nous allons chercher à vérifier.

Concernant notre démarche de collecte des données, adoptée dans la perspective de nous permettre de vérifier nos hypothèses et répondre à nos questions de recherche, elle est constituée de trois voies complémentaires :

- Une étude qualitative, dont l'objectif principal est de collecter des données permettant d'apporter des réponses aux deux premières questions secondaires. Cette étude aura comme cible des managers situés au sommet stratégique de l'alliance et des parents.

Nous interrogerons le directeur général de chaque joint-venture à étudier, ainsi que des administrateurs et dirigeants des maisons mères locales et multinationales ayant une relation directe avec l'alliance.

Cette étude qualitative sera conduite par nos soins sur la base d'entretiens semi-directifs, en nous appuyant sur un guide d'entretien préalablement validé par notre directeur de recherche.

Les données recueillies seront un « contenu » (discours) que nous allons traiter et analyser en prenant le thème comme unité d'analyse.

- Une étude quantitative, visant à répondre essentiellement à nos trois dernières questions. Elle aura comme cible un échantillon représentatif du personnel des joint-ventures à étudier.

Nous allons conduire la phase collecte de données de cette étude sur la base de questionnaires conçus de manière à faciliter la réponse, avec essentiellement des questions à choix multiple sur échelle de Likert, classées par thèmes. Les questionnaires seront auto administrés.

Une fois renseignés, les questionnaires seront saisis et traités sur ordinateur, en nous appuyant sur le logiciel « SPSS » (Statistical Package for the Social Sciences).

- Une recherche documentaire visant à collecter des données au sein des joint-ventures, et auprès d'autres sources (sites internet des multinationales et des firmes locales, sites internet de ministères algériens, Conseil National Économique et Social,...), dans la perspective de cerner les missions et connaître les particularités des entités à étudier ainsi que l'environnement dans lequel elles ont pris forme.

Nous avons opéré le choix de l'Algérie comme terrain de mise en œuvre de notre recherche pour deux raisons majeures. La première concerne la conjoncture économique de ce pays en voie de développement faisant que pour nombreux secteurs d'activité, il y a des marchés porteurs très attractifs pouvant intéresser des multinationales en quête d'avantage de croissance.

La seconde raison réside dans le dispositif juridique réglementant les investissements directs étrangers, imposant à l'entreprise étrangère voulant s'installer dans le pays de s'associer avec un partenaire local. Cette réglementation a connu une instabilité avec plusieurs changements opérés, ces dernières années c'est la répartition du capital social 51% pour le partenaire algérien et 49% pour l'entreprise étrangère qui est en vigueur.

Pour concrétiser nos études, nous avons opté pour un terrain de recherche composé de deux cas d'alliances, en activité depuis au moins trois ans, et pour lesquelles nous avons pu obtenir l'accord de l'ensemble des parties pour y participer.

Le premier cas est dans le secteur hôtelier. Nous avons étudié une alliance stratégique conclue entre la firme locale « Gimmo » (Groupe d'Investisseurs du Maghreb et du Moyen-Orient) et le groupe « Accor », multinationale française. Nous nous sommes en effet intéressés à l'étude de l'hôtel « Ibis Alger Aéroport ».

Le second cas est dans le secteur pharmaceutique. Nous nous sommes intéressés à une joint-venture conclue entre le groupe « Sidal » et une multinationale américaine. Par respect de la volonté de cette joint-venture, nous allons garder l'anonymat de cette firme et de sa maison mère multinationale.

Le choix de ce terrain d'application de la recherche a été motivé d'un côté par le fait que les secteurs d'activité concernés sont propices à la création d'alliances internationales, étant donné l'existence de grands marchés potentiels et l'absence d'une offre locale suffisante. D'un autre côté, ces cas sont en adéquation avec nos critères de sélection et certaines parties des alliances (le parent local dans le secteur pharmaceutique et la joint-venture dans le secteur hôtelier) ont manifesté un grand intérêt pour notre recherche.

Par critères de sélection nous entendons :

- Des joint-ventures conclues entre firmes algériennes et multinationales ;
- Des joint-ventures en activité depuis au moins trois ans ;
- L'obtention de l'accord de l'ensemble des parties pour participer à l'étude ;
- Des alliances qui appartiennent à des secteurs d'activité dans lesquels nous n'avons jamais exercé (ceci afin d'être dans le respect des implications de notre positionnement épistémologique, notamment le fait d'être indépendant de l'objet d'étude et être neutre)

Après analyse des résultats des études conduites auprès de ces joint-ventures, nous aurons vérifié l'ensemble de nos hypothèses et apporté des réponses à toutes les questions posées dans le cadre de notre problématique.

Notre travail de recherche sera structuré en deux parties. Une présentant le volet dit théorique et expliquant notre méthodologie de recherche et l'autre présentant les résultats de nos études ainsi que leur discussion.

La première partie est, en effet, intitulée « Champs de réflexion théorique et méthodologique », elle vise à présenter notre revue de littérature et expliciter la démarche méthodologique adoptée. Elle sera composée de trois chapitres.

Le premier chapitre sera consacré aux alliances stratégiques, nous allons présenter les concepts de base permettant de cerner ce que l'on entend par ce terme.

Nous présenterons ensuite les spécificités des alliances stratégiques, pour enchaîner avec les types d'alliances, en passant par l'exposé de leur dispositif théorique, notamment la théorie des coûts de transaction, et nous terminerons avec la notion de gestion de l'alliance.

Dans le second chapitre nous aborderons la structure et la culture d'entreprise.

Après avoir passé en revue les concepts de base de la structure, nous exposerons les principales approches adoptées pour aborder la notion de culture. Nous nous intéresserons ensuite à la relation entre la stratégie, la structure et la culture de l'entreprise.

Nous terminerons avec la présentation du cadre d'analyse et la formulation des hypothèses de recherche.

Le troisième et dernier chapitre de la première partie sera réservé à la démarche méthodologique que nous adoptons pour conduire nos études de cas et répondre à nos questions de recherche.

Nous enchaînerons avec la seconde partie de notre recherche intitulée « Résultats et discussions », elle est composée de deux chapitres.

Le quatrième chapitre sera ainsi consacré à la présentation des résultats de l'étude empirique et à la validation des hypothèses.

Les résultats de l'étude quantitative seront illustrés par une représentation graphique (représentation en secteurs des modalités répondues pour chaque question et une analyse ACM pour la synthèse). Nous présenterons les résultats de chacune des variables arrêtées dans notre grille d'analyse en mettant les deux cas d'alliances côte à côte, et terminerons avec une synthèse des résultats des deux joint-ventures étudiées.

La première section sera ainsi réservée aux résultats des paramètres de conception et des mécanismes de coordination de l'alliance, et la seconde aux valeurs culturelles partagées au sein de celle-ci.

Nous mettrons en annexes les principaux tableaux de résultats fournis par le logiciel SPSS.

Les résultats de l'étude qualitative serviront à apporter des explications complémentaires sur les variables structurelles et culturelles ainsi qu'à apporter des réponses sur les mécanismes de choix de structure (inséré en section 1) ainsi que sur le modèle décisionnel de l'alliance (inséré en section 2). Ils seront présentés sous forme de synthèse des réponses apportées pour chacun des thèmes abordés.

Le cinquième et dernier chapitre sera réservé à la discussion des résultats. Nous allons ainsi confronter nos résultats aux travaux antérieurs, en interprétant et en expliquant les raisons des constats établis. Nous aborderons l'interaction entre les différents acteurs et le rôle joué par chacune des parties, en apportant des éléments de comparaisons entre les deux alliances pour les deux dimensions étudiées.

Nous terminerons avec les principales contributions de notre recherche.

À la fin de ce chapitre nous aurons répondu à notre problématique et atteint les objectifs fixés à notre présente recherche.

PREMIÈRE PARTIE :

**CHAMPS DE REFLEXION THÉORIQUE ET
MÉTHODOLOGIQUE**

INTRODUCTION :

Notre intérêt dans cette recherche est orienté vers l'étude des alliances dyadiques internationales en vue de comprendre la nature de l'interaction entre les différents acteurs, à savoir la firme locale, la multinationale et la joint-venture crée et déceler son impact sur les dimensions structure et culture de la co-entreprise.

Pour conduire cette recherche, nous avons jugé nécessaire de scinder notre travail en deux parties. La première est destinée à présenter notre revue de littérature, ainsi que la méthodologie adoptée pour mener notre recherche.

Cette première partie sera ainsi composée de trois chapitres.

Le premier chapitre est réservé aux « alliances stratégiques » et vise à clarifier les principales dimensions de ce concept.

Il sera scindé en trois sections. La première abordera le « concept d'alliances stratégiques » et permettra d'aborder des définitions, de clarifier les spécificités des alliances stratégiques, évoquer les raisons de leur création ainsi que les types d'alliances.

La deuxième section traitera de l'approche théorique des alliances, et abordera la théorie des coûts de transactions et la théorie de l'apprentissage organisationnel.

La troisième et dernière section traitera de la gestion de l'alliance.

Dans le deuxième chapitre nous nous intéresserons à « la structure et culture des entreprises ». Ce chapitre sera scindé en quatre sections.

La première section sera réservée à la « structure de l'entreprise », débutera avec des définitions du concept de structure, suivie de l'exposé des paramètres de structuration et se termine en abordant les grands modèles organisationnels.

La deuxième section traitera de « la culture d'entreprise » et abordera en premier lieu des définitions de ce concept, suivie des principales dimensions de la culture.

Dans la troisième section nous nous intéresserons à la relation entre stratégie, structure et culture.

La quatrième et dernière section mettra l'accent sur le cadre d'analyse et posera les hypothèses de recherche.

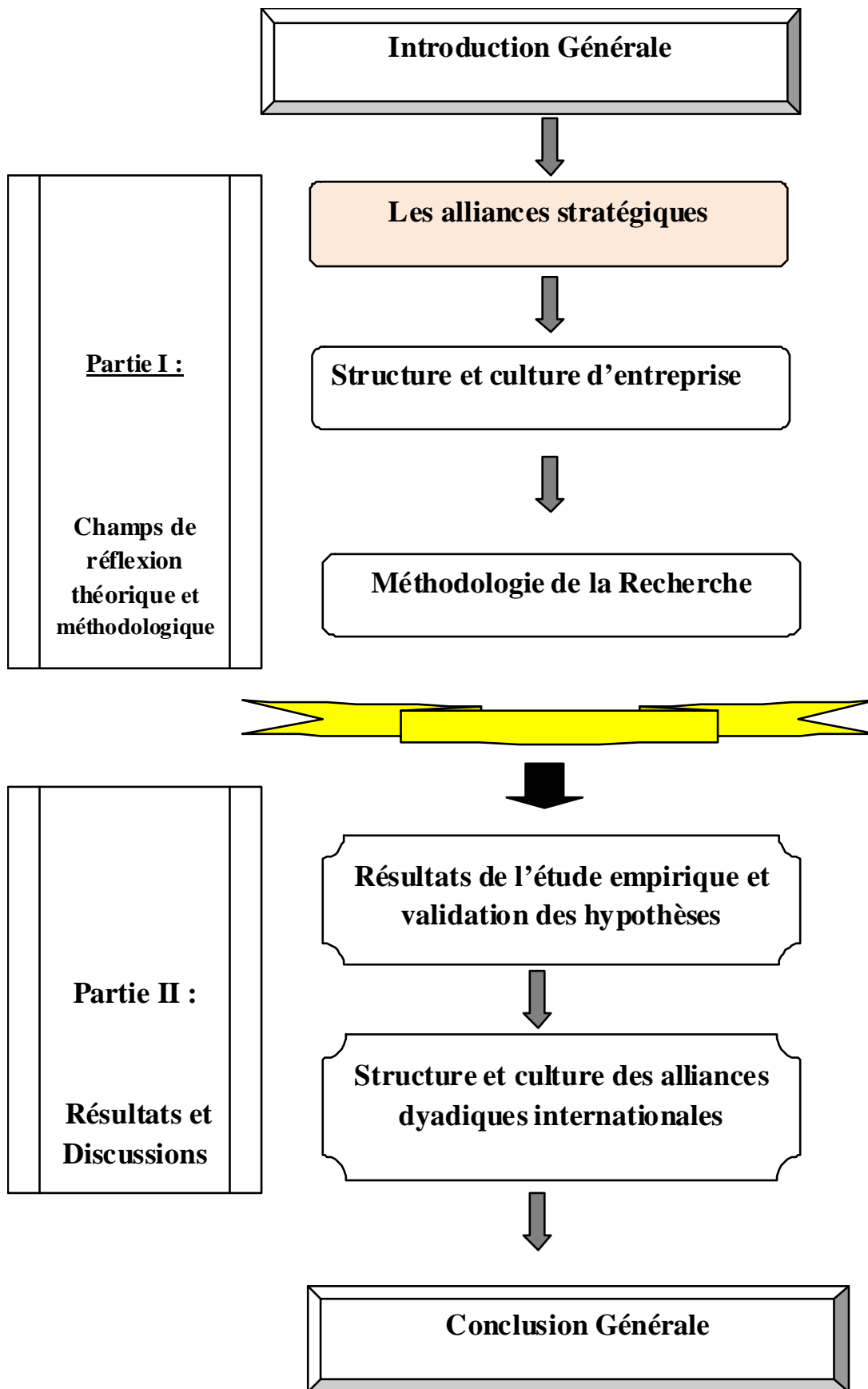
Le troisième chapitre traitera de « la méthodologie de la recherche ».

Ce chapitre sera composé de trois sections. La première section sera réservée à la précision de notre positionnement épistémologique.

La seconde section clarifiera nos choix méthodologiques, elle abordera les démarches qualitatives et quantitatives que nous adoptons.

Elle décrira notre terrain d'application, précisera notre échantillon et expliquera le déroulement de la phase recueil de données.

Nous terminerons ce chapitre avec la troisième section qui abordera la phase traitement et analyse des données.



CHAPITRE I :

LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

INTRODUCTION :

De nos jours certaines tendances caractérisent le monde des affaires, ce qui vient amplifier la complexité et la turbulence de l'environnement économique. Il en résulte que les entreprises ne parviennent souvent pas à maîtriser l'intégralité des facteurs intervenant dans leur activité et sont de plus en plus contraintes de s'adapter aux nouveaux changements pour assurer leur développement voir leur pérennité. Pour y parvenir les entreprises sont de plus en plus amenées à s'allier avec d'autres firmes (qui sont parfois leurs concurrents directes) pour rester compétitives ou pour saisir des opportunités décisives offertes par leur environnement (Trabelssi, 2006).

Le présent chapitre sera consacré aux alliances stratégiques.

Dans une première section, nous passerons en revue les concepts clés des alliances. Ainsi, après avoir abordé des définitions, nous enchaînerons avec les spécificités des alliances, suivies des motivations à leur conclusion, pour terminer avec les types d'alliances.

Nous aborderons, dans une seconde section, l'approche théorique des alliances. Nous exposerons les grands axes de la théorie des coûts de transaction, suivis de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

La troisième et dernière section sera consacrée à la gestion des alliances.

SECTION I : CONCEPTS D'ALLIANCES STRATÉGIQUES :

Pour cerner le concept d'alliance stratégique, nous allons en premier lieu aborder quelques définitions, pour enchaîner avec les spécificités des alliances, suivies des raisons qui poussent les firmes à opter pour ce choix stratégique, et terminer avec les types d'alliances.

1. Définition des alliances stratégiques :

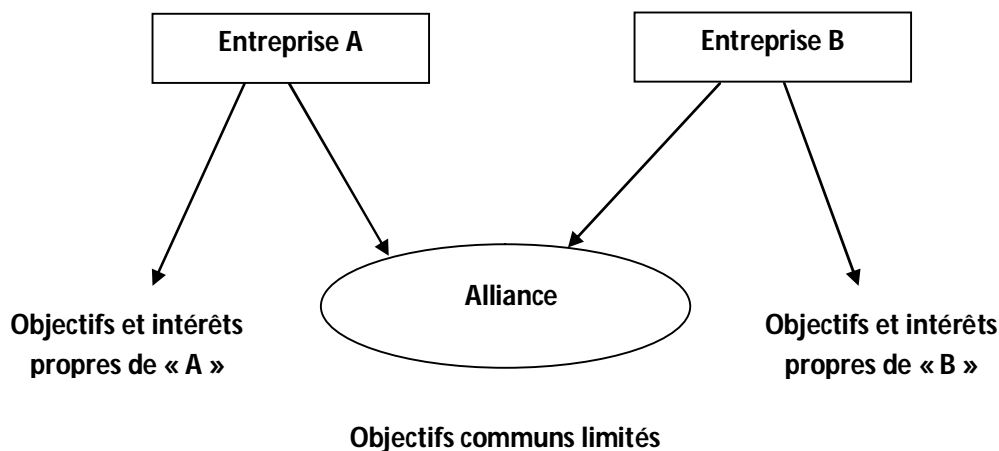
Nombreux auteurs, ont fait le constat qu'il existe plusieurs termes et appellations pour définir les formes de rapprochement entre firmes (Baudry, 1997 ; Jolly, 2001 ; Philippart, 2003). Cependant, cette redéfinition permanente est nécessaire pour avoir une vision renouvelée et élargie des interactions entre firmes et être en phase avec les évolutions de ces formes de coopérations (Depret et Hamdouch, 2000 cités par Meier et Missonier, 2005, P7)

Pour Bernard Garrette et Pierre Dussauge (1995), le terme d'alliance stratégique ne peut désigner toute forme de rapprochement entre deux entreprises, mais se restreint aux formes de rapprochement qui permettent aux entreprises alliées de maintenir leur indépendance et préserver des intérêts propres, à côté des intérêts communs ayant motivés la création de l'alliance (Dussauge et Garrette, 1995, P25).

La figure 1 illustre cette relation.

Figure 1 : Représentation schématique d'une alliance

(Dussauge et Garrette, 1995, P25)



Garrette et Dussauge (1995, P27), définissent les alliances stratégiques comme étant :

« Des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et ressources nécessaires »

Ces auteurs considèrent donc que l'alliance stratégique met en relation deux ou plusieurs sociétés qui gardent leur indépendance, et qui décident de mener ensemble un projet particulier ou une activité spécifique, et ce en apportant des moyens, des ressources et des compétences nécessaires à la réussite du projet commun.

Quant à Dominique Jolly (2001), il considère que l'alliance fait partie des mots aux contours mal définis dans le champ du management. Il recense deux conceptions extrêmes pour la définition de l'alliance, une conception étroite qui considère que l'alliance se limite aux seules coentreprises et une conception très élargie qualifiant d'alliance toute forme de rapprochement entre firmes, ayant des intérêts convergents et des rapports étroits.

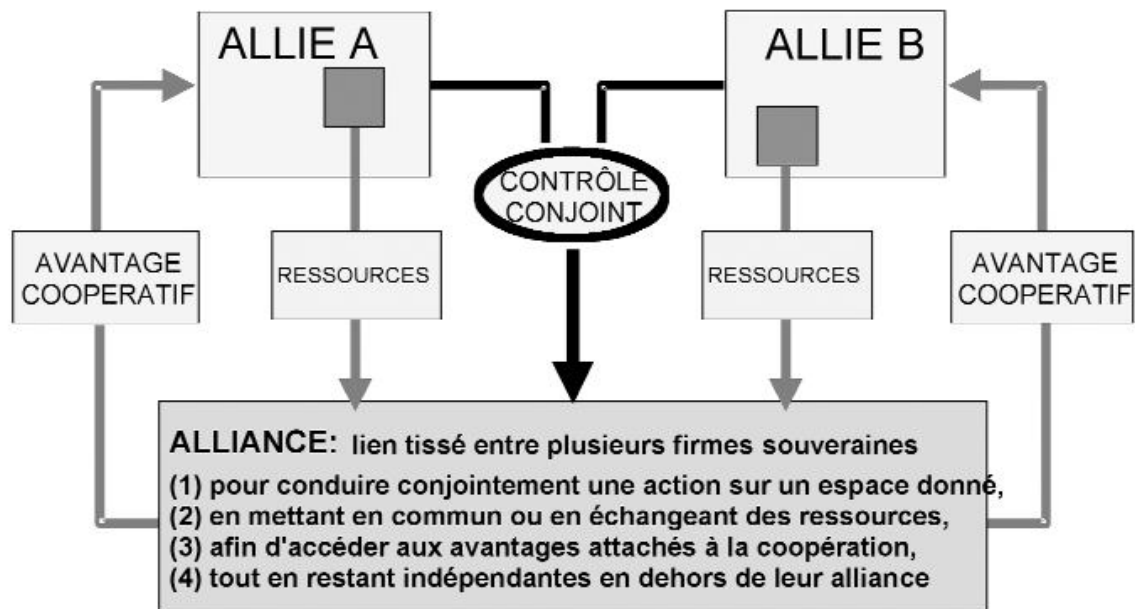
Jolly (2001) donne la définition suivante :

« *L'alliance interentreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines (centres autonomes de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques* ». (Jolly, 2001, P5)

Les alliés préservent leur autonomie en dehors du périmètre de coopération.

La figure 2 illustre cette relation d'alliance.

Figure 2 : La notion d'alliance, définition en quatre points-clés
(Jolly, 2001, P5.)



Jolly (2001), s'appuie sur les quatre points clés représentés dans le schéma ci-dessus pour définir l'alliance. Nous exposerons dans ce qui suit quelques précisions sur ces dits points :

➤ **L'action conjointe sur un espace donnée :** L'espace de coopération regroupe deux dimensions : « *l'horizon temporel* », et « *les stades de la chaîne de valeur* » concernés par la coopération. L'auteur ajoute une précision sur le mode d'organisation des tâches entre alliés.

- **Stades de la chaîne de valeur :** le domaine (l'activité) de l'alliance peut concerner la conception, le développement, la fabrication, la commercialisation, la distribution ou la promotion d'un bien ou service.

Quelques exemples :

- Conduire des recherches en commun
- Fabriquer conjointement un composant ou un produit

- **L'horizon temporel :** la durée de l'alliance est tributaire de la nature du (ou des) stade(s) de la chaîne de valeur, concerné(s). Elle peut s'inscrire dans la durée si elle concerne une activité, si elle couvre l'ensemble de la chaîne de valeur d'un produit ou d'un composant. L'alliance peut avoir également une durée précisément définie, si elle porte sur une opération ponctuelle telle que la construction d'un ouvrage d'art

- **Mode d'organisation :** les alliés peuvent choisir entre trois modes d'organisation des tâches dans l'alliance :

- Centraliser les opérations conjointes dans une seule structure
- Se répartir les tâches selon leurs expertises
- Conduire des opérations en parallèle dans leurs propres structures, en fixant des modalités de points de rencontre, d'échange et de coordination entre eux

Quelque soit le domaine de l'alliance, et quelque soit le mode d'organisation choisi, l'alliance implique l'existence d'un engagement commun entre les alliés et suppose un partage des risques, des pouvoirs de décision et de contrôle, ainsi qu'un partage des résultats et des responsabilités découlant d'une stratégie tracée conjointement, sur le domaine objet de la coopération. Les choix stratégiques seront discutés et feront l'objet de négociation entre les alliés avant d'être arrêtés conjointement.

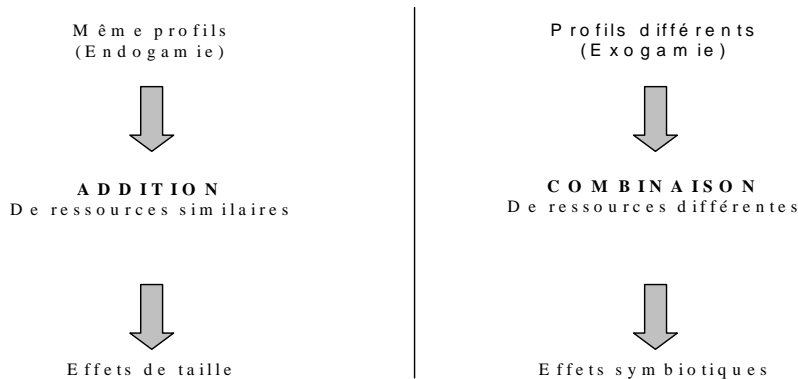
➤ **La mise en commun de ressources :** Les alliés peuvent mettre en commun divers types de ressources selon le besoin découlant de la nature même de l'alliance.

Elles peuvent être des ressources financières, des moyens humains, des compétences technologiques, des actifs physiques, des capacités industrielles, un savoir faire organisationnel, des capacités commerciales ...

Pour Jolly (2001), La nature des ressources mises en commun peut constituer un critère distinctif de deux catégories d'alliance, comme illustré par la figure 3 :

Figure 3 : Deux types d'alliances selon la nature des ressources mises en commun

(Jolly, 2001, P8)



- **L'endogamie** reflète une alliance entre des entreprises du même milieu. Cette alliance donne lieu à la mise en commun de ressources de même nature pour partager l'exploitation ou pour atteindre une taille efficiente ou une masse critique. Chaque allié réalise des économies significatives en temps et en ressources

- **L'exogamie** reflète une alliance entre des entreprises appartenant à des milieux différents, des nations différentes, des cultures différentes... Les alliés dans ce cas exercent souvent dans des secteurs différents et présentent des compétences complémentaires.

➤ **Les avantages tirés de l'alliance** : la mise en commun, la combinaison ou l'échange de ressources donne aux alliés la possibilité d'accéder à des avantages auxquels ils ne pourraient prétendre individuellement, appelés « avantages coopératifs ».

L'avantage coopératif ne reflète pas uniquement l'avantage financier mais concerne également l'impact de la coopération à terme sur les avantages concurrentiels de chaque allié.

En s'engageant dans une alliance la firme vise le plus souvent le verrouillage, le maintien ou l'accroissement de ses avantages concurrentiels dans son domaine d'activité (Jolly, 2001, P9).

➤ **Les jeux d'interdépendance et d'indépendance** : les avantages qu'une firme tire d'une alliance dépendent à la fois de ses propres actions et de celles de son (ses) allié(s).

Le degré de dépendance des alliés est souvent non équilibré (certains alliés sont plus dépendants que d'autres), ceci peut résulter de l'asymétrie de la taille des alliés (Jolly, 2001, P10).

Si les alliés sont interdépendants dans le cadre de l'alliance, chacun d'entre eux demeure stratégiquement autonome et juridiquement indépendant.

Les firmes peuvent ainsi être alliées dans une zone géographique donnée, sur une gamme de produits donnée et être en concurrence sur un autre périmètre.

A titre de complément, nous abordons la définition de Perrot, Ruffio et Guillouzou (2001). Ces auteurs définissent les alliances comme étant :

« Un accord entre deux ou plus de deux entreprises, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui s'engagent contractuellement dans un projet commun tout en conservant leur autonomie juridique et stratégique ». Ils ajoutent que : *« L'alliance qui s'inscrit dans la durée, implique la mutualisation de certaines ressources et compétences, un comportement coordonné des partenaires et le partage des résultats »* (Perrot, Ruffio et Guillouzou, 2001, P355 -P356).

Par cette définition, les auteurs affirment exclure du champ de l'alliance certains rapprochements tels que :

- « Les fusions ou acquisitions qui impliquent la perte d'indépendance d'au moins un des partenaires
- Les ententes non créatrices de valeur, dont l'objectif principal est de bloquer les mécanismes de la concurrence
- Les prises de participations minoritaires
- La coopération informelle, qui par sa nature est difficile à recenser »

Les définitions abordées dans cette section s'accordent sur le fait que l'alliance implique que les alliés gardent leur indépendance et suivent des objectifs qui leur sont propres, en dehors des objectifs communs poursuivis dans le cadre du projet commun.

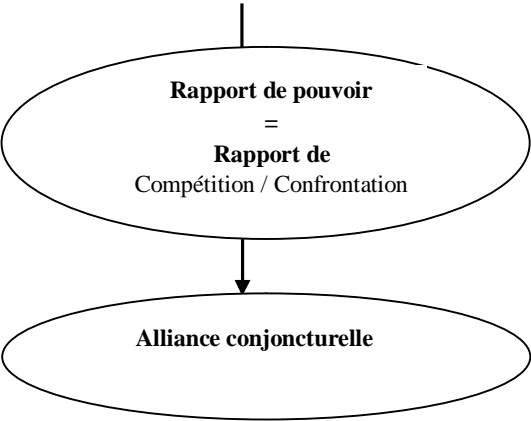
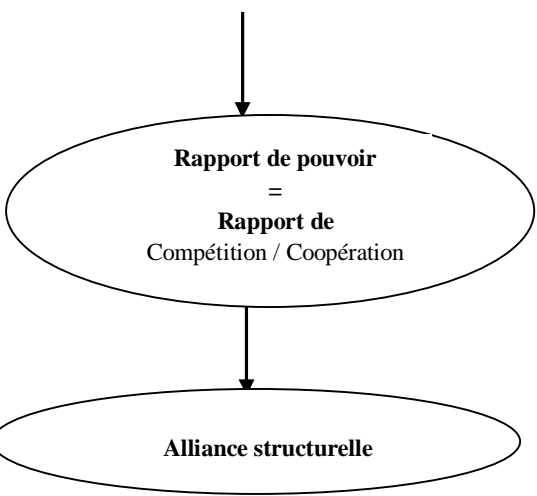
Selon Jaouen (2004) (cité par Trabelssi, 2007), l'alliance prend un caractère stratégique dans le cas où :

- « Les ressources mises enjeu sont stratégiques pour l'une des parties, et donc sont essentielles à la survie et/ou au développement de cette entreprise ;
- L'objectif de la coopération est stratégique pour l'entreprise (exemple : pénétration d'un nouveau marché) ;
- Elle implique d'importantes mutations dans l'organisation (structure, gestion des ressources humaines,...) et/ou l'activité de la firme (métier, nouveau produit) ;

- Elle apporte des changements dans le positionnement de l'entreprise et/ou sa représentation dans son environnement (image, légitimité). »

Le tableau 1 illustre ce caractère stratégique des alliances et permet de les distinguer des alliances dites tactiques.

Tableau 1- Alliance tactique et alliance stratégique (BOUAYAD, 2007, P22)

Vision tactique	Vision stratégique
<p>Dimension juridico-financière parfois étendue à la technique</p> <p>Perspective : court terme</p> <p>Gain : Financier (retour sur investissement)</p> <p>Implication : Faible</p> <p>Retour en arrière : Fort</p> <p>Maîtrise de l'alliance : Capitalistique et juridique</p>	<p>Dimension globale : financière + technologique + juridique + commerciale + géographique + image + production ...</p> <p>Perspective : long terme</p> <p>Gain : sur une ou plusieurs dimensions ci-dessus</p> <p>Implication : Forte</p> <p>Retour en arrière : Faible</p> <p>Maîtrise de l'alliance : Facteurs-clés de succès de l'activité concernée par l'alliance</p>
<p>Enjeu de l'alliance : Financier, donc identique pour tous les partenaires</p>	<p>Enjeu de l'alliance : différent d'un partenaire à l'autre, pas de même nature</p>
<p>Logique de l'alliance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un gagnant • Des moins gagnants, si non des perdants 	<p>Logique de l'alliance : Des gagnants, mais sur des plans différents</p>
	

2. Spécificités des alliances stratégiques :

Les alliances inter entreprises mettent en situation de coopération sur un projet donné, des firmes qui gardent leur entière indépendance en dehors du domaine de coopération. Ceci est un des facteurs qui donnent lieu aux spécificités caractérisant les alliances. (Garrette et Dussauge, 1995). Dans ce qui suit, nous exposerons ces dernières.

a. Des centres de décision multiples :

L'autonomie stratégique préservée par chaque allié, influe sur les décisions prises dans le périmètre de l'alliance.

Bien que le pouvoir des alliés soit rarement équilibré, chaque décision doit être approuvée par l'ensemble des firmes partenaires. Ceci implique souvent une lenteur dans le processus décisionnel de l'alliance, et nécessite des arbitrages dans les choix stratégiques à opérer. Ces arbitrages, peuvent dans certains cas, impliquer des effets négatifs sur les résultats des alliés.

b. Une négociation permanente :

Du fait même de la multiplicité des centres de décision, les firmes alliées sont versées dans un processus de négociation permanent.

Même si il peut exister un partenaire dominant, il est peu opportun pour celui-ci d'imposer, de manière répétitive, des décisions aux autres partenaires. Le risque de voir, dans ce cas, les firmes dominées se retirer de l'alliance est très élevé. Et donc arriver à la rupture de l'alliance. De ce fait, la négociation est une composante importante du management des alliances.

c. Des conflits d'intérêts :

Les firmes alliées ont des objectifs en commun, d'où découle la création même, de l'alliance. Toutefois, la préservation de chaque allié de son autonomie, implique la poursuite également d'objectifs propres à l'entreprise, indépendamment de l'alliance. Ceux-ci peuvent être prioritaires pour la firme, et peuvent avoir un caractère contradictoire avec ceux fixés dans le périmètre de l'alliance.

Ce qui engendre ce caractère conflictuel des intérêts dans la coopération.

d. Jeu d'indépendance interdépendance :

Les avantages qu'une firme tire d'une alliance dépendent à la fois de ses propres actions et de celles de son (ses) allié(s).

Le degré de dépendance des alliés est souvent non équilibré (certains alliés sont plus dépendants que d'autres), ceci peut résulter de l'asymétrie de la taille des alliés.

Si les alliés sont interdépendants dans le cadre de l'alliance, chacun d'entre eux demeure stratégiquement autonome et juridiquement indépendant.

Les firmes peuvent ainsi être alliées dans une zone géographique donnée, sur une gamme de produits donnée et être en concurrence sur un autre périmètre.

3. Raisons de conclusions d'alliances stratégiques :

Garrette et Dussauge (1995, P56-62) ont identifiés trois principales raisons poussant les firmes à opter pour la conclusion d'alliances stratégiques :

a) La mondialisation : Pour certains secteurs d'activité, la mondialisation met les entreprises face à des clients dont le comportement est comparable quelque soit son pays et son milieu culturel. La firme dans ce cas se voit face à des produits « globaux ». Celle qui réussira à imposer ses normes, pourra produire de grandes quantités du même produit et adresser des clients de nombreux pays des divers continents. Ses concurrents seront, à l'inverse, dans une situation critique dans ce domaine d'activité, et dans certains cas leur pérennité sera même menacée. Tisser des alliances peut s'avérer une alternative essentielle pour leur permettre de rebondir.

Pour d'autres secteurs d'activité dits « multidomestiques », l'adaptation des produits aux contextes locaux, prime sur l'uniformisation mondiale.

Dans ce cas aussi la coopération s'avérera très nécessaire et les firmes devront combiner leurs savoir faire pour adapter les produits aux spécificités locales et trouver les moyens les plus adéquats pour gagner des parts de marchés dans le pays cible.

b) L'évolution technologique : La technologie constitue dans certains secteurs une source essentielle d'avantages concurrentiels. En parallèle, le coût et la complexité de la technologie s'amplifient de manière extrêmement rapide. De ce fait, les firmes, même leader, se voient dans l'incapacité d'assumer seules, tous ces coûts, et s'orientent vers des alliances soit avec des fournisseurs, soit avec des entreprises de secteurs différents, voire même avec des concurrents.

c) Echec des fusions et acquisitions : Les années 80 ont vu la naissance de nombreuses fusions - acquisitions à l'échelle mondiale, cependant leur taux de réussite s'est avéré être très faible (Garrette et Dussauge, 1995, P61).

L'échec des acquisitions est dû aux inconvénients qu'elles présentent, notamment les effets négatifs qu'une acquisition peut engendrer sur l'entreprise cible. En effet, cette dernière se trouve souvent perturbée dans son fonctionnement : soit ses avantages spécifiques s'affaiblissent, soit la maison mère ne réussie pas facilement à capter et utiliser ses compétences.

4. Les types d'alliances :

Suivant la nature de l'allié choisi (concurrent ou non par exemple) et suivant la nature du projet en commun, le type d'alliance qui en découle diffère. Dans ce qui suit, nous allons aborder les principaux types d'alliances nouées entre firmes concurrentes, et celles conclues entre firmes non concurrentes. Ce point nous semble particulièrement important, notamment pour nous aider à mieux cibler les alliances stratégiques qui feront l'objet de notre étude de cas.

A. Les types d'alliances entre firmes non concurrentes :

a. Les Joint-ventures de multinationalisation :

La joint-venture de multinationalisation met en coopération des entreprises émanant de pays différents. L'une offrant des produits qu'elle a développés et souhaite distribuer sur un marché extérieur et l'autre offrant un accès privilégié à son marché local.

C'est dans ce cadre que Renault, pour se développer sur le marché mexicain, a choisi de s'associer à DINA (Diesel National, S.A), firme spécialisée dans la fabrication de camions. Elles ont créé une entreprise commune dénommée « Renault Mexicana », pour assembler et distribuer des R5 et R12 (Garrette et Dussauge, 1995, P93).

Les principaux objectifs poursuivis par les multinationales par la création de Joint-ventures de multinationalisation sont :

- **Bénéficiaire d'une meilleure position concurrentielle :** l'alliance avec un partenaire local donne accès un nombreux avantages permettant d'obtenir une meilleure position concurrentielle, comparée à celle obtenu avec une filiale détenue à 100%.

Les compétences du partenaire relatives aux spécificités du marché local, tel que la connaissance du comportement des clients, maîtrise des aspects juridiques et réglementaire..., peuvent jouer un rôle déterminant pour l'amélioration de la position concurrentielle de la firme commune.

De même la multinationale peut tirer profit d'actifs (infrastructures, réseau de distribution) utilisables par la firme commune, et dont l'acquisition ou l'accès aurait pu être contraignant pour la firme étrangère, si elle venait à agir seule.

- **Bénéficiaire du réseau relationnel et politique du partenaire local :** La filiale à capital détenu partiellement par une firme locale permet une meilleure acceptabilité du projet par l'environnement, notamment les instances politiques locales et les intervenants tels que le réseau de distribution ou les fournisseurs...

Le capital relationnel du partenaire local permet également d'améliorer la sécurité de l'investissement.

Pour la firme locale, Amelon et Cadebat (2010, P211) listent trois principaux objectifs poursuivis à travers la création de la joint-venture :

- S'appropriier progressivement certaines compétences technologiques et des savoir-faire industriels
- S'intégrer dans l'économie mondiale
- Acquérir des compétences en management, contrôle, organisation et qualité

b. Les partenariats verticaux :

Les partenariats verticaux associent des firmes exerçant dans deux secteurs d'activité successifs dans la même filière. Les firmes sont potentiellement fournisseur ou client l'une de l'autre. Ils constituent une alternative aux simples transactions entre fournisseurs et clients, et une intégration verticale.

La firme s'associe avec un fournisseur pour produire certains éléments qu'elle achetait jusque là de ses fournisseurs. Ça peut être des matières premières, des composants ou des fournitures diverses entrant la fabrication du produit.

Les partenariats verticaux s'inscrivent dans la problématique « Make or Buy » ou « Faire ou Faire Faire » (Garrette et Dussauge, 1995, P94).

Le partenariat vertical est formalisé par un contrat résultant d'un choix stratégique des deux firmes (client et fournisseur), régissant la relation fondée sur un partage des tâches et des responsabilités afin d'atteindre un objectif commun. Ce qui implique la nécessité d'avoir un climat de confiance, permettant le partage d'informations et de gains entre les deux parties.

Le partenariat vertical repose sur trois principes (Garrette et Dussauge, 1995, P144) :

- **Organisation pyramidale des fournisseurs :** le donneur d'ordres se trouve au sommet de la pyramide et au premier rang se trouvent les fournisseurs intervenant avec le donneur d'ordres dès la phase de conception du produit. Aux rangs suivants on trouve les fournisseurs dit de « second rang » puis de « troisième rang » ..., chaque catégorie traitant avec la catégorie qui la précède. Plus le rang d'un fournisseur est faible et plus les tâches confiées sont simples et élémentaires.

- **Prise de participations minoritaires :** le maître d'œuvre prend des participations minoritaires dans le capital de ses fournisseurs de premier rang, lesquels prennent à leur tour des participations dans le capital de fournisseurs de rangs inférieurs. En agissant ainsi, le donneur d'ordre est protégé des éventuels comportements opportunistes de ses fournisseurs, et ces derniers ayant leurs clients comme actionnaire commun, sont amenés à mieux collaborer entre eux.

- **Organisation en « Club » des fournisseurs d'un même donneur d'ordre :** les fournisseurs coopèrent entre eux en s'échangeant des informations, des technologies et parfois du personnel. Ils restent indépendants mais se sentent liés au maître d'oeuvre.

Lorsqu'il y a partenariat vertical, il y a dépendance mutuelle entre client et fournisseur, la performance de l'un est tributaire des comportements de l'autre. La coopération exigée par ce type de partenariat a pour but d'augmenter les gains des deux firmes et accroître leurs avantages concurrentiels.

c. Les accords intersectoriels :

Les accords intersectoriels associent des firmes exerçant dans des secteurs différents et des filières différentes. Leurs activités sont totalement différentes ; elles ne sont ni concurrentes, ni fournisseurs l'une de l'autre.

L'alliance de ces entreprises n'a pas pour objectif principal de faciliter l'internationalisation. Leur rapprochement émane généralement, de leur décision stratégique d'étendre leur activité, à de nouveaux DAS. Ou dans certains cas, est la résultante du développement de deux DAS distincts des firmes, qui aboutit à une convergence technologique ou commerciale (Garrette et Dussauge, 1995, P96).

Les accords intersectoriels ont quatre formes principales, selon les facteurs ayant motivé leur concrétisation :

• **La création de nouvelles activités :**

Dans certains cas, entreprendre de nouvelles activités, fait appel à des compétences et savoir-faire complémentaires, relevant de secteurs différents. Dans tels cas, pour se développer, la firme peut créer une alliance avec une entreprise d'un autre secteur possédant ce type de compétences.

A titre d'exemple, la « SNCF » (Secteur du transport ferroviaire) s'est alliée avec « American Airlines » (Secteur du transport aérien) afin de mettre en place un nouveau système de réservation ferroviaire bâti sur le modèle des systèmes de réservations aériennes (Garrette et Dussauge, 1995, P163).

Les compétences combinées sont l'expertise des systèmes globaux de réservation pour la compagnie aérienne et la maîtrise des particularités du transport ferroviaire et la connaissance des besoins des clients pour la compagnie française.

Le système développé « Resarail 2000 » a été mis sur le marché pour les compagnies de chemin de fer.

• **La convergence d'activités différentes :**

L'évolution technologique ou celle de la demande peut produire une convergence entre des activités différentes (émanant de secteurs différents).

C'est le cas du secteur des télécommunications et de l'informatique qui ont évolués avec l'apparition d'une importante convergence pour donner naissance à d'importantes activités de convergences regroupées dans les TIC (Technologie de l'information et de la communication).

La Banque-assurance est un exemple de convergence découlant de l'évolution des besoins clients et de la demande.

- Les alliances de diversification :** Ce type d’alliance est utilisé lorsque une firme souhaite se diversifier, en bénéficiant des savoir-faire d’une autre firme déjà implantée sur le marché visé et maîtrisant l’activité ciblée ; ce qui lui permettra d’acquérir plus rapidement les compétences exigées par la nouvelle activité.

Ces caractéristiques sont semblables à celles des alliance de multinationalisation, la distinction réside dans le fait que le partenaire entrant dispose du potentiel lui permettant de devenir à terme un réel concurrent de l’entreprise locale.


Les motivations à la création de ce type d’alliance pour la firme locale, sont généralement financière, et pour étendre son marché.

- Les accords cadres :** C’est un type d’accords par lequel une ou plusieurs entreprises s’engagent à s’accorder une préférence ou un soutien mutuel.

L’accord peut être plus ou moins formalisé (accord-cadre), ou informel dans tel cas, c’est surtout un accord interpersonnel entre dirigeants.

Le tableau 2 résume les cas de rapprochement entre firmes.

Tableau 2 : Grille d’analyse des formes de relation et de rapprochement entre entreprises (Garrette et Dussauge, 1995, P96)

Situation relative des entreprises concernée Nature de	Entreprises non concurrentes			Entreprises concurrentes
	Multinationales et entreprises locales	Clients / Fournisseurs	Entreprises de filères différentes	
Relation de marché	Exportations et importation	transactions		Concurrence
Fusions et acquisitions	Acquisitions locales	Intégration verticale	Diversification	Concentration du secteur
Coopération	Joint-ventures de multinationalisation	Partenariats verticaux	Accords intersectoriels	Alliances stratégiques entre concurrents

B. Les Types d'alliances entre firmes concurrentes :

a. Alliances complémentaires :

Les alliances complémentaires associent des entreprises qui contribuent au projet en collaborant avec des actifs et compétences de nature différente (Garrette et Dussauge, 1995, P110). Le cas d'alliance complémentaire le plus fréquent est celui dans lequel une entreprise développe et fabrique un produit commercialisé dans le réseau de la firme partenaire. Le produit objet de l'alliance, amené par l'une des firmes où même fabriqué conjointement, doit être différencié des produits commercialisés par ces firmes (notamment celle qui le distribuera), si non l'alliance ne pourrait avoir de raisons d'être, et la firme ne prendrait pas le risque d'introduire sur son marché un concurrent direct.

Les alliances complémentaires sont très fréquentes dans l'industrie automobile, à titre d'exemple, « l'Espace » est un véhicule à carrosserie en plastique développé et fabriqué par Matra-Automobile et commercialisé en France par Renault, sous sa marque (Garrette et Dussauge, 1995).

b. Alliances intégratives (co-intégration) :

A travers les alliances intégratives, les entreprises visent à réaliser des économies d'échelle, soit sur un composant soit sur un stade isolé du processus de production (Garrette et Dussauge, 1995)

Dans le premier cas, les alliances intégratives mettent en jeux des firmes qui combinent leurs compétences afin de produire une composante qui sera par la suite intégrée dans les produits finis de chacune des firmes alliées. Ces produits sont souvent directement concurrents.

Dans le second cas, les alliances concernent en général les activités de recherche et développement et de production. La première ne donne généralement pas lieu à la création d'un laboratoire (ou bureau d'études) commun, les alliés coordonnent leurs activités de recherche et coopèrent en échangeant leurs découvertes respectives. Tandis que pour la production, il est en général créé une unité de production commune pour permettre aux firmes alliées de bénéficier pleinement de l'effet des économies d'échelles.

Les alliances intégratives sont généralement menées par des entreprises de tailles comparables, et elles ne diminuent en aucun cas la concurrence entre les alliés.

A titre d'exemple, Volkswagen et Renault ont fabriqué ensemble des boîtes de vitesse automatiques, qu'ils ont intégré ensuite dans différents modèles de leurs gammes respectives.

Le partage des coûts de recherche et développement et/ou la réduction des coûts de production, ne constituent pas une motivation suffisante pour la formation d'alliance de co-intégration. Une analyse approfondie des motivations des alliés est nécessaire pour à la fois, vérifier la

pertinence et la cohérence des objectifs stratégiques de la firme, et tenter d'anticiper les conséquences, à terme, de la dite alliance (Garrette et Dussauge, 1995).

c. Les alliances de pseudo-concentration :

Les alliances de pseudo-concentration regroupent des entreprises qui coordonnent leurs efforts pour développer, produire et commercialiser un produit commun. Leurs apports (actifs et compétences) sont de nature similaire, et l'objectif visé est d'atteindre un effet de taille.

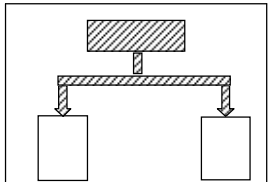
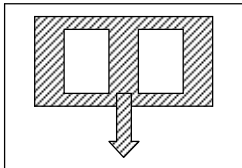
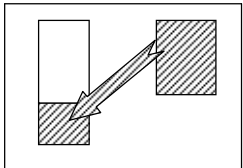
A titre d'exemple, l'avion de combat Tornado, a été développé, produit et commercialisé par DASA, Alenia et British Aerospace (Garrette et Dussauge, 1995)

Les alliances de pseudo-concentration éliminent la concurrence entre les alliés, du moins en aspects visibles pour le client, la lutte peut subsister à l'intérieur de l'alliance. Ces alliances se caractérisent par l'existence de transactions entre le consortium constitué et le marché. Le travail à l'intérieur du consortium est généralement organisé par une répartition des tâches entre les alliés, pour les activités de recherche et développement ainsi que la production. Tandis que la commercialisation est généralement assurée par une structure commune, ou répartie par découpage géographique.

On trouve les alliances de pseudo-concentration, surtout dans les industries de l'aérospatial et armement (Garrette et Dussauge, 1995).

Le tableau 3 synthétise la typologie des alliances entre concurrents, et illustre leurs principales caractéristiques.

Tableau 3 : La typologie des alliances entre concurrents (Garrette et Dussauge, 1995, P113).

Définition	Alliances de co-intégration  Des firmes concurrentes développe et /ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs Produits propres	Alliances de pseudo-concentration  Un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires	Alliances de complémentaires  Sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente
------------	---	--	--

Objectif	Atteindre la taille critique sur une fonction ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur	Atteindre la taille critique sur le secteur d'activité en évitant la concentration en bonne et due forme	Exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire
Effet sur la concurrence	La concurrence subsiste sur les produits finaux	La concurrence disparaît sur le produit commun	La concurrence frontale est évitée par la différenciation du produit concerné vis-à-vis des produits de l'allié distributeur.
Organisation la plus fréquente	Répartition des travaux de recherche et développement entre alliés et fabrication dans une usine commune.	Projet en coopération découpé en sous-ensembles dont le développement et la production sont répartis entre alliés. Parfois, commercialisation confiée à une filiale commune.	Chaque allié effectue les tâches supposées par les actifs qu'il maîtrise. Parfois, la fabrication ou la commercialisation sont faites par une filiale commune.
Industries les plus fréquentes	Automobile, informatique	Aérospatial, armement,	Télécommunications, automobile
Nationalités les plus fréquentes	Intra-Europe, Intra-USA	Intra-Europe	Japon-Europe, Japon-USA
Exemples	Moteur V6 PRV ; Renault-VW Programme Eurêka ; Siemens -IBM	Concorde ; Airbus Eurocopter ; ATR	GM-Toyota « Nummi » Matra-Renault « Espace » MATRA-Ericsson Roussel Uclaf – Takeda

Cette section nous a permis de cerner les contours des termes « alliances » et « alliances stratégiques ». Elle nous a également permis de mieux apprécier leurs spécificités et distinguer leurs principaux types, en passant par les motivations à leur création.

Cela est, à notre sens, un préalable indispensable avant de nous pencher sur l'étude de cas réels d'alliances stratégiques.

Nous allons dans la section suivante aborder deux principales théories contribuant à expliquer tout ou partie du phénomène d'alliance stratégique.

SECTION II : L'APPROCHE THÉORIQUE DES ALLIANCES

Nous exposerons dans cette section, les principaux fondements de la théorie des coûts de transaction, suivi de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Nous avons opté pour celles-ci car, elles nous semblent les mieux adaptées pour nous aider à expliquer les alliances stratégiques et comprendre une partie des interactions au sein de ces firmes communes.

Toutefois les courants théoriques mobilisés pour l'analyse des alliances sont très variés (Guillouzo, Perrot et Ruffio, 2001, P 354).

Nous citons à titre d'exemples les travaux de Richardson (1990), les approches évolutionnistes avec les travaux de Dosi (1982) et ceux de Nelsen et Winter (1982). (Cités par Guillouzo, Perrot et Ruffio, 2001, P 354)

1 . Théorie des coûts de transactions

La théorie des coûts de transaction a été initiée par O.E. Williamson (1975) (Garrette, Dussauge, 1995). Cette théorie profère une justification théorique des situations où la coopération est préférable aux fusions et acquisitions (Garrette, Dussauge, 1995).

Ce courant considère que l'activité économique d'une entreprise peut être représentée par un réseau de transactions aux quelles sont associés des coûts, l'objectif recherché étant leur minimisation (Thiéart, Xuereb, 2005). Le mode de fonctionnement choisi par l'entreprise (degré d'intégration, fusion, acquisition, alliances...), est déterminant de la proportion de ces coûts, et cet ensemble influe sur la performance de la firme.

Les formes extrêmes d'organisation sont les pures relations de marchés ou au contraire l'agencement de tous les échanges au sein d'une organisation intégrée (Meier, Scheir, 2005).

En effet, l'hypothèse de la théorie des coûts de transaction est que « *les transactions dont les attributs diffèrent, sont en correspondance avec des structures de gouvernance qui diffèrent par leurs coûts et leurs qualités* » (Williamson, 1991, cité par Coeurderoy et Quélin, 1998, P52). Cela explique, en partie, l'importante dimension managériale impliquée par la théorie des coûts de transaction, qui soulève des questions telles que « faire soi même ou faire faire » et la

question de « l'organisation de la firme ». Cette dernière est considérée comme organisateur de multiples transactions et l'analyse des coûts de ces transactions permet d'arbitrer entre les formes organisationnelles des entreprises.

Choisir entre les formes d'implantation à l'étranger est une autre décision managériale qui peut être opérée en prenant en compte les résultats de l'analyse du type et des coûts de transaction associés à chaque forme envisageable. Ainsi selon la nature de la transaction, la firme peut choisir des solutions de marché (exporter ...) ou des solutions d'internationalisation (investissement direct).

2. La théorie de l'apprentissage organisationnel

Il existe de nombreuses définitions de l'apprentissage organisationnel, pour Jacques ROJOT (2005) ce concept renvoie au fait que l'organisation apprenne de ses expériences. Ainsi les procédures opératoires adoptées dans l'entreprise constituent en quelque sorte « *la mémoire de l'organisation* » (Rojot, 2005, P183). L'auteur distingue deux types de procédures : les procédures générales de choix et les procédures opératoires standards

- **Procédures générales de choix** : les organisations prennent des décisions pour résoudre des séries de problèmes auxquels elles sont confrontées continuellement. Ces décisions sont prises en respectant des procédures de décision mises en place dans l'organisation, lesquelles :

- Aident à fuir l'incertitude et la nécessité de prédire les événements futurs, les organisations réagissent plutôt à chaque problème qu'elle rencontre en essayant de le résoudre plus qu'elle ne tente de prévoir.
- Contribuent à maintenir les règles existantes et éviter les changements dans la mesure du possible.
- Reposent sur des règles simples et se basent sur le « jugement » individuel pour introduire une certaine flexibilité dans l'application de ces dernières

- **Procédures opératoires standard** : Ces procédures regroupent :

- Des règles d'exécution du travail qui incluent l'apprentissage du passé
- Des rapports d'activité qui permettent des prédictions
- Des règles de traitement de l'information permettant son filtrage et sa transmission
- Des plans matérialisant les objectifs de l'organisation et leurs schémas d'implantation, jouant le rôle de théories et précédents.

A court terme, les procédures dominent les décisions qui sont prises (Jacques ROJOT, 2005, P184). Elles ont un impact sur les objectifs, les attentes des individus, sur leurs perceptions de l'environnement. Elles ont également un impact sur la gamme des alternatives retenues, ainsi que sur les règles de décision managériales utilisées dans l'organisation.

Ainsi les entreprises apprennent et préservent leurs connaissances au moyen des procédures opératoires standard.

Une adaptation s'opère à divers niveaux en tenant compte des expériences passées. Ainsi les objectifs de l'organisation s'adaptent en se basant sur les objectifs passés et l'expérience tirée de ces derniers ainsi que de ceux des institutions comparables durant la même période, recoupés avec la performance réalisée par ces acteurs.

Les règles qui sont fixées pour classer les éléments (ou parties) de l'environnement pour donner une priorité aux uns et ignorer d'autres, s'adaptent également en fonction des critères de performance que se fixent l'organisation pour s'évaluer, ainsi que celles lui permettant de se situer par rapport aux institutions comparables.

Enfin les règles qui régissent la recherche de solutions aux problèmes rencontrés par l'organisation s'adaptent également, ainsi les modes de recherche qui ont permis dans le passé d'aboutir à des solutions concrètes seront préservées et ceux qui n'ont pas été productifs seront écartés.

Pour Cyert et March (1963) l'apprentissage organisationnel est un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement. Bennis et Manus (1985) considèrent qu'il est le moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité à gérer les changements dans l'environnement (définitions citées par Frédéric LEROY, 1998, P234).

Pour Dodgson (1993) « *l'apprentissage organisationnel est le processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles* » (cité par Frédéric LEROY, 1998, P235).

Frédéric LEROY (1998, P235) résume ces définitions données à l'apprentissage organisationnel, et explique que la différence entre elles, découle de l'angle sous lequel est abordé ce concept. Soit on s'intéresse à l'objet de l'apprentissage (des informations, des savoirs, des comportements, des connaissances, des représentations, des actions), soit au sujet d'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation entière), au déclencheur d'apprentissage (erreur, innovation, changement dans l'environnement...) ou au processus d'apprentissage (amélioration par répétition d'une action, imitation, interaction et socialisation, réflexion sur les modes d'action...). L'auteur identifie trois approches de l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage découlant de la relation avec l'environnement, il est considéré comme étant une réponse et une adaptation aux évolutions de l'environnement. L'apprentissage découlant de la relation la firme à elle-même, cette approche s'intéresse donc au processus de développement des savoirs au sein de l'organisation. Et l'apprentissage découlant de la relation inter-organisationnelle, la firme apprend de son interaction avec d'autres organisations.

L'auteur illustre ces approches dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Trois configurations d'apprentissage (Leroy, 1998, P236)

	Environnement	Entreprise	Partenaire
	Apprendre de l'environnement	Apprendre de soi-même	Apprendre d'un partenaire
Source d'apprentissage	- Environnement économique - Technologie - Concurrence - ...	- Expérience - Innovation - Expériences passées - ...	- Alliances / - Fusions acquisitions - Transfert de technologie -
Déclencheur d'apprentissage	- Changement dans l'environnement - Mauvaise performance	- Répétition - Dysfonctionnement - Innovation	- Différence organisationnelle - Compétences visées

Frédéric LEROY (1998) souligne qu'un apprentissage est considéré comme organisationnel lorsque la connaissance nouvelle est généralisée au niveau de toute l'organisation, ou si celle-ci (même sans être appropriée par tous les membres) engendre un impact organisationnel fort.

Cette section nous a permis de voir dans quelle mesure, la théorie des coûts de transaction se base sur la variable « coûts de transaction » pour analyser et expliquer les alliances stratégiques. Cette théorie nous servira pour vérifier si les alliances stratégiques nouées entre firmes algériennes et multinationales ont eu pour principale motivation la minimisation des coûts de transaction. La réponse obtenue contribuera à la compréhension du contexte de l'alliance.

D'un autre côté, la théorie de l'apprentissage organisationnel nous a permis de cerner le concept d'apprentissage. Et nous pensons que celle-ci contribuera à expliquer en partie l'interaction entre les acteurs de l'alliance.

SECTION III : LA GESTION DE L'ALLIANCE :

Le management d'une alliance fait face à deux difficultés majeures : la complexité de l'alliance et son instabilité. La complexité renvoie à l'objet de l'alliance et à son organisation. Ainsi, l'étendue des activités concernées par l'alliance (ses objectifs, le nombre de fonctions concernées, le nombre de produits...), l'environnement de l'alliance (spécificités des clients, manœuvres de la concurrence, les politiques publiques...) ainsi que les ressources et compétences de l'allié, sont déterminantes du degré de complexité de l'objet de l'alliance.

Quant à l'organisation de l'alliance, elle est fonction de la nature et de la fréquence des interactions entre alliés.

L'instabilité de l'alliance est essentiellement due à la situation d'indépendance et d'interdépendance des firmes alliées (Philippart, 2001).

Le fonctionnement de l'alliance repose sur un processus caractérisé par une logique de contrôle et une logique de coordination (Philippart, 2001).

La logique de contrôle découle de l'indépendance des firmes alliées, ce qui est susceptible de les amener à adopter un comportement d'opportunisme entre elles. La firme tentera de maîtriser son allié ou maîtriser la coopération.

Pour réduire le risque d'opportunisme, les alliés ne peuvent s'appuyer sur des mesures autoritaires étant donné que la relation repose sur des principes de décision et d'adhésion, conjointes.

La solution à adopter peut résider dans la configuration de l'alliance, ainsi lorsque l'alliance donne lieu à la création d'une entité commune, le contrôle est favorisé et il y est institutionnalisé. L'entité nouvelle étant une société, comporte par elle-même des mécanismes de contrôle qui concernent à la fois la relation entre les associés et la relation entre la firme et sa filiale. Toutefois une configuration trop formalisée peut avoir des inconvénients.

De ce fait il convient d'opter pour un niveau de contrôle adéquat. Cette problématique du degré de contrôle constitue une des difficultés majeures du management de l'alliance (Philippart, 2001).

La solution n'est pas forcément dans la symétrie du contrôle, qui résulte d'une représentation équitable des alliés dans le capital de l'alliance. Ceci est dû d'une part, au fait qu'une telle configuration peut entraîner des lourdeurs dans les prises de décisions et rendre ainsi le management de l'alliance difficile ; et d'autre part, au fait qu'un allié minoritaire dans le capital de la firme commune, peut exercer un contrôle élevé si il est doté d'un grand pouvoir de négociation (Philippart, 2001).

Donc même si le choix de la configuration est important, il demeure insuffisant pour assurer un contrôle pertinent. Il convient de le combiner avec le pouvoir de négociation des alliés.

Ainsi une firme détenant une part majoritaire dans la filiale commune, n'exercera qu'un contrôle partagé et non dominant, si son pouvoir de négociation est faible.

Par ailleurs, il existe un lien non négligeable entre contrôle et apprentissage. Certains mécanismes de contrôle informels, par exemple, peuvent faciliter l'apprentissage d'un allié au détriment de l'autre (Philippart, 2001).

L'apprentissage est souvent recherché et peut être source d'avantage concurrentiel pour les firmes alliées (Garrette, 1998), cependant si il est de type unilatéral, au profit d'un allié au détriment de l'autre, il devient un danger qui peut à terme nuire à la pérennité de la firme qui en serait victime.

Ce transfert et l'appropriation de compétences est difficilement mesurable, et donc difficilement contrôlable.

Il peut y avoir dans certaines alliances, une course d'apprentissage, qui pousse la firme à adopter une logique de contrôle qui la prémunisse de l'apprentissage unilatéral à son détriment et en même temps essayer de développer des mécanismes d'apprentissage prédateurs au détriment de son allié.

La deuxième logique caractérisant le management de l'alliance est dite **logique de coordination**, celle-ci découle du fait de leur interdépendance dans le périmètre de l'alliance, ce qui les amène à une organisation commune de leur coopération. Les alliés sont amenés à développer un savoir commun, partagé, nécessaire pour le succès de leur alliance.

La logique de coordination est basée sur l'apprentissage de la relation avec l'autre ainsi que sur la confiance. Les alliés sont amenés à apprendre à « cohabiter » et à collaborer ensemble ; ils s'inscrivent ainsi dans un processus de convergence (Philippart, 2001).

Les firmes peuvent mettre en place des mécanismes structurels et processuels, tel qu'un système d'information inter-organisationnel, pouvant rapprocher davantage les alliés et instaurer un environnement propice à la création de valeur et de ce fait favoriser la coordination (Philippart, 2001).

Les deux logiques de contrôle et de coordination impliquent donc la nécessité de favoriser l'apprentissage réciproque et d'instaurer un certain climat de confiance entre les alliés ; sans pour autant négliger le processus de réduction des risques d'apprentissage prédateur de l'allié.

De tels dispositifs pourraient permettre de réunir les conditions d'une gestion « saine » de l'alliance. Et par là même, réunir les conditions permettant de contribuer à son **succès**.

Le succès ou la performance de l'alliance est une importante problématique que les alliés ne peuvent négliger. Même si il n'est pas toujours aisé de l'aborder, vu les caractéristiques de l'alliance elle-même (notamment l'existence d'une indépendance – interdépendance entre les alliés).

Pour Philippart (2001) apprécier la performance de l'alliance, revient à identifier les critères pertinents, et décider ce qui doit être évalué : l'alliance elle-même ou les alliés ?

Concernant les critères de performance de l'alliance, ils peuvent être objectifs ou subjectifs. Les critères objectifs permettent une mesure de performance en termes financier ou en termes de pérennité de l'alliance.

La pérennité renvoie à des critères tels que :

- La survie de l'alliance
- Sa durée (même si ce critère est parfois remis en cause du fait que certaines alliances ne peuvent durer au-delà d'un certain laps de temps, et une durée courte peut parfois renvoyer à un succès de l'alliance réalisé en un temps inférieur à celui initialement estimé par les alliés) (Philippart, 2001, P23)
- L'instabilité de son actionnariat

Il est possible de combiner plusieurs de ces critères (financiers et critères de pérennité) pour mesurer la performance de l'alliance.

Quant aux critères de performance subjectifs, ils reposent essentiellement sur les opinions des managers (approche perceptuelle).

La seconde question majeure posée pour la mesure du succès de l'alliance réside dans le **sujet de mesure** : évaluer l'alliance ou les alliés ? (Philippart, 2001, P21)

Cette question a été soulevée également par Bernard Garrette et Pierre Dussauge. Ainsi, ces auteurs considèrent qu'évoquer le succès des alliances revient à répondre à la question : Faut-il privilégier le succès de la joint-venture elle-même, donc prioriser sa survie, sa durée, sa croissance et ses profits ou faut-il se pencher sur les conséquences positives ou négatives, de l'alliance pour chacune des firmes alliées ? (Garrette et Dussauge, 1995, P124)

Dans le cas d'une joint-venture de multinationalisation, les critères de succès sus cités se confondent dans nombreux cas ; ceci est dû essentiellement à la nature des objectifs des alliés. Pour la multinationale, l'objectif principal est le développement de son activité dans le pays visé, et pour la firme locale l'objectif premier est la rentabilisation de son investissement.

Ceci implique la poursuite d'un objectif commun des firmes de départ, à savoir la performance globale de l'entreprise créée (la joint-venture).

Cependant, il y a deux facteurs pouvant dans certaines situations engendrer une divergence des objectifs des alliés dans une joint-venture.

Le premier réside dans le fait que la politique de prix et d'investissement de la maison mère étrangère influe significativement sur les résultats financiers de la joint-venture. Ainsi la multinationale peut percevoir des revenus sous diverses formes même si la joint-venture n'en dégage pas. C'est le cas lorsque l'activité de cette dernière passe, par exemple, par l'achat de matériel, équipement ou prestations ..., auprès de la maison mère étrangère. Par contre, la firme locale, ne perçoit généralement pas de revenus sous autres formes. Les revenus dépendent directement des résultats de la joint-venture.

Le second facteur, réside dans le fait que, si pour la firme locale, le succès de la joint-venture elle-même est le critère privilégié car constitue souvent une source de revenu majeure, l'allié multinational, quant à lui peut faire tout autre arbitrage. En effet la multinationale gère un portefeuille de produits / Pays et peut être amenée à faire des arbitrages allant à l'encontre des intérêts de la joint-venture.

C'est le cas par exemple lorsque la joint-venture souhaite se développer en exportant vers un pays voisin, pour lequel la multinationale projette de s'y implanter.

Ces deux facteurs peuvent créer de grandes divergences entre les actionnaires de la joint-venture de multinationalisation.

De ce fait, il est nécessaire de mettre en place une organisation qui permette de gérer ces divergences et éviter les situations de blocage lors des prises de décisions, tout en préservant les intérêts des actionnaires.

Evoquer la gestion de l'alliance nous a amené à aborder la notion de « succès » de l'alliance, laquelle nous a renvoyé à la fois à la question du choix de critères de performance pertinents et à la question du sujet de mesure : l'alliance ou les alliés ?

Dans le même raisonnement, et après avoir évoqué, donc, la question délicate : quels critères de performance pour qui ?, il est, à notre sens, nécessaire de nous pencher sur une autre question tout aussi difficile, liée à l'appréhension des **déterminants** de cette performance.

PHILLIPART (2001) considère que cette question renvoie à deux approches : une, envisageant le succès en termes de facteurs et l'autre l'envisageant en termes de processus.

L'approche factorielle s'articule autour des éléments explicatifs du succès ainsi que des recettes et pathologies qui en sont déduites (Philippart, 2001, P25).

PHILLIPART résume les facteurs explicatifs de la performance des alliances autour de cinq dimensions :

a) Le degré de contrôle : Un contrôle partagé entre les alliés peut contribuer à une performance supérieure dans certains cas, dans d'autres ce sont les alliances à parent dominant qui dégagent un meilleur succès. De même, exercer un contrôle intense sur l'alliance peut permettre d'aboutir une meilleure performance de l'alliance. Dans d'autres cas, c'est un certain niveau d'autonomie de l'alliance qui permet d'aboutir à un meilleur succès.

b) La structuration : le choix de l'organisation de l'alliance, la définition claire du contenu de l'accord et la nature de sa formalisation (souple ou trop rigide), contribuent à la bonne ou mauvaise performance de l'alliance.

c) Les différences de profils des alliés : c'est important de bien choisir son allié. Une alliance avec une firme présentant trop de divergences organisationnelles et culturelles peut engendrer des effets défavorables. Il est nécessaire d'identifier le niveau de concordance stratégique et organisationnelle entre les alliés.

d) Les coûts de gestion : le coût est un facteur à ne pas négliger. L'alliance génère d'importants coûts de coordination. Il y a également les coûts de négociation (permanente entre les alliés), les coûts relatifs au contrôle de l'alliance ainsi que les coûts relatifs à la gestion du quotidien de l'alliance. Le niveau des coûts peut être préjudiciable à la performance de l'alliance.

e) Les acteurs en charge du management : les acteurs en charge de la gestion l'alliance jouent un rôle primordial et affectent directement son niveau de performance. Le choix des personnes impliquées dans l'alliance est un des éléments déterminants de sa réussite. Il existe souvent, au sein de l'alliance, des décideurs multiples, ayant des styles différents, des préférences différentes et parfois des perceptions divergentes.

Le manager de l'alliance est un des acteurs clé de l'alliance, il joue un rôle décisif et évolutif tout au long de la vie de l'alliance.

Après avoir évoqué les facteurs explicatifs du succès de l'alliance, nous passons au volet « recettes » qui est un des éléments auxquels aboutie l'approche factorielle (le second étant les pathologies comme cité plus haut).

Ainsi Bouyad (2007), considère que bien gérer l'alliance stratégique dans la durée, c'est réussir à l'optimiser au mieux de ses intérêts sans négliger l'intérêt des alliés ; et explique que sa gestion consiste à suivre son évolution, voire en orienter le sens (Bouyad, 2007, P181), de manière à assurer son succès.

Il dégage dix facteurs clés de succès :

❖ **Etre stratégique** : l'alliance stratégique doit découler, en principe, de la stratégie globale de chacun des alliés. Si une entreprise veut concevoir, monter, négocier et gérer des alliances stratégiques, il est important qu'elle s'interroge au préalable sur son projet stratégique global. La réussite de l'alliance stratégique est intimement liée à la pertinence et à la perspicacité du projet stratégique global.

❖ **Allier humilité et opportunisme** : la firme qui a la maîtrise de l'alliance est celle qui a réussi à s'approprier par apprentissage, les facteurs clés de succès de ses partenaires. Une démarche qui a pour but d'améliorer le pouvoir de négociation de la firme au sein de l'alliance et non d'évincer les partenaires.

L'humilité et la lucidité vis-à-vis de ses propres savoirs faire sont nécessaires pour opérer l'apprentissage et réussir à maîtriser la technicité des alliés.

Le sens de l'opportunisme permettra à la firme de choisir les bons moments pour opérer les transferts de savoir-faire.

❖ **Faire preuve de dynamisme et de souplesse** : chaque allié doit se positionner en termes de facteurs clés de succès du domaine d'activité objet de l'alliance. Si des changements s'opèrent dans le dit domaine, les firmes doivent s'adapter, s'approprier et maîtriser les nouveaux facteurs clés de succès de manière à rester en phase avec la logique stratégique de leur activité.

❖ **Manager les désordres** : l'alliance stratégique est un rapport de pouvoir, de force et de négociations. C'est aussi un rapport relationnel évolutif, qui génère des « désordres » naissant de déséquilibres, de crises et de conflits. Gérer ces « désordres » permettra d'accroître les possibilités de réussite de l'alliance. Le management de ces « désordres » passe par l'instauration de la négociation permanente entre alliés de manière à trouver, à temps, des solutions aux conflits et déséquilibres qui apparaissent.

❖ **Instaurer des procédures dans le management de l'alliance** : Pour bien gérer l'alliance, il est nécessaire d'instaurer des procédures et mettre en place des tableaux de bord précis et complets permettant de suivre l'évolution de l'alliance et de maîtriser les savoir-faire propres à sa gestion.

❖ **Prendre l'ascendance stratégique :** Pour éviter différents risques auxquels peut être confrontée la firme engagée dans une alliance stratégique (la firme peut par exemple se voir écarter de l'alliance, être marginalisée par ses alliés...), il est nécessaire que celle-ci prenne « l'ascendance stratégique » de l'alliance, c'est-à-dire, il lui faut maîtriser les facteurs clés de succès du domaine objet de l'alliance, et maintenir un fort pouvoir de négociation.

❖ **Cultiver la compréhension et l'empathie :** la réussite de l'alliance stratégique requiert l'existence d'un minimum de convergence culturelle entre les alliés, ainsi qu'un certain niveau de confiance entre eux. Dans le cadre de la gestion de l'alliance, il est nécessaire pour la firme de rester à l'écoute de ses alliés et de comprendre leurs schémas culturels. Il faut également suivre l'évolution de leurs objectifs et contraintes. La compréhension suppose empathie tant culturelle que stratégique, une nécessité pour instaurer un climat de dialogue constructif.

❖ **Faire converger les objectifs :** pour la réussite de l'alliance stratégique, il importe qu'il ait une cohérence permanente des objectifs poursuivis par chacun des alliés au sein de l'alliance.

❖ **Privilégier l'esprit du contrat à sa lettre :** Bien que le contrat, liant les firmes au sein de l'alliance stratégique, soit important, il demeure une simple formalisation d'un projet et d'un système de relations. Il n'est pas opportun de lui accorder une importance excessive, et de jouer un rapport de force et de tenter de « vaincre » le partenaire avec des arguments juridiques et des clauses contractuelles. Le partenaire doit plutôt être convaincu. D'autant plus, que les relations peuvent changer avec le développement de l'alliance stratégique, de ce fait il faut retenir du contrat son « esprit » et non « sa lettre ». Ceci ne remet pas en cause l'importance de la formalisation des évolutions des relations au sein de l'alliance par un contrat.

❖ **Se remettre en question :** l'alliance stratégique concerne un domaine d'activité stratégique précis, mais du fait de plusieurs facteurs (elle s'inscrit dans le long terme et positionne la firme dans un champ de facteurs technologique, économiques, socioculturels ... souvent perturbants, ...), elle finit par avoir des effets sur l'ensemble de la stratégie de l'entreprise. De ce fait, s'engager dans le processus de l'alliance, c'est accepter de se transformer et de se remettre en question. Le fait de s'y préparer facilite le succès de l'alliance.

Après avoir abordé brièvement les principaux axes sur lesquelles s'appuie l'approche factorielle pour mesurer le succès de l'alliance, nous nous intéressons dans ce qui suit aux axes identifiés via l'approche processuelle.

L'approche processuelle :

Pour les partisans de cette approche (Phillipart, 2001, P28-P29, cite Brondez et Pritzl, 1992 ; Desreumaux, 1994 ; DOZ (1996)), envisager la coopération comme un processus constitue un des facteurs clé de succès de l'alliance.

Le cycle de gestion de l'alliance, tributaire des conditions initiales, se décompose en trois phases : Apprentissage – réévaluation – réajustement

Ce processus de gestion de l'alliance repose sur la capacité d'apprentissage des alliés au sein de la coopération. Suivant les conditions initiales de la création de l'alliance, la relation entre les alliés va être soit facilitée, soit contrainte, et par là même, va faciliter ou non l'apprentissage (le succès de l'alliance dépendra donc des conditions initiales).

La relation sera réajustée, en fonction de la capacité d'apprentissage des alliés.

L'apprentissage permettra aux alliés de réévaluer les perceptions en termes d'adaptabilité, d'équité et d'efficacité. Cette appréciation permettra le réajustement des conditions de départ.

De ce qui précède, on déduit que l'alliance peut échouer si il n'y a pas d'apprentissage (les conditions initiales ne permettent pas l'apprentissage), si l'apprentissage est incomplet (l'apprentissage existe sous sa dimension « savoir » (apprentissage cognitif) et pas sous sa dimension « savoir-faire » (apprentissage comportemental)) ou si l'apprentissage existe mais la phase de réévaluation est négative.

Cette section nous a permis d'aborder les principaux paramètres d'une gestion « seine » de l'alliance. Ainsi nous avons constaté la difficulté de cette question, et nous avons vu que le management de l'alliance pouvait renvoyer à une double logique de contrôle et de coordination. La première découlant de l'indépendance des firmes alliées, et désignant la nécessité de développer des mécanismes de contrôle permettant de maîtriser la coopération (ou son allié) afin de se prémunir du risque d'opportunisme. Sans toutefois tomber dans un excès de formalisme, ou un excès de contrôle.

Quant à la logique de coordination, elle découle de l'interdépendance des firmes dans le périmètre de la coopération et implique la nécessité pour les alliés d'apprendre à « cohabiter » et à collaborer ensemble.

Cette section nous a également permis d'approcher la problématique du succès de l'alliance, qui découlerait d'une gestion « seine » de cette dernière. Cette question a impliqué, d'un côté, un questionnement, sur le choix de critères de performance ainsi que sur le sujet de mesure (l'alliance ou les alliés ?), et d'un autre côté, soulever la problématique des déterminants de la performance et ce à travers les deux approches factorielle et processuelle.

CONCLUSION :

Ce premier chapitre nous a permis une meilleure compréhension des contours du terme « alliances stratégiques ». Ainsi après avoir évoqué diverses définitions, nous avons passé en revue les principales spécificités des alliances, et nous avons distingués leurs principaux types, en passant par les motivations à leur création.

Cerner ces concepts, est à notre sens, un préalable indispensable pour nous permettre à la fois de délimiter davantage notre objet d'étude et de mieux cibler les firmes à étudier.

L'approche théorique des alliances, abordée dans la deuxième section de ce chapitre nous a éclairé sur deux principales visions contribuant à analyser les alliances stratégiques, à savoir les coûts de transaction et l'apprentissage organisationnel.

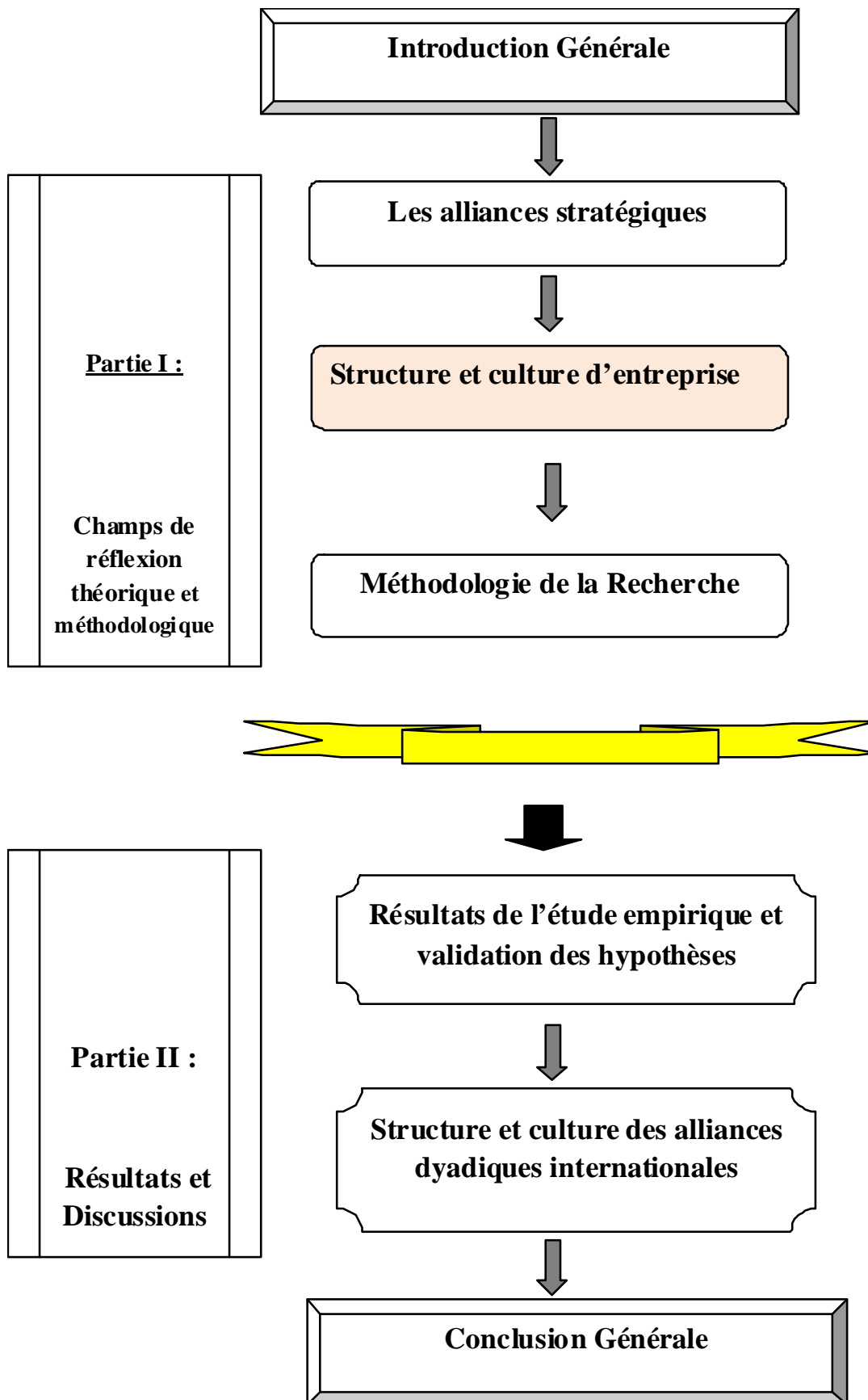
Ainsi nous avons abordé les grands axes de la théorie des coûts de transaction, laquelle se base sur la variable « coûts de transaction » pour analyser et expliquer les alliances stratégiques. Bien que ce ne soit pas un objectif direct de notre recherche, nous allons vérifier, si la réduction des coûts de transactions, a été une des motivations majeures à la création des alliances internationales étudiées.

Quant à la théorie de l'apprentissage organisationnel, nous avons abordé ses principaux axes car nous pensons qu'elle nous sera utile pour la compréhension d'une partie des interactions au sein des alliances stratégiques objet de notre étude de cas.

La dernière section consacrée à la gestion de l'alliance nous a permis de toucher les principales questions soulevées par cette problématique, jugée délicate du fait essentiellement du jeu de dépendance-interdépendance des alliés. Ces questions renvoient aux logiques de contrôle et de coordination (qui sont une nécessité pour une gestion saine de l'alliance), elles renvoient également à la problématique du succès de l'alliance. Cette dernière a soulevé à son tour, un questionnement sur le choix de critères de performance et le sujet de mesure d'un côté, et sur les déterminants de la performance de l'alliance d'un autre côté.

Nous pensons que définir la stratégie de l'alliance, opter pour sa structure ou tenter de comprendre la culture qui s'y installe, sont des problématiques directement liées au management de l'alliance, d'où l'importance accordée à cette dernière section.

Nous allons consacrer le chapitre suivant à ces problématiques. Nous allons donc nous intéresser aux dimensions structure et culture de la firme.



CHAPITRE II

STRUCTURE ET CULTURE D'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Quelque soit la taille de la firme, il lui est indispensable de se tracer une stratégie (De Bruecker, 1995, P128). Les résultats qu'elle peut obtenir dépendent étroitement des choix stratégiques qu'elle opère.

D'un autre côté, la stratégie de l'entreprise conditionne sa structure, et cette dernière impacte à son tour les options stratégiques qui s'offrent à la firme.¹

De même, la réussite de la stratégie est en partie conditionnée, par l'adhésion du personnel qui interviendra de manière directe ou indirecte dans sa mise en œuvre. Pour se faire, la stratégie doit être en phase avec la culture de la firme.

Ces trois objets de recherche : stratégie, structure et culture, constituent uns des socles de la recherche en management stratégique, et ont capté l'intérêt de nombreux chercheurs. Chacun d'eux est à lui seul un champ de recherche extrêmement vaste.

Ce chapitre ne peut, de ce fait, viser à toucher l'ensemble des composantes englobées dans les concepts de structure et culture d'entreprise.

Son objectif se limite à la revue des concepts de base liés à la structure et culture, et déceler dans la littérature les variables de recherche qui nous permettront d'apprécier ces dimensions au sein des alliances stratégiques conclues entre firmes locales et multinationales. Nous permettre également de repérer les outils qui nous aideront à les analyser, les décrire et les expliquer, de sorte à répondre à notre problématique de recherche.

¹ Cette relation sera détaillée davantage dans la section 3 de ce chapitre.

SECTION I : CONCEPTS DE STRUCTURE D'ENTREPRISE

Nous allons dans ce qui suit passer en revue quelques définitions données à la structure, puis nous enchaînerons avec les principaux paramètres de structuration pour terminer avec les grands modèles organisationnels.

L'objectif principal de cette section est de nous permettre d'atteindre une meilleure compréhension du concept de structure et aboutir à l'identification de variables sur lesquelles nous allons nous appuyer pour l'étude des structures des alliances stratégiques objet de nos études de cas, afin de répondre à la seconde partie de notre question de recherche, à savoir : quelles sont les caractéristiques de la structure de l'alliance stratégique conclue entre firme locale algérienne et multinationale, sur quelle base a-t-elle été définie, et quel rôle ont joué les maisons mères?

1 . Définitions

Par son importance, la structure a suscité l'intérêt de nombreux auteurs.

Cependant ce concept « *est particulièrement vague dans la littérature managériale* » (Hermel, 1985, cité par Bartoli et Hermel, 1986, P87)

Une multitude de définitions divergentes lui ont été données. Elles reflètent les différences de conception de la structure ; celles-ci peuvent être résumées en six principales catégories (Bartoli et Hermel, 1986, P88) que nous allons brièvement exposer dans ce qui suit :

La première conception considère que la structure renvoie à l'*organigramme* de la firme, c'est « *le schéma de répartition des tâches et des responsabilités à l'intérieur de l'entreprise* » (Pedraglio, 1970, cité par Bartoli et Hermel, 1986, P88). Cette conception se limite donc à l'aspect formel et officiel de la répartition des tâches et du pouvoir au sein de la firme.

La seconde conception désigne la structure comme *relations fonctionnelles et réseaux de communication*. Elle englobe deux dimensions définies par Chandler (1972) (Cité par Bartoli et Hermel, 1986, P88). La première concerne « *les voies hiérarchiques et les réseaux de communication entre les différents services et personnes* » et la seconde désigne les informations et données qui circulent à travers ces réseaux. Le concept de structure est donc enrichi avec « *le contenu des relations relatives à la répartition du pouvoir et à la division du travail* » (Bartoli et Hermel, 1986, P88)

La troisième conception, retenue par Mintzberg (1982), considère que la structure renvoie à des *mécanismes de coordination*. La coordination entre les tâches requière non seulement une communication entre les individus travaillant dans la firme mais également des mécanismes spécifiques (Bartoli et Hermel, 1986, P89)

La quatrième conception, retenue par Jarniou (1981) (cité par Bartoli et Hermel, 1986, P89), définit la structure comme étant *un espace réglementé*. Elle englobe de ce fait les organes de travail pouvant être logistiques ou administratifs, les procédures opératoires, les rôles et statuts de chacun et les dispositifs de pilotage de l'organisation, et de coordination globale (Bartoli et Hermel, 1986, P89)

La cinquième conception désigne la structure comme *réseau ordonné d'activités et système de valeur*, cette définition soutenue par Hall et Saias (cités par Bartoli et Hermel, 1986, P90), accorde une grande importance aux éléments informels (moyens et systèmes de valeurs des acteurs) qu'il intègre dans la notion de structure.

La dernière conception, retenue par Savall (1981) (cité par Bartoli et Hermel, 1986, P90), considère la structure comme état *tout élément relativement stable et prégnant sur les comportements*. Pour l'auteur la structure renvoie donc à des éléments qui à la fois jouissent d'un caractère permanent et influence sur le comportement des acteurs de l'organisation. On peut distinguer alors *les structures physiques (locaux...)*, *les structures technologiques (les équipements...)*, *les structures organisationnelles (répartition des responsabilités et des tâches, systèmes d'information et de coordination)*, *les structures démographiques (caractéristiques de la population de l'entreprise...)* et *les structures mentales* (Bartoli et Hermel, 1986, P90)

Les différentes conceptions que nous venons d'exposer illustrent à quel degré le concept de structure peut diverger selon que l'on ait une vision restreinte ou au contraire large de ce qu'il peut englober.

A titre de complément, nous allons dans ce qui suit développer, quelques définitions supplémentaires qui peuvent s'intégrer dans l'une des conceptions citées ci-dessus, et nous reviendrons à la définition de Mintzberg pour la détailler un peu plus.

Judge et Robbins se basent sur la répartition des tâches et leur coordination pour définir la structure. Ainsi ils considèrent que « *La structure organisationnelle définit la façon dont les tâches professionnelles sont réparties, regroupées et coordonnées* » (Judge et Robbins, 2006, P550)

Soparnot ajoute qu'elle « *désigne l'architecture générale de l'entreprise, son ossature. Elle assure l'agencement et l'articulation entre les différents services et oriente les comportements des individus. Sa représentation graphique la plus courante est l'organigramme* » (Soparnot, 2009, P89). L'auteur rejoint la conception relativement simpliste de la structure, en intégrant le fait qu'elle guide le comportement du personnel.

De leur côté, Boyer et Equilbey donne une définition qui combine les deux précédentes. Ils considèrent que la structure « est l'ensemble des dispositifs selon lesquels une entreprise (ou plus généralement une organisation) répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres » (Boyer et Equilbey, 2003, P201)

En d'autres termes « c'est l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » (Boyer et Equilbey, 2003, P202)

Nous revenons à la définition de Mintzberg qui considère que : « la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1982, P18).

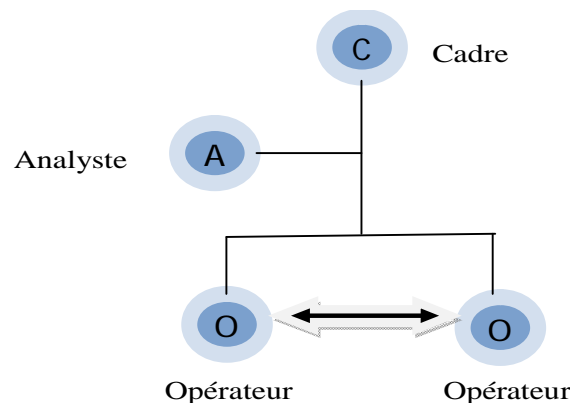
La notion de coordination entre les tâches a une importance non négligeable, pour expliquer les moyens fondamentaux qui permettent aux organisations d'assurer cette coordination du travail, Mintzberg s'appuie sur cinq mécanismes, qu'il considère être « des éléments fondamentaux de la structure, la colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation » (Mintzberg, 1982, P19). Nous les résumons dans ce qui suit :

- **L'ajustement mutuel** : En s'appuyant simplement sur la communication informelle, l'ajustement mutuel permet d'assurer la coordination du travail. Il permet à l'opérateur (l'agent) de garder le contrôle du travail. Sa simplicité fait qu'il est naturellement utilisé dans les organisations simples, mais on le retrouve également dans les organisations complexes, car il permet dans le cas de situations délicates, d'assurer l'adaptation des uns aux autres, pour faire face ensemble aux difficultés rencontrées.

L'auteur a dressé, le schéma ci-dessous pour illustrer la notion d'ajustement mutuel :

Figure N° 4 : Les Mécanismes de Coordination : L'ajustement mutuel

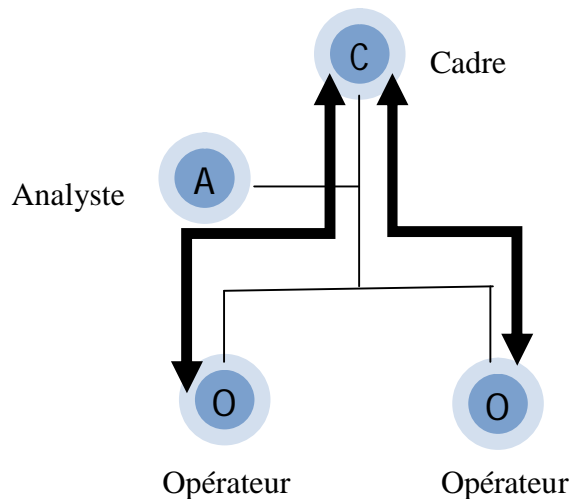
Source : Mintzberg, 1982, P20



- **La supervision directe :** C'est un mécanisme de coordination qui s'appuie sur la responsabilisation d'une personne sur d'autres. Ainsi le responsable se charge de donner des instructions à ces personnes et contrôle leur travail. La supervision directe apparaît dès que l'organisation croît et sort de son état de simplicité.

Figure N° 5 : Les Mécanismes de Coordination : Supervision directe

Source : Mintzberg, 1982, P20



➤ La standardisation

La standardisation est un autre moyen permettant de coordonner le travail. En établissant des normes à respecter, les personnes qui effectuent le travail n'ont pas besoin de se préoccuper de la coordination avec leurs collègues, car ils savent à quoi s'attendre de ces derniers et s'y appuient pour exercer leur travail. Trois types de standardisations sont décrits par l'auteur.

- **La standardisation des procédés :** La standardisation des procédés renvoie au fait que le contenu du travail soit spécifié ou programmé. Il peut y avoir une forte standardisation des procédés, qui fait que la personne exécute son travail en respectant rigoureusement ce qui est spécifié, comme on peut trouver des postes standardisés laissant une marge de manœuvre plus conséquente.

- **La standardisation des résultats :** Elle peut se faire en spécifiant à l'avance, à titre d'exemple, les dimensions du produit ou la performance à atteindre.

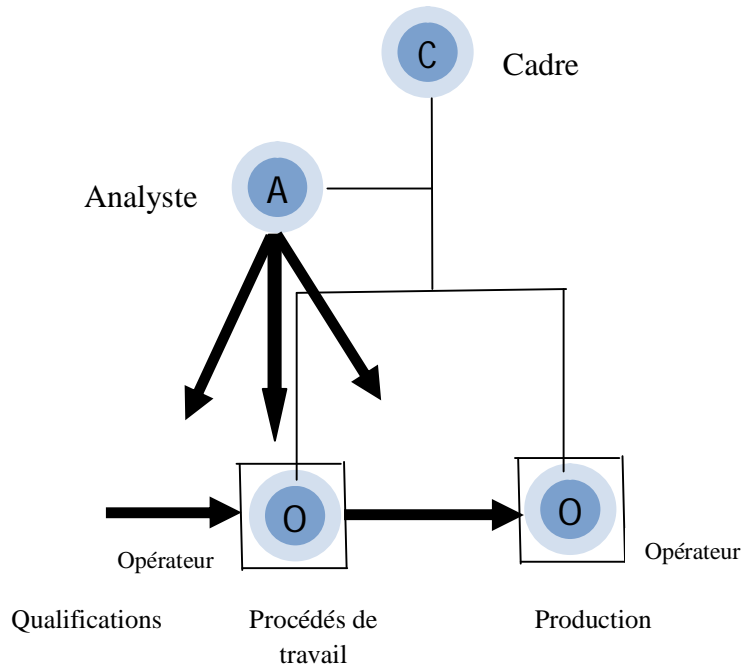
Dans le cas des résultats standardisés, les interfaces entre les tâches sont prédéterminées, et peuvent être constituées par des normes de performances.

En standardisant les résultats, le choix de la méthode est laissé à l'opérateur.

- **La standardisation des qualifications :** Elle s'appuie sur la spécification de la formation de celui qui exécute le travail. Cette standardisation permet, d'une manière indirecte, d'aboutir au contrôle et à la coordination du travail.

Figure N° 6 : Les Mécanismes de Coordination : Standardisation

Source : Mintzberg, 1982, P20

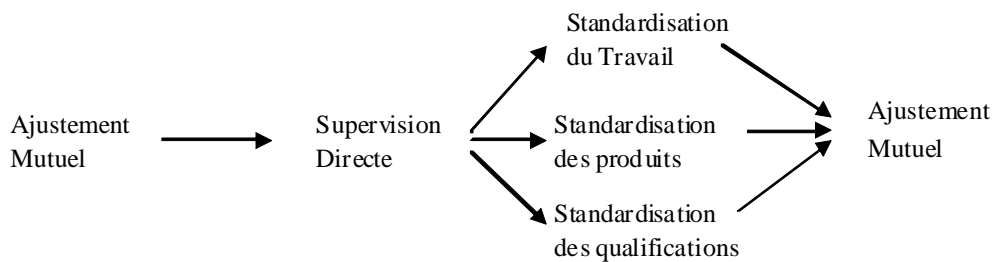


Mintzberg considère qu'il y a une solution de continuité entre les cinq mécanismes de coordination, qui apparaissent au fur et à mesure que le travail d'organisation devienne plus difficile, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure N° 7 : Les Mécanismes de Coordination : un Continuum

Approximatif de Complexité

Source : Mintzberg, 1982, P23



L'organisation aura à choisir en fonction de la situation spécifique dans laquelle elle se trouve, le mécanisme de contrôle qu'elle jugera convenir le mieux. On peut considérer que ces mécanismes sont substituables les uns aux autres. Cependant, la plupart des organisations décident de combiner plusieurs, voire les cinq mécanismes à des degrés divers.

Malgré la divergence existante entre certaines définitions données à la structure, les auteurs s'accordent sur le caractère stable et permanent de la structure (Bartoli et Hermel, 1986, P90). Toutefois, cela ne signifie pas que la structure soit figée, elle peut être modifiée pour, par exemple, s'adapter aux exigences de l'environnement, mais cela se produit de manière progressive (Bartoli et Hermel, 1986, P88).

Après avoir abordé les définitions du concept de structure, nous allons dans le point suivant nous intéresser à ce que sont les paramètres qui permettent d'aboutir à une structuration de la firme.

2 . Les paramètres de structuration

La « conception » suppose l'existence de la possibilité de changer un système (Mintzberg, 1982). Evoquer les paramètres de « conception de la structure » revient à traiter des éléments clés qui influencent la division du travail et les mécanismes de coordination, et donc affectant le fonctionnement de l'organisation, les flux de matériaux, l'autorité, l'information et le processus de décision (MINTZBERG, 1982).

Nous allons dans ce qui suit, nous intéresser à cinq principaux paramètres de structuration identifiés dans la littérature :

a) La spécialisation du travail : il s'agit de la subdivision des activités de la firme en plusieurs tâches distinctes. Le métier est donc découpé en plusieurs séries d'étapes distinctes ; chaque employé devra réaliser une seule étape. Les travailleurs seront ainsi spécialisés dans une partie de l'activité, au lieu de la maîtriser dans sa globalité.

Une forte spécialisation des métiers manuels a régné dès la fin des années quarante dans les pays industrialisés. Elle était considérée comme une source inépuisable de productivité (Soparnot, 2009, P151).

D'un côté, le fait de confier chaque étape à un employé, permet à la firme de confier les activités très simples aux employés peu ou pas qualifiés, et donc peu rémunérés, et laisser les activités plus complexes nécessitant une qualification à un personnel d'un autre rang. Ceci évite à l'entreprise de rémunérer son personnel qualifié pour l'exercice d'activités trop simples et lui permet ainsi d'utiliser de manière efficace ses ressources.

D'un autre côté, le caractère répétitif des tâches permet aux employés de les effectuer de mieux en mieux. Et il n'y a pas de temps perdu pour déposer les outils d'une tâche et prendre ceux de la tâche suivante, puisqu'ils n'exercent qu'une seule étape. La spécialisation permet également

de réduire les coûts de formation, étant donné que l'employé sera formé sur une seule tâche et non sur l'ensemble du métier.

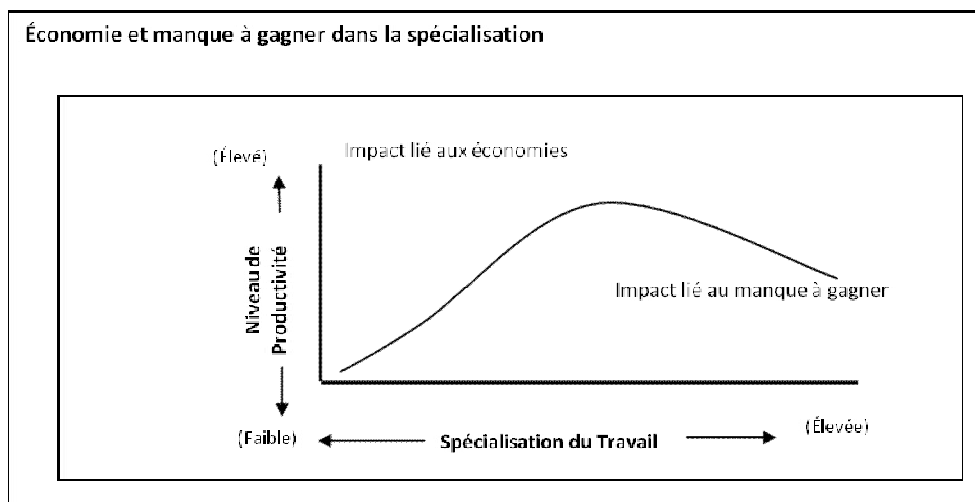
Dès les années soixante, les managers ont commencé à se rendre compte des méfaits que pouvait avoir une spécialisation « abusée ». Ainsi la forte spécialisation impacte négativement le facteur humain : « *ennui, fatigue, stress, affaiblissement de la productivité, baisse de qualité, développement de l'absentéisme et du turnover* » (Soparnot, 2009, P154)

De ce fait, le gain de productivité ne réside plus dans l'accentuation de la spécialisation mais au contraire dans l'élargissement des activités professionnelles confiées à l'employé.

Le schéma ci-dessous illustre cette relation entre le niveau de la spécialisation du travail et le niveau de productivité.

Figure N° 8 : Économie et manque à gagner dans la spécialisation

Source : JUDGE et ROBBINS, 2006, P552



b) La départementalisation : Il est nécessaire d'assurer une coordination des activités ; de ce fait, après avoir subdivisé les tâches par la spécialisation, La firme tachera de regrouper les activités apparentées afin de garantir cette coordination ; ceci désigne la départementalisation. Donc « *la départementalisation est le regroupement des activités apparentées afin de garantir la coordination* » (Judge et Robbins, 2006, P552)

La départementalisation peut s'opérer sur la base du regroupement des activités par fonctions, on parle alors de « départementalisation fonctionnelle ». Ainsi la firme s'organisera en distinguant, à titre d'exemple, la comptabilité, les ressources humaines, l'approvisionnement, l'ingénierie...

La départementalisation fonctionnelle permet de réaliser des économies d'échelle, en réunissant dans la même unité un personnel ayant les mêmes compétences.

La départementalisation peut également s'opérer sur la base du type de produit. Ainsi la firme s'organisera en plaçant chaque gamme de produits sous l'autorité d'un responsable, qui aura à gérer tous les aspects liés à cette gamme.

L'avantage premier de la « départementalisation par type de produit » réside dans la meilleure traçabilité des performances qu'elle permet ; et ce du fait qu'il y a une seule et unique personne qui se porte garant de celles-ci.

La départementalisation peut aussi se faire en se basant sur une distinction géographique, en fonction du territoire couvert. La firme qui commercialise ses produits en Afrique du nord, moyens orient et Europe de l'Est, par exemple, pourrait s'organiser en créant trois départements correspondants à ces trois zones.

La « départementalisation géographique » peut s'appliquer notamment au sein des firmes ayant une clientèle située dans de vastes zones géographiques, et exprimant des besoins similaires par région.

Il est également possible d'opérer une départementalisation par processus, ainsi dans une usine par exemple, chaque département se spécialisera dans une des phases de fabrication. La départementalisation par processus peut s'appliquer aux produits mais aussi aux clients.

Aux États-Unis par exemple (Judge et Robbins, 2006, P553), pour avoir son permis à la préfecture, il faut passer par trois étapes assumées par trois départements différents (chacun représentant un processus) : validation par le service de la prévention routière, puis traitement de la demande par le service des permis et enfin paiement auprès de la trésorerie.

Enfin la firme peut s'organiser sur la base d'une départementalisation par type de clients que la firme souhaite servir. Cette méthode d'organisation part du principe que les clients d'un même département présentent des besoins similaires pouvant être pris en charge efficacement par des spécialistes. On trouve ainsi chez mobilis (opérateur de téléphonie mobile) à titre d'exemple, le Marché Entreprises et le Marché Grand public.

À partir d'une certaine taille l'organisation peut se voir appliquer plusieurs formes de départementalisation (voir toutes les formes) à la fois.

c) La chaîne hiérarchique : Une fois les tâches subdivisées par la spécialisation et la départementalisation opérée, la firme est amenée à définir la ligne de commandement et indiquer clairement aux employés à qui ils doivent s'adresser en cas de soucis et à qui ils doivent rendre compte. Donc, « *la chaîne hiérarchique représente une ligne de commandement*

continue qui s'étend du sommet à la base de la hiérarchie, et qui définit précisément les strates de responsabilités » (Judge et Robbins, 2006, P554).

Lorsqu'on évoque le concept de chaîne hiérarchique, il est nécessaire de s'intéresser aux notions d'« autorité » et « unité de commandement ».

On entend par autorité « *droits inhérents à la position managériale : donner des ordres et escompter qu'ils soient suivis* » (Judge et Robbins, 2006, P554). Il est ainsi défini à chaque position managériale un emplacement précis dans la chaîne hiérarchique, qui confère au manager une autorité qui lui permette de remplir ses responsabilités.

L'unité de commandement quant à elle renvoie au fait qu'« un subordonné » ne doit avoir qu'un seul « supérieur » (Judge et Robbins, 2006, P554).

Ce concept permet de garantir la continuité de la chaîne hiérarchique. S'il n'est pas respecté il y a le risque que l'agent soit contraint de concilier les orientations parfois contradictoires de ses supérieurs.

Il est à souligner que de nos jours, le progrès technologique notamment en matière de TIC et leur usage dans les organisations ajouté au fait que les organisations tendent de plus en plus à responsabiliser davantage leurs salariés, font que la notion de chaîne hiérarchique peut être parfois controversée. En effet l'usage des TIC permet souvent à n'importe quel agent de communiquer directement et à tout moment avec des personnes de divers rang hiérarchique, donc sans passer par les voies officielles. De même, du fait de sa responsabilisation, on donne au salarié la possibilité d'accéder facilement à nombreuses informations (souvent mises sur réseaux informatiques) qui étaient réservées aux seuls managers, en même temps en lui confère plus de liberté d'action, donc plus besoin de se référer à son supérieur à chaque fois qu'une décision doit être prise (Judge et Robbins, 2006, P554).

D'un autre côté, la notion de chaîne hiérarchique dépend largement de la culture du pays et de l'entreprise en question (Hofstede, 1982). Cette relation sera détaillée plus loin.

d) L'éventail de contrôle : Ce concept renvoie au « nombre d'employés qu'un manager peut diriger de manière efficace » (Judge et Robbins, 2006, P255). Il est d'une grande importance étant donné qu'il contribue grandement à déterminer le nombre d'échelons hiérarchiques et donc le nombre de managers dans l'organisation.

Judge et Robbins considèrent que toute chose égale par ailleurs, l'élargissement de l'éventail de contrôle permet à l'organisation d'augmenter son efficacité, étant donné que ça contribue à réduire le nombre de managers et donc permet, dans certains cas de baisser significativement la masse salariale. De ce fait, l'organisation réalise des économies considérables.

L'éventail de contrôle doit toutefois ne pas dépasser un certain seuil, car s'il devient trop large, les managers ne pourront plus encadrer suffisamment leurs collaborateurs ce qui affectera leurs performances et donc celles de l'organisation.

L'éventail de contrôle étroit, limité à 5 ou 6, présente l'avantage de permettre au manager d'avoir la disponibilité pour bien encadrer chacun de ses collaborateurs et donc les garder « sous contrôle ». Cependant il présente également plusieurs inconvénients : il est coûteux pour l'organisation car implique un nombre importants de managers (avec un salaire souvent élevé) donc une masse salariale plus importante. En créant un nombre élevé d'échelons hiérarchiques, la communication verticale peut devenir plus complexe et la prise de décision plus lente. Enfin, garder « sous contrôle » les collaborateurs implique une surveillance accrue de ces derniers et dissuade leur autonomie et limite leur initiative.

Lorsque la firme investie dans la formation de manière à permettre à chaque employé de bien maîtriser son travail, l'éventail de contrôle peut être élargie sans affecter la performance des employés.

e) La centralisation et la décentralisation : La centralisation renvoie à la concentration du pouvoir de décision en un point unique dans l'organisation. Cette dernière est dite centralisée, si ses dirigeants prennent toutes les décisions et ne sont que très peu (ou pas) à l'écoute de leurs collaborateurs. À l'inverse les dirigeants d'une organisation décentralisée s'intéressent à l'avis des collaborateurs et délèguent le pouvoir décisionnel aux managers et arrivent parfois à ceux qui sont très près de l'action.

Judge et Robbins considèrent que la structure des organisations centralisées est radicalement différente de celle des organisations décentralisées. Et Les organisations tendent actuellement vers la décentralisation du pouvoir décisionnel et ceci pour les avantages que ça présente en termes de flexibilité et de rapidité de réaction aux évolutions du marché (Judge et Robbins, 2006, P556).

f) La Formalisation : « *la formalisation désigne le degré de standardisation des emplois dans l'organisation* » (Judge et Robbins, 2006, P556). Une formalisation élevée implique l'existence de « fiches de postes » très détaillées, une accumulation des règles et une définition précise des processus. La marge de manœuvre laissée aux employés pour la gestion de leur travail est très réduite (voire inexistante) et on s'attend à ce qu'ils exercent leur travail toujours de la même manière et l'organisation escomptera un rendement homogène et uniforme.

Une forte formalisation, implique que l'employé n'a aucune possibilité de décider de sa méthode de travail ; tout lui est dicté et de ce fait n'a aucun besoin d'envisager de penser à un comportement alternatif à celui « programmé ».

A l'inverse, une faible formalisation implique une grande liberté pour les employés dans l'exercice de leur travail.

Le degré de formalisation varie entre les organisations et varie également au sein de la même organisation. La nature de certains emplois implique qu'ils soient très peu formalisés, à titre d'exemple, « les représentants d'éditions universitaires » qui s'adressent aux professeurs, sont souvent eux qui choisissent leur manière d'exercer leur métier, et ne leur exigent pas le respect de lourdes règles et procédures. Ça se limite souvent, à la rédaction de simples rapports de vente hebdomadaires. Chez les mêmes éditeurs, on trouve des postes « administratifs » très formalisés (Judge et Robbins, 2006, P556).

Nous venons d'exposer les principaux paramètres de structuration. Le « dosage » que peut choisir la firme pour chacun de ces paramètres peut conduire à des structures différentes. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser aux grands modèles organisationnels.

Les paramètres de conception et les modèles organisationnels sont, à notre sens, importants pour notre présente recherche, car nous permettrons d'avoir les éléments clés nécessaires à la conduite et à l'exploitation d'une recherche documentaire, sur la structure de chacune des firmes, objet de notre étude de cas.

3 . Les grands modèles organisationnels

On trouve dans la littérature, divers modèles organisationnels et diverses représentations schématiques de ceux-ci. Nous allons dans ce qui suit exposer les modèles présentés par Derray et Lusseau, (2008) et Judge et Robbins (2006).

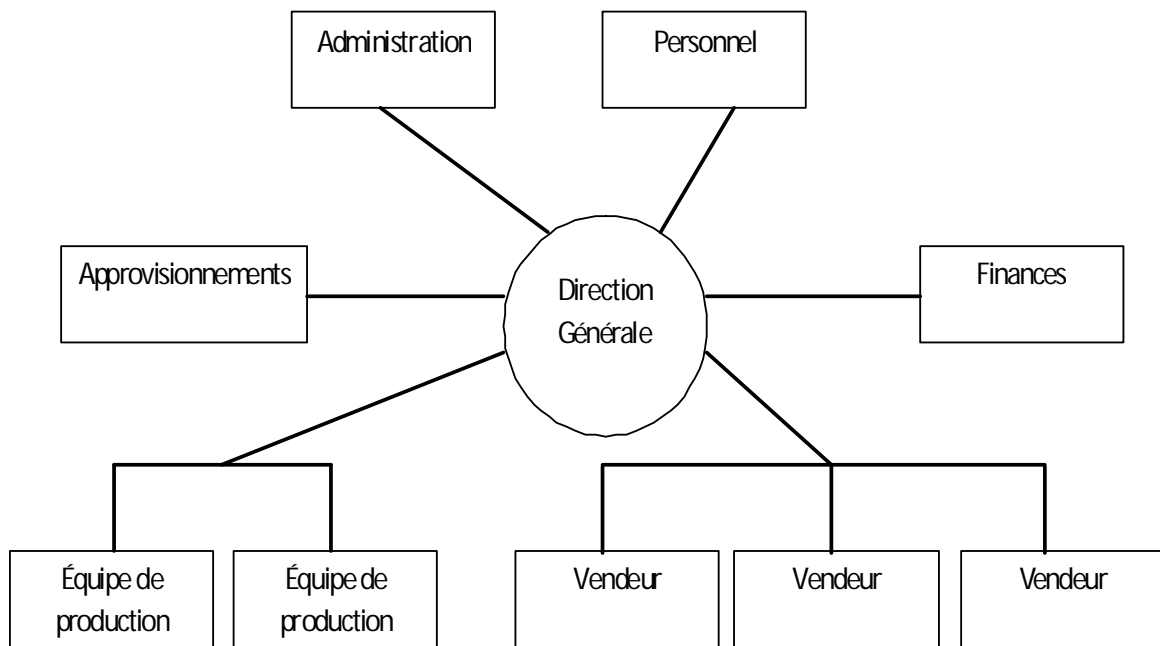
a) La structure entrepreneuriale :

C'est une structure qu'on retrouve essentiellement dans les petits magasins, cabinets libéraux et les PME. Elle adopte une division du travail simple et peu formalisée.

La direction joue un rôle central et entretient des relations avec l'ensemble du personnel. Il y a une faible formalisation volontaire des rôles et des procédures, ce qui implique une polyvalence du personnel et permet une flexibilité.

Figure N° 9 : Structure Entrepreneuriale

Source : Derray et Lusseault, 2008, P123



Sur le plan managérial, le bon fonctionnement de cette structure dépend essentiellement des qualités de leadership du premier responsable de l'entreprise.

b) La structure fonctionnelle :

Dans ce type de structure, les fonctions sont le critère de découpage structurel.

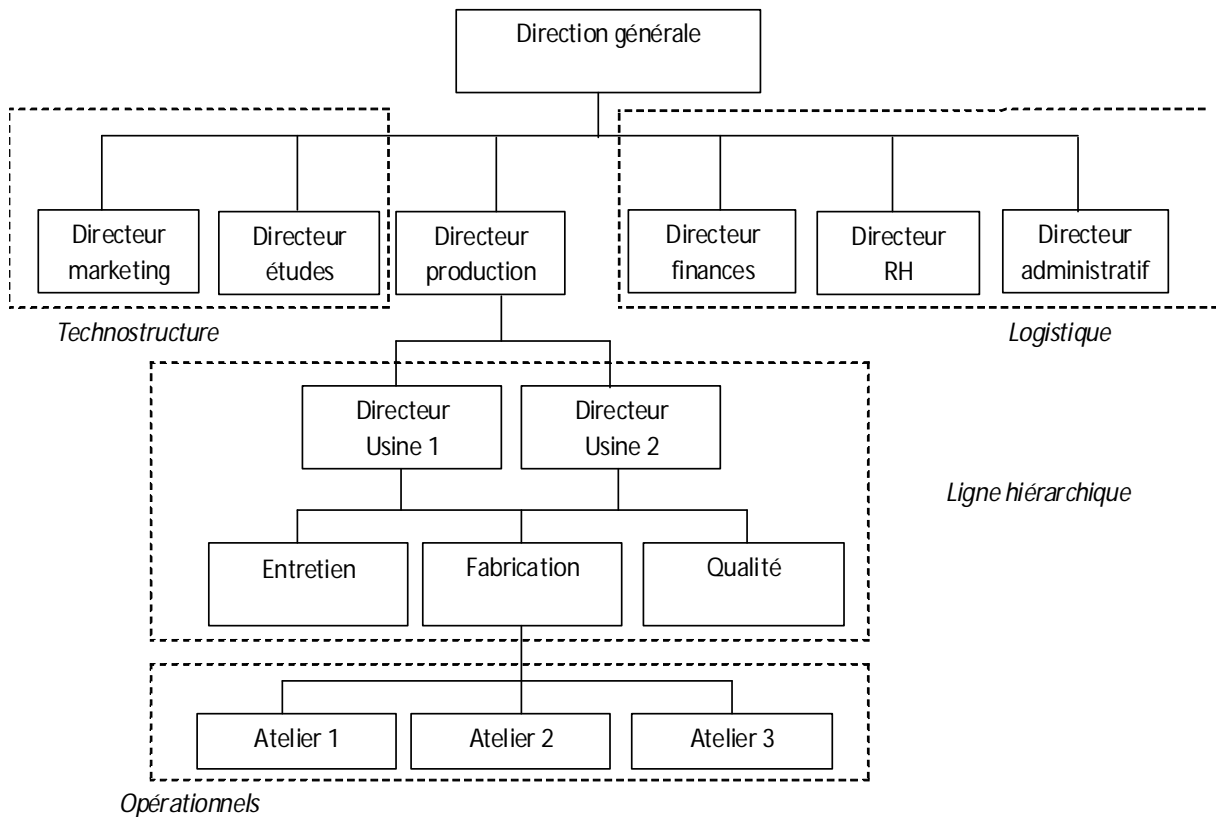
Elle est de nature centralisée et la coordination est assurée par le sommet stratégique.

Elle est également simple et présente les avantages de la spécialisation et des économies d'échelle. Il y a peu de formalisation et les décisions suivent la ligne hiérarchique.

Les conflits surgissant entre fonctions sont résolus par la direction générale, qui peut s'en trouver surchargée (Derray et Lusseault, 2008, P123).

Figure N° 10 : Structure fonctionnelle ou mécaniste

Source : Derray et Lusseault, 2008



Cette structure peut convenir à des entreprises de taille moyenne ayant des activités routinières et peu différenciées.

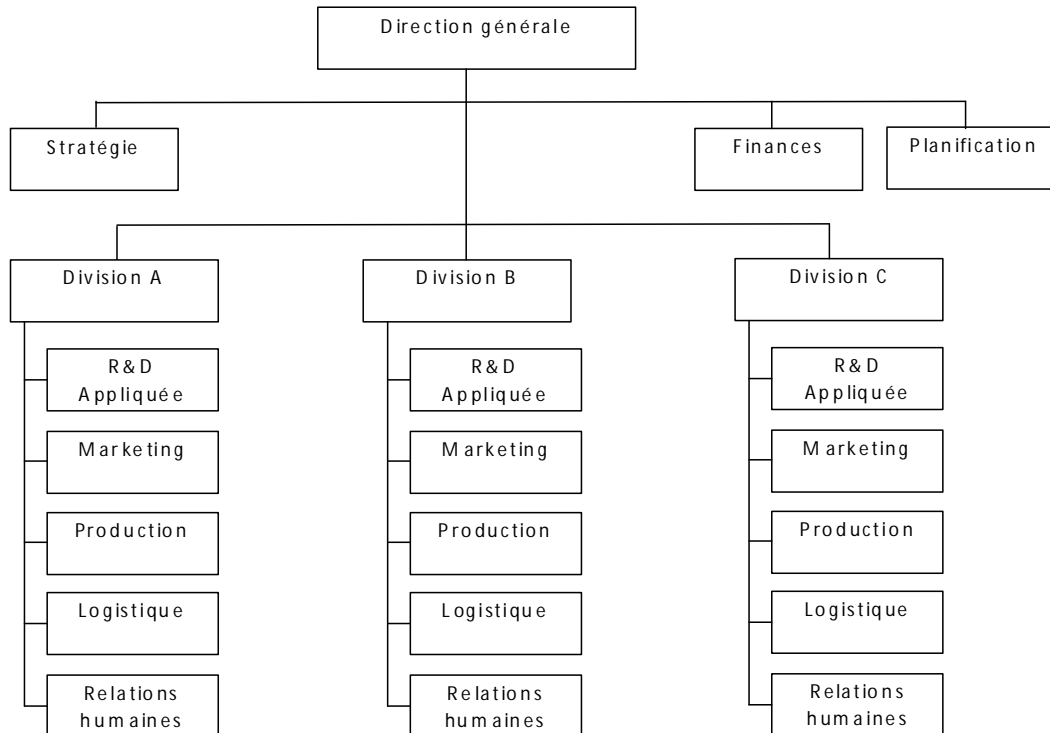
c) La structure divisionnelle :

C'est une structure adaptée aux entreprises ayant une taille croissante et des produits et marchés qui se diversifient. Son principe est basé sur le découpage de l'entreprise en unités opérationnelles orientées vers un domaine d'activité stratégique donné, un produit donné ou un marché donné et se trouvant relativement autonomes.

Avec la structure divisionnelle, la direction générale favorise la spécialisation des compétences dans chaque DAS et une meilleure réactivité étant donné que les unités opérationnelles sont de plus petite taille et le circuit décisionnel plus court.

Figure N° 11 : Structure divisionnelle

Source : Derray et Lusseau, 2008



Dans la structure divisionnelle, la direction générale fixe les objectifs globaux et exerce un contrôle uniquement dans la réalisation de ces derniers. De ce fait les divisions possèdent une grande marge de manœuvre. La coordination s'avère très nécessaire au niveau des divisions.

d) La structure matricielle :

« La structure matricielle ; est caractérisée par une double chaîne hiérarchique ainsi qu'une double départementalisation, fonctionnelle et par produits » (Judge et Robbins, 2006, P560).

La structure matricielle peut être adaptée aux entreprises qui consacrent des moyens identiques à des activités différenciées et non hiérarchisées.

Cette structure combine plusieurs critères de départementalisation.

Elle cumule les avantages de simplicité et d'efficacité des structures divisionnelles, ainsi que les avantages d'efficacité et d'expertise technique des structures fonctionnelles.

La structure matricielle peut être adaptée aux activités dont les acteurs ont une grande autonomie de comportement ; tels que les entreprises de bien de consommation (par exemple, un chef de produit devra contacter les différents départements pour gérer au mieux les produits dont il a la charge) ou les agences de publicités...

La complexité d'une telle structure, n'empêche pas la direction générale d'être en contact direct avec tous les responsables.

Dans la structure matricielle, le principe d'unité de commandement est abandonné, en effet le subordonné dépend de deux hiérarchies qui ont des objectifs différents et qui peuvent se disputer les ressources disponibles.

La structure matricielle présente l'avantage de faciliter la coordination dans une organisation qui assure une multitude d'activités complexes et interdépendantes.

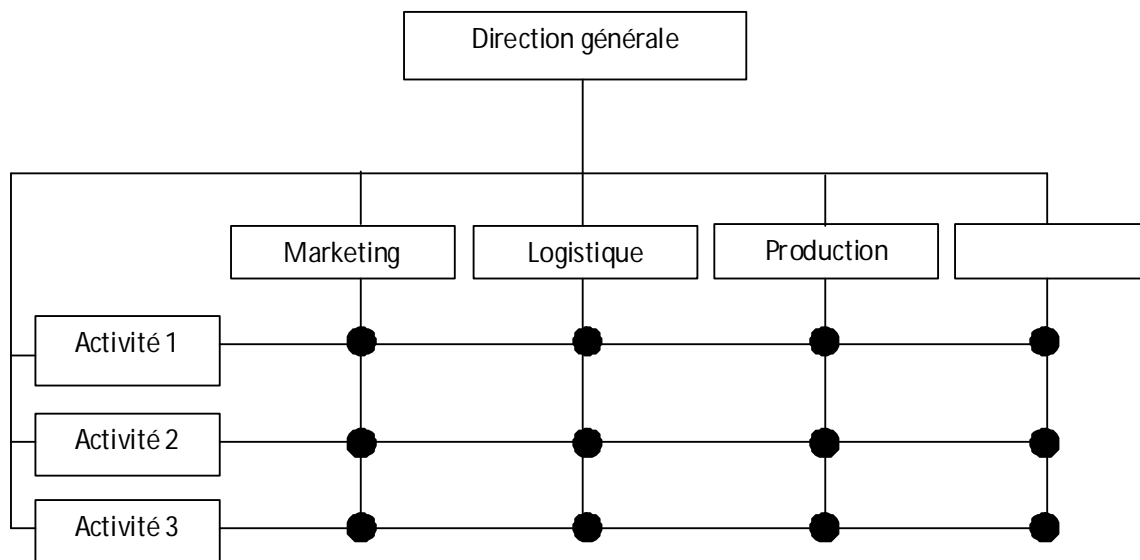
Elle permet également, une répartition efficace des spécialistes. Ces derniers mobilisés sur des projets, utilisent pleinement leurs talents, ce qui n'est souvent pas le cas lorsqu'on ils sont installés dans un département fonctionnel ou un groupe-produit.

Les principaux inconvénients de cette structure résident dans les confusions qu'elle peut créer au sein de l'organisation : L'absence de l'unité de commandement crée des conflits et l'imprécision des attentes favorise l'ambiguïté. (Judge et Robbins, 2006, P562)

Un autre inconvénient, réside dans les luttes de pouvoir que la structure matricielle favorise ainsi que dans le stress qu'elle impose aux employés.

Figure N° 12 : Structure matricielle

Source : Derray et Lusseault, 2008



Cette section nous a permis de constater à quel degré la conception de ce qu'est une structure peut diverger. La perception qu'aura un dirigeant de ce concept peut influencer très significativement la nature et l'ampleur des actions qu'il va entreprendre (Bartoli et Hermel, 1982, P90).

D'un autre côté des différences dans les paramètres de conception, tels qu'un niveau divergent de spécialisation, de formalisation ou de départementalisation peuvent conduire à des structures différentes.

Dans notre présente recherche, il nous semble opportun de nous appuyer sur trois paramètres de conception : Spécialisation, Centralisation et Formalisation ; pour mieux cerner une partie de l'aspect formel des structures des firmes objet de notre étude terrain.

Cela se fera à la fois à travers une recherche documentaire et une étude quantitative.

D'un autre côté, nous pencher sur les mécanismes de coordination adoptés au sein des alliances stratégiques, à travers une étude quantitative. Ces mécanismes nous semblent avoir une grande importance notamment pour des alliances conclues entre firmes locales et multinationales.

Pour le sommet stratégique des entreprises objet de notre étude de cas, nous allons avoir une démarche qualitative qui visera à identifier leur perception quant à la structure de l'alliance stratégique qu'il gère ainsi que le rôle joué éventuellement par les maisons mère, pour opérer les choix relatifs à la structure.

Notre grille d'analyse initiale pour la composante « structure », comportera ainsi les variables : spécialisation, centralisation, formalisation, standardisation, supervision directe et ajustement mutuel. Nous reviendrons sur ce choix dans la dernière section de ce chapitre.

Après avoir abordé le concept de structure, nous allons dans la section suivante nous intéresser à la composante « culture ».

SECTION II : CONCEPTS DE CULTURE D'ENTREPRISE

Le deuxième volet de notre recherche doctorale concerne la composante culturelle au sein des alliances stratégiques entre firmes locales et multinationales.

Dans la présente section nous allons aborder la notion de culture d'entreprise. Ainsi après avoir passé en revue quelques définitions de la culture, nous enchaînerons avec les principales dimensions de la culture.

L'objectif principal de cette section est de nous permettre de cerner le concept de culture d'entreprise et aboutir à la sélection de variables qui seront utilisées dans notre étude de cas, dans le but de décrire, expliquer et analyser la composante culturelle au sein des alliances stratégiques.

1. Définitions

Il existe de nombreuses définitions de la culture, Kluckhohn et Kroeber (1952) (Cité par Thévenet, 2011) ont ainsi prélevé des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, plus de 300 définitions différentes.

Nous allons dans ce qui suit, exposer quelques unes qui nous permettront de mieux approcher la notion de « culture », et de « culture d'entreprise ».

Pour Schein (1985), la culture est considérée comme un facteur de réussite pour l'entreprise et il lui donne la définition suivante : *« un modèle d'assumptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes »*. En d'autres termes, la culture découle d'un ensemble d'enseignements tirés d'expériences passées, relatives à une façon de résoudre un problème donné, ayant prouvé son efficacité par le passé, ce qui lui confère le mérite d'être enseigné aux nouveaux membres du groupe.

De son côté Hall considère que la culture est souvent ancrée dans le subconscient (Hall, 1983, cité par Stephan Dahl, 2005, P3), et elle impacte le comportement des individus (Hall, 1984 cité par Côté et Souissi, 2006, P132)

Hall s'est basé sur l'étude de la communication pour définir la culture. Il a divisé cette dernière en communication verbale (les mots) et communication non verbale (le comportement). Pour saisir les messages exprimés à travers ces deux types de communication, il s'appuie sur trois dimensions cachées : le contexte, le temps et l'espace (Hall, 1984 cité par Côté et Souissi, 2006, P132).

Nous reviendrons sur ces trois dimensions, lorsque nous aborderons les dimensions culturelles.

Quant à Hofstede, il considère que la culture est « *la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre* » (Bollinger et Hofstede, 1987, P27).

L'auteur explique que cette définition a le mérite d'illustrer l'importance accordée aux systèmes de valeur, qui sont une composante essentielle de la culture.¹ ().

Le terme « valeur » est considéré par Hofstede avec la définition suivante : « *Dire qu'une personne croit en une valeur, c'est dire quelle croit fermement qu'une ligne de conduite spécifique (ou une finalité de l'existence), est préférable à d'autres lignes de conduite (ou à d'autres finalités de l'existence), pour des raisons personnelles ou sociales* » (M.Rokeach cité par Bollinger et Hofstede, 1987, P25).

Ainsi, pour Hofstede, la culture repose, en partie, essentiellement sur des valeurs partagées par un groupe d'individus, lesquelles permettent de les différencier d'autres groupes.

Il ajoute que le terme culture initialement réservé aux sociétés (ou nations) et aux groupes nationaux (ou ethniques), peut être utilisé pour d'autres collectivités humaines telle que l'entreprise. (Bollinger et Hofstede, 1987, P28).

De leur côté, Heskett et Kotter (1993, P12) donnent une définition qui complète la précédente. Ainsi, ils distinguent deux niveaux de culture au sein des organisations. À un niveau plus profond et moins perceptible, la culture renvoie « *aux valeurs propres à un groupe d'individus, qui perdurent dans le temps indépendamment des changements affectant la composition du groupe* »

À un niveau plus visible, la culture renvoie « *aux modes de comportements que les nouveaux venus dans l'organisation doivent adopter à l'imitation de leurs aînés.* »

Pour Heskett et Kotter, la culture englobe, à la fois les valeurs partagées au sein de l'organisation, qui sont moins visibles et difficiles à changer, et les règles de comportements aisément identifiables et plus faciles à changer.

Le terme de « valeur » est défini par Garibaldi comme étant une « *expression de références communes et acceptées par l'ensemble du personnel et qui doivent servir de guides dans la vie de l'Entreprise.* » (Garibaldi, 2008, P22).

L'ensemble du personnel reconnaît ces références et accepte de s'y soumettre (en les respectant).

¹ L'auteur considère qu'il y a trois niveaux de « programmation mentale des hommes », la culture se situe au « niveau collectif », de même pour les « valeurs collectives » (Bollinger et Hofstede, 1987, P22)

D'autres auteurs mettent plutôt l'accent sur les règles, les coutumes, les préférences et les croyances partagées par les membres d'une organisation.

« L'entreprise est une entité sociale capable de secréter des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui lui sont propres. Dans la mesure où elles sont partagées par ses membres, dirigeants et employés, elles sont le ciment de l'organisation et la condition de son bon fonctionnement »¹

Ces éléments partagés au sein de la firme, engendrent une atmosphère et un caractère spécifiques, qui constitue sa culture.

De son côté Boudabbous affirme que *« La culture constitue pour les individus un référentiel d'interprétation et d'action qui, dans un premier temps, leur permet de se repérer les uns par rapport aux autres, ainsi que par rapport à leur environnement organisationnel et naturel. Il leur fournit, dans un second temps, les règles du jeu de leurs actions et interactions, à travers des modes spécifiques de communication, de relations contractuelles, de gestion du conflit et de prise de décision. »* (Boudabbous, 2006, P82).

L'auteur scinde donc la culture en deux socles, un qui permet à des individus de s'identifier comme étant partie intégrante d'un même groupe (grâce à un référentiel partagé), et un second qui régie et conditionne leurs actions (règles) au sein de ce dernier.

La plupart des définitions exposées, nous donne une image de ce qu'est la culture.

Celle-ci n'est toutefois pas figée. Elle peut être modifiée, mais cela se produit de manière lente et difficile (Bollinger et Hofstede, 1987, P31).

Le caractère changeant de la culture, est valable pour le contexte de la firme. Il a été illustré, par exemple, par Heskett et Kotter (1993) qui ont distingué les composantes de la culture d'entreprise dites difficiles à changer (les valeurs) de celles dite plus faciles à changer (règles).

Le changement de la composante culture de la firme peut s'avérer une exigence face à un environnement en agitation. Et certaines configurations culturelles rendent délicate, l'adaptation efficace face à l'imprévu (De Bruecker, 1995, P171).

D'un autre côté l'adhésion trop intense aux valeurs de l'entreprise limite la créativité et l'imagination (De Bruecker, 1995, P171).

Il existe plusieurs modèles culturels (à titre d'exemples, culture forte, culture conservatrice, culture négative), le niveau de difficulté (ou de facilité) à changer la composante culturelle dépend également de cet aspect. Ainsi certains modèles culturels s'avèrent plus difficiles à changer que d'autres (Heskett et Kotter, 1993).

¹ Coordonné par CABIN Philippe et CHOC Bruno, Les Organisations, Etat des savoirs, 2ème Edition, Editions Sciences Humaines, Auxerre, 2005, P47

Pour approcher la composante culturelle au sein des alliances stratégiques nous allons nous limiter à l'étude de quelques valeurs culturelles, qui seront identifiées à la fin de cette section. Nous n'allons donc pas aborder les règles de comportement, adoptées au sein de la firme.

2. Les principales dimensions de la culture

Hall (1971) et Hofstede (1980, 1991, 2002) apparaissent comme les précurseurs de la littérature sur le management interculturel, et ce grâce à leurs travaux fondateurs (Côté et Souissi, 2006, P132).

Nous allons dans ce qui suit, exposer les principales dimensions culturelles dévoilées par ces deux auteurs.

a. Les dimensions culturelles de Hall

Hall considère que la culture est un système de communication (Hall, 1984 cité par Côté et Souissi, 2006, P140). Afin de l'étudier sous ses deux formes (mots et comportements), Hall propose trois dimensions cachées : le contexte, le temps et l'espace (Hall, 1984 cité par Côté et Souissi, 2006, P132).

Le contexte : Hall a décelé deux principaux contextes. Un contexte fort et un contexte faible. Dans un contexte culturel fort, une place importante est réservée à la communication non verbale. Ainsi beaucoup d'éléments aident les individus, en fonction du contexte dans lequel ils se trouvent, à comprendre le message de l'autre et saisir les règles à respecter sans faire appel à beaucoup de mot pour les expliquer.

A l'inverse, dans un contexte culturel faible, peu de choses sont tenue pour acquises et la communication verbale est de ce fait privilégiée. Les messages sont exprimés clairement, le champ n'est pas laissé à l'interprétation.¹

Le temps : La seconde dimension culturelle décelée par Hall concerne la perception de l'individu et sa relation avec le temps. L'auteur a identifié deux perceptions distinctes donnant lieu à ce qui a été appelé : temps monochrome et temps polychrone.

Le comportement des individus diffère en fonction de leur vision du temps. Ainsi, une personne ayant une vision monochrome du temps aura tendance à effectuer une seule tâche à la fois. Elle aura tendance à gérer des plannings détaillés des tâches à effectuer étalées dans le temps.

Les individus dits monochrome sont souvent de contexte culturel faible.

A l'inverse, une personne ayant une vision polychrone du temps tendra à effectuer plusieurs tâches à la fois. Ce qui importe pour ces cultures c'est que les tâches soient accomplies, pas nécessairement dans un délai précis, précédemment définit.

¹ http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

Les individus dits polychrone sont souvent de contexte culturel fort.

Le tableau 6 résume les principales caractéristiques des deux visions du temps.

Tableau 5 : Implications des visions du temps : monochrone et polychrone¹

Facteur	Temps Monochrone	Temps Polychrone
Actions	Entreprendre une seule chose à la fois	Entreprendre plusieurs choses à la fois
Focalisation	Toute l'attention est accordée au travail entamé.	Peut être facilement déconcentré
Attention accordée au temps	Penser à quand, les tâches devront être effectuées	Penser à ce qui sera accompli
Priorité	Le travail prime sur le relationnel	Le relationnel prime sur le travail
Respect de propriété	Difficulté à Prêter et emprunter des choses	Prête et emprunte des choses, souvent et facilement
Ponctualité	Grande ponctualité	Faible ponctualité

L'espace : la troisième dimension culturelle identifiée par Hall concerne la relation de l'individu avec l'espace. Le besoin d'espace des individus diffère d'une culture à l'autre. En fonction du degré de ce besoin d'espace, l'auteur a identifié deux types d'individus : ceux ayant une forte territorialité et ceux ayant une faible territorialité.

Les individus à forte territorialité ont besoin de posséder un espace et ont tendance à marquer, et si nécessaire défendre, leur territoire, auprès des voisins par exemple, ou même auprès des collègues de bureau.

À l'inverse, les individus à faible territorialité sont peu concernés par l'acquisition d'espace (et de biens) et accordent moins d'importance aux frontières qui les séparent des autres.

Les personnes à faible territorialité tendent à être de contexte culturel fort.

Après avoir exposé les dimensions culturelles de Hall (1983), nous allons nous intéresser à celles identifiées et développées par Hofstede (1987), et nous terminerons ce point par l'identification des dimensions culturelles qui seront étudiées dans notre étude de cas.

¹ Traduit de http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm

b. Les dimensions culturelles d'Hofstede

En analysant les résultats d'une très grande enquête internationale réalisée, en interne, par un très grand groupe industriel multinational : Hermès, entre 1967 et 1973 (l'étude était basée sur un questionnaire sur les valeurs), Hofstede a identifié quatre principales dimensions culturelles. Nous allons les passer en revue, afin d'aboutir à une meilleure compréhension de celles-ci et conclure avec des dimensions que nous allons étudier lors de notre enquête terrain, afin de nous permettre d'apporter des réponses à nos questionnements liés à la composante culturelle au sein des alliances stratégiques.

La distance hiérarchique : Hofstede définit la distance hiérarchique comme étant « *la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis* » (Bollinger et Hofstede, 1987, P82).

Les aspects formels de la relation hiérarchique entre le chef et son subordonné, renvoient aux cas dans lesquels le subordonné doit se référer à son chef et/ou les cas dans lesquels le supérieur doit indiquer les priorités à son subordonné. Ils renvoient également aux possibilités que détient le chef d'influencer la carrière de son subordonné.

L'auteur ajoute qu'il y a des éléments subjectifs qu'il ne faut pas négliger dans la relation hiérarchique, et qui sont essentiellement liés à la façon dont les deux parties « *jouent leur rôle et assument leur fonction* », cela est tributaire de leur conditionnement culturel respectifs et de la valeur qu'ils attachent à la relation hiérarchique.

Hofstede soutient que la culture des nations se transpose aux entreprises, ainsi « *la culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management* » (Bollinger et Hofstede, 1987, P15).

Dans un pays caractérisé par la prévalence d'une longue distance hiérarchique, on trouvera généralement la même configuration au sein des entreprises du pays. Il y aura en effet, une tendance à avoir une organisation pyramidale pointue au sein des firmes (Bollinger et Hofstede, 1987, P98).

L'auteur ressort une série d'éléments caractérisant les pays à distance hiérarchique faible, en les distinguant de ceux à distance hiérarchique forte. En précisant que certains pays peuvent se situer au milieu.

Parmi ces caractéristiques nous allons citer certaines qui engendrent des conséquences sur la vie de l'entreprise, et qui touchent directement les dimensions objet de notre présente recherche:

- Dans les pays à forte distance hiérarchique, le pouvoir est un fait et n'a pas besoin de se légitimer et les détenteurs de ce pouvoir n'obéissent pas aux mêmes règles que les autres, à l'inverse des pays à faible distance hiérarchique. Dans le premier cas, le directeur d'entreprise a de nombreux privilèges, il est difficilement accessible et tend à paraître puissant. A l'inverse un directeur dans les pays à faible distance hiérarchique, dans l'exercice du pouvoir, tentera de paraître le moins puissant possible.
- L'auteur évoque cinq typologies d'autorités, qu'on trouve selon le cas dans l'une des catégories de pays. Ainsi dans les pays à forte distance hiérarchique les autorités de contrainte et de références (« basée sur le charisme personnel d'un individu et l'identification à lui de ceux qui subissent le pouvoir ») prévalent. Tandis-que dans les pays à faible distance hiérarchique on trouve principalement les autorités de récompense, légitime (basée sur des lois) et de compétence (ou d'expérience).
- Dans les pays à faible distance hiérarchique, il existe une harmonie entre les chefs et les subordonnés (les conflits qui peuvent survenir contribuent à la résolution de problèmes pratiques). A l'inverse, dans les pays à forte distance hiérarchique, il y a des conflits latents entre les détenteurs du pouvoir et ceux qui le subissent. Un climat de suspicion règne entre les deux parties.

Les caractéristiques de la distance hiérarchique engendrent, comme nous l'avons précédemment mentionné, des conséquences sur l'organisation des entreprises. Le tableau ci-après illustre ces implications :

Tableau 6 : Les conséquences de la distance hiérarchique sur l'organisation des entreprises

Source : Adaptée de Bollinger et Hofstede, 1987, P98.

Pays à distance hiérarchique courte	Pays à distance hiérarchique longue
Tendance vers la décentralisation.	Tendance vers la centralisation.
Organisation pyramidale aplatie.	Organisation pyramidale hautement pointue.
L'encadrement est peu nombreux.	On trouve beaucoup d'encadrement.
L'éventail des salaires est assez fermé.	L'éventail des salaires est largement ouvert.
Les basses classes ont une haute qualification.	Les basses classes ont peu de qualification.
Les ouvriers ont le même statut que les employés.	Les employés à <i>col blanc</i> ont un statut social supérieur à celui des ouvriers en salopettes.

Hofstede soutient donc que la distance hiérarchique impacte l'organisation de la firme, tant sur son niveau de centralisation, sur l'éventail de contrôle ; ainsi que sur le niveau de qualification de la « base » de l'organisation, sur le statut des employés et sur la configuration salariale prévalent au sein de la firme.

Hofstede a dressé une liste de pays à forte et à faible distance hiérarchique. Il a ainsi placé les pays latin européens (tels que la France, la Belgique, l'Espagne et l'Italie), certains pays d'Amérique du Sud (tels que le Mexique, le Venezuela et la Colombie), et les pays d'Afrique noire dans la première catégorie. Tandis-que les pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons sont présentés comme étant des pays à faible distance hiérarchique. (Bollinger et Hofstede, 1987, P87).

Les pays arabes sont considérés à forte distance hiérarchique (Bollinger et Hofstede, 1987, P173).

Le contrôle de l'incertitude : Hofstede définit le contrôle de l'incertitude comme étant « une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa » (Bollinger et Hofstede, 1987, P103).

L'auteur explique que les pays à faible contrôle de l'incertitude peuvent être considérés comme des sociétés ouvertes, à l'inverse, les pays à fort contrôle de l'incertitude peuvent être assimilés aux sociétés fermées.

Pour mesurer cette dimension culturelle, l'auteur s'est appuyé sur trois variables : le besoin des règles, la stabilité souhaitée de l'emploi et le stress ressenti dans la vie quotidienne.

Lorsque le degré de contrôle de l'incertitude est élevé, le degré de tension nerveuse (stress) est également élevé dans la société, les individus essayent d'y remédier en recherchant la sécurité par divers moyens, tels que des règles et une stabilité de l'emploi.

L'auteur considère que la France est parmi les pays ayant un grand niveau de contrôle de l'incertitude, de même pour les pays arabes. On trouve dans ces pays un grand niveau d'agressivité qui fait que les conflits entre individus peuvent s'avérer parfois dangereux. D'un autre côté, les gens ont tendance à extérioriser leurs émotions.

A l'inverse, d'autres pays tels que les pays anglo-saxons et Afrique noire sont considérés à faible contrôle de l'incertitude. Dans ces sociétés les individus ont tendance à être en relaxation passive, et l'agressivité n'est pas tolérée socialement ; de même pour l'expression de ses sentiments. Les individus peuvent prendre des risques personnels, plus facilement que dans les sociétés à fort contrôle de l'incertitude.

On trouve également une plus grande tolérance face aux peuples et idées différentes.

L'auteur a résumé les caractéristiques des deux catégories de pays à faible et à fort contrôle de l'incertitude, dans un tableau dont nous avons extrait une partie directement liée à notre problématique, et que nous présentons dans le tableau 7.

Tableau 7 : Comment se manifeste le degré d'incertitude d'un pays ?

Source : Adaptée de Bollinger et Hofstede, 1987, P110

Pays où l'indice de contrôle de l'incertitude est faible	Pays où l'indice de contrôle de l'incertitude est élevé
Faible niveau d'anxiété dans la population.	Haut niveau d'anxiété dans la population.
Acceptation de la vie au jour le jour.	Grande inquiétude à propos du futur.
Faible tension nerveuse dans le travail.	Grande tension nerveuse dans le travail.
Les salariés n'hésitent pas à changer d'employeur.	Les salariés ont tendance à rester chez le même employeur.
Espoir de réussite.	Crainte de l'échec.
Forte ambition d'avancement individuel.	Faible ambition d'avancement individuel.
Les structures hiérarchiques d'une organisation peuvent ne pas être respectées pour des raisons pratiques.	Les structures hiérarchiques d'une organisation doivent être claires respectées.
On préfère les directives générales.	On préfère avoir des instructions claires et précises.
On peut violer les règles pour des raisons pragmatiques.	Les règles d'une organisation ne doivent pas être violées.
Il est normal qu'il y ait des conflits dans les organisations.	On doit éviter les conflits dans les organisations.
On a beaucoup de sympathie pour les décisions individuelles et péremptoires.	On a recours au consensus idéologique, et on préfère un commandement consultatif.
La délégation à des subordonnés peut être complète.	Quand on délègue aux subordonnés, on doit contrôler leurs initiatives.
On est prêt à faire des concessions à ses adversaires.	On ne fait pas de concession à ses adversaires.
Des étrangers peuvent être des chefs.	On n'est pas prêt à accepter des étrangers comme chefs.
Les employés sont optimistes au sujet des mobiles qui poussent les entreprises à agir.	Les employés sont pessimistes au sujet des mobiles qui poussent les entreprises à agir.
On pense que les individus sont capables de prendre des initiatives, d'avoir de l'ambition et de diriger les autres.	On pense que les individus ne sont pas capables de prendre des initiatives, d'avoir de l'ambition et de diriger les autres.

Hofstede considère que cette dimension culturelle qu'est « le contrôle de l'incertitude » affecte significativement le quotidien de l'entreprise. Elle peut se manifester sous diverses formes, et donne lieu au sein de la firme, à des caractéristiques qui diffèrent en fonction du niveau de cette dimension, comme l'illustre le tableau 10 (Exemple, pour les pays à fort niveau de contrôle de l'incertitude, il y a dans les entreprises une faible ambition d'avancement individuel, une crainte de l'échec, une tendance à éviter les conflits).

L'auteur ajoute que parallèlement aux sociétés humaines qui utilisent la technologie, la loi et la religion pour tenter de réduire le degré d'incertitude, les entreprises utilisent des techniques, des règles et des rites pour le même but.

Ainsi en se basant sur la technologie, comme par exemple, l'automatisation d'un processus de fabrication, l'entreprise parvient à une meilleure précision à court terme du résultat, et par conséquent réduit le degré d'incertitude. Employer une technologie semble être une décision rationnelle, mais elle cache, des choix implicites irrationnels (Bollinger et Hofstede, 1987, P116).

Instaurer des règles constitue un autre moyen permettant à la firme de réduire l'incertitude. Celles-ci devraient respecter la nature de l'être humain qui est à la fois rationnel et irrationnel. Une règle peut être considérée comme étant bonne, si son application de manière rationnelle coïncide avec certaines valeurs implicites, et poussera l'individu à la respecter instinctivement. Une règle sera mauvaise si il y a une différence de valeur entre ceux qui l'ont créé et ceux qui doivent l'appliquer (Bollinger et Hofstede, 1987, P116).

Les règles peuvent dans certains cas détruire l'autonomie de jugement et pousser l'employé à commettre des actes qu'il aurait jugé mauvais, s'ils n'étaient pas justifiés par ces règles (Bollinger et Hofstede, 1987, P116).

Enfin l'auteur évoque les rites comme un autre moyen permettant aux entreprises de rendre tolérable l'incertitude. Les rites sont irrationnels mais pas superflus. Les rites jugés bons contribuent à la cohésion sociale et soulagent la tension, puisqu'ils constituent une réponse à un besoin des personnes concernées. Ils n'ont pas de conséquences négatives pour la firme comme pour les employés (Bollinger et Hofstede, 1987, P117).

Hofstede a identifié sept principaux rites au sein des entreprises (Bollinger et Hofstede, 1987, P118- P120) :

- **Les réunions :** l'auteur considère que les réunions servent souvent des buts sociaux. Elles sont réservées à une partie des employés, possèdent leur propre langage et leurs tabous.
- **Les programmes de formation :** Les programmes de formation au management sont considérés par l'auteur comme des rites de passage servant l'initiation des nouveaux chefs.
- **Les memos et rapports :** sont souvent dépourvus d'informations valables, peuvent servir pour se couvrir éventuellement ainsi qu'à procurer des preuves écrites.
- **Certaines parties du système de comptabilité :** l'auteur considère que le rôle principal de la comptabilité est de rassurer et maintenir le moral face à l'incertitude.
- **Une grande partie du système de planning :** les plannings sont créés par les entreprises comme réponse rationnelle au souci de l'incertitude grandissante à laquelle elles font face. Un système de planning même très sophistiqué ne permet cependant pas de garantir un résultat positif, notamment s'il est bouleversé par des imprévus.
- **Une grande partie des mécanismes de contrôle :** la plupart des mécanismes de contrôle s'appuient sur des normes, des mesures et une possibilité de régénération. Bien que ces conditions soient nécessaires, on trouve des entreprises qui tentent d'exercer ce contrôle même si une ou plus de ces conditions ne se vérifient pas (exemple, la direction par objectifs pour des tâches non mesurables). Ces rites peuvent s'avérer dangereux car rendent les choses moins discutables au moment où la discussion devrait être ouverte (on se contente des pseudo-certitudes au lieu de réfléchir aux réelles issues). Même dans le cas où les conditions de contrôle sont remplies, les mécanismes de contrôle peuvent être des rites (exemple, contrôler les éléments visibles au détriment des éléments invisibles, ceci peut aboutir, à titre d'exemple, à réduire les coûts au détriment de la qualité).
- **La nomination d'experts :** L'entreprise peu faire appel à des spécialistes internes ou des consultants extérieures, qui n'ont pas forcément plus de compétence et de perspicacité à résoudre le problème posé, mais qui sont jugés par les membres de la firme aptes à transformer l'incertitude en certitude.

L'individualisme :

Hofstede évoque la différence entre les sociétés humaines en termes de relation qu'entretiennent les individus avec les autres membres de la communauté. Il distingue les sociétés « communautaires », des sociétés « individualistes », et dresse les caractéristiques de chacune d'entre elles, en accentuant les différences de façon extrême. L'auteur précise que les cas réels des pays étudiés se situent entre ces deux extrêmes (Bollinger et Hofstede, 1987, P123-125).

Cette dimension individualisme a des conséquences sur la vie au sein de l'entreprise.

Ainsi, à titre d'exemple, dans les sociétés individualistes, les employés ont une faible dépendance envers leur entreprise, et les relations entre employeurs et employés se créent sur la base d'un calcul personnel.

Les principales conséquences de cette dimension en matière de gestion des entreprises sont dressées par l'auteur et synthétisées dans le tableau 8.

Tableau 8 : Les conséquences de l'individualisme en matière de gestion des entreprises

Source : Bollinger et Hofstede, 1987, P133

Pays à mentalité communautaire	Pays à mentalité individualiste
Les relations des individus dans une organisation se font sur une base morale.	Les relations des individus dans une organisation se font sur la base d'un calcul personnel.
Les salariés s'attendent à ce que l'entreprise s'occupe d'eux comme cela se fait dans une famille : dans le cas contraire ils se désintéressent de la vie de l'entreprise.	Les salariés ne souhaitent pas que l'entreprise s'occupe d'eux du berceau à la tombe.
L'entreprise a une grande influence sur le bien-être de ses salariés.	L'entreprise a une faible influence sur le bien-être de ses salariés.
Les salariés s'attendent à ce que l'entreprise défende leurs intérêts.	Les salariés savent qu'ils devront ne compter que sur eux même pour défendre leurs intérêts.
La vie de l'entreprise repose sur la loyauté et le sens du devoir.	La vie de l'entreprise repose sur l'initiative individuelle.
La promotion se fait de l'intérieur uniquement.	La promotion se fait indifféremment de l'intérieur ou de l'extérieur.
La promotion se fait à l'ancienneté.	La promotion se fait selon la compétence et la valeur marchande de l'individu.
Les managers ne se sentent pas concernés par la mode et les idées nouvelles en matière de gestion des entreprises.	Les managers se tiennent au courant des dernières idées à la mode, et essaient de les mettre en pratique.
Les décisions sont prises en fonction des relations personnelles des responsables (particularisme).	Les décisions sont prises d'une façon identique à l'égard de tous (universalisme).

L'activité des entreprises est donc affectée par la dimension de l'individualisme. Ainsi, il serait judicieux pour la firme de la prendre en considération et d'adapter ses méthodes en fonction du niveau d'individualisme prévalant dans le pays dans lequel elle s'implante, et s'assurer qu'il y ait les conditions qui permettraient une adaptation réciproque entre l'entreprise et l'individu qu'elle emploie. Ce qui aboutit au fait que le mode de fonctionnement des entreprises variera en fonction du pays d'implantation (Bollinger et Hofstede, 1987, P132).

Hofstede a mis l'accent sur trois des conséquences de l'individualisme sur l'entreprise :

La première réside dans le fait que « *les relations entre employeurs et employés vont se faire sur une base morale dans les cultures communautaires, alors qu'elles se nouent sur la base d'un calcul personnel dans les cultures individualistes* » (Bollinger et Hofstede, 1987, P132).

L'auteur explique que dans les cultures communautaires, la vie au sein de la firme est assimilée à celle prévalent dans la famille étendue. De ce fait, elles se tissent sur une base morale et font naître des obligations mutuelles pour l'individu (notamment l'obligation de loyauté envers la firme) et la firme qui l'emploie (notamment l'obligation de protéger l'employé quelque soit son rendement professionnel).

À l'inverse dans les cultures individualistes, les relations entre employé et employeur sont uniquement des relations de travail, basées sur des calculs portant sur des avantages mutuels calculées sur des bases économiques. Et chacune des parties peut prendre la décision de rompre cette relation de travail si elle y trouve son intérêt.

La seconde conséquence concerne la prise de décision. Ainsi « *les décisions peuvent être prises soit en privilégiant des relations personnelles, soit en mettant tout le monde sur un pied d'égalité.* » (Bollinger et Hofstede, 1987, P134).

Ainsi dans les cultures individualistes les fournisseurs et clients par exemple sont traités tous de la même manière, la distinction entre eux se fait sur la base de critères objectifs ; tandis que dans les cultures communautaires les relations qu'entretiennent les chefs d'entreprises avec leurs homologues clients et fournisseurs (relation d'amitié, relation de confiance par exemple) seront déterminantes pour le cours que prendront les affaires entre eux.

La troisième principale conséquence de l'individualisme sur l'entreprise réside dans le mode de traitement des conflits. Ainsi dans les cultures individualistes un conflit qui débouche sur une confrontation ouverte est considéré comme avantageux. À l'inverse, dans les cultures communautaires, une telle situation de confrontation peut aboutir à des conséquences très négatives pour l'une des parties (perdre la face, qui signifie dans ces cultures perdre sa dignité et sa fierté), c'est pourquoi elle n'est pas acceptée. Il est important pour les cultures communautaires de maintenir une harmonie, au moins formelle, dans les relations interpersonnelles. Si un conflit surgit dans les affaires, il est préféré d'en discuter en privé, et parfois traitées en faisant appel à des intermédiaires, pour s'assurer que chaque partie garde la face et continue à faire bonne figure (Bollinger et Hofstede, 1987, P136).

En termes de classement de pays, les États Unis et pays européens (dont la France) sont considérés comme pays individualistes (Bollinger et Hofstede, 1987, P135), tandis que les pays en voie de développement sont considérés comme cultures communautaires (Bollinger et Hofstede, 1987, P133).

La masculinité

Il existe une répartition des rôles, entre les hommes et les femmes, différente suivant la société dans laquelle ils vivent. Plus les rôles sont différenciés et plus on est en face d'une société qui montre des traits dits masculins. À l'inverse plus les rôles sont interchangeables plus on est en face d'une société ayant des traits féminins (Bollinger et Hofstede, 1987, P137).

Ainsi, le problème principal posé par la dimension masculinité est la répartition des tâches entre les deux sexes (Bollinger et Hofstede, 1987, P141).

La masculinité est associée à une grande tension nerveuse pour les hommes (dû à leur rôle social masculin), elle est également associée à la dureté et au fait de ne pas montrer ses émotions. A l'inverse la féminité donne la possibilité d'extérioriser ses émotions ce qui est bénéfique, à long terme, car permet de réduire les effets de la tension nerveuse. Également, la masculinité est associée à la préférence des décisions prises individuellement (par rapport à celles prises en groupe), et dans les pays à culture masculine les gens sont sceptiques vis-à-vis des autres (Bollinger et Hofstede, 1987, P134).

L'auteur a dressé le tableau suivant, résumant les principales conséquences de la dimension masculinité sur l'organisation.

Tableau 9 : Les conséquences de la dimension de la masculinité en matière d'organisation

Source : Adaptée de Bollinger et Hofstede, 1987, P153

Pays à culture féminine	Pays à culture masculine
Quelques jeunes hommes et femmes veulent faire carrière, d'autres non.	Les jeunes hommes cherchent à faire carrière. Ceux qui ne font pas carrière sont considérés comme des bons à rien.
Les entreprises ne doivent pas empiéter sur la vie privée de leurs membres.	Les intérêts de l'entreprise légitiment l'empiètement sur la vie privée de leurs membres.
On trouve plus de femmes ayant des emplois qualifiés et bien payés.	On trouve peu de femmes ayant des emplois qualifiés et bien payés.
Les femmes dans les emplois qualifiés ne sont pas agressives.	Les femmes occupant des emplois qualifiés sont très agressives.
Peu de tension dans le travail.	Beaucoup de tension dans le travail.
Peu de conflits industriels.	De nombreux conflits industriels.
Le recours à la restructuration des tâches favorise l'intégration dans le groupe.	Le recours à la restructuration des tâches favorise la réalisation personnelle.

Ainsi, une culture masculine (ou une culture féminine) dans l'entreprise va engendrer des conséquences sur les comportements des individus. On développera dans ce point, deux principales conséquences.

La première concerne la qualité de l'emploi. Ainsi, si de nombreux pays ont tenté d'humaniser le travail au sein des organisations, cette notion a un sens distinct suivant le niveau de masculinité prévalant. Ainsi dans les cultures masculines elle renvoie au fait d'être reconnu, de faire carrière et de se réaliser. Alors que dans les cultures féminines elle visera une réelle coopération entre les travailleurs et des réunions de travail agréables.

L'autre conséquence concerne la manière dont sont réglés les conflits du travail. Dans les pays à culture masculine « *les conflits sont ouverts et durs* » tandis que dans les cultures féminines, ils ne sont pas officialisés et sont généralement réglés par la discussion (Bollinger et Hofstede, 1987, P154).

La France est classée comme étant un pays de culture féminine (Bollinger et Hofstede, 1987, P141), tandis que les pays arabes sont de culture plutôt masculine (Bollinger et Hofstede, 1987, P173).

Cette section nous a permis de constater que le concept de culture pouvait avoir diverses significations en fonction de la perception des auteurs, comme l'ont illustrées les définitions présentées ci-dessus. Toutefois, la notion de « valeurs » nous semble avoir une importance non négligeable, et considérée comme composante de la culture pour nombreux auteurs.

D'un autre côté, les dimensions culturelles développées par Hall (...) et par Hofstede (1982), nous permettent de mieux cerner le concept de culture, et nous offrent, à notre sens, d'intéressants critères d'analyse de cette dimension.

Vue la particularité des firmes à étudier, alliances stratégiques entre firmes algériennes et multinationales (française, américaine), nous avons opté pour trois principales valeurs : Individualisme / collectivisme, masculinité / féminité et relation avec le temps (temps monochrome / Temps polychrone pour appréhender une partie de la composante culturelle des alliances stratégiques.

SECTION III : RELATION ENTRE STRATEGIE, STRUCTURE ET CULTURE

Dans le but d'avoir une vue d'ensemble des dimensions stratégie, structure et culture et illustrer les relations qui les lient, nous avons réservé cette section à une brève synthèse de la nature de la relation entre stratégie et structure, suivie de la relation entre stratégie et culture, pour terminer avec la relation entre structure et culture d'entreprise.

1 . Relation entre Stratégie et Structure :

Les stratégies et les structures sont étroitement liées, elles « *forment un tout indissociable* ». La structure est définie suivant la stratégie poursuivie. En effet, en considérant que la stratégie est « *la détermination des buts poursuivis* », et la structure est la manière dont l'organisation est conçue pour mettre en œuvre cette stratégie (Chandler cité par De Bruecker, 1995, P105) ; cela illustre bien que la structure découle de la stratégie.

D'un autre côté, les options stratégiques de la firme sont conditionnées par la structure existante. Ainsi la structure *limite les possibilités de choix dans l'application de la stratégie* (De Bruecker, 1995, P105). L'auteur donne l'exemple d'une firme qui opte pour une structuration par produit au lieu d'une structuration par zone. La firme aura des difficultés pour développer une synergie entre ses divisions produits, et la division-produit qui opère sur un marché multi-produits aura des options stratégiques limitées comparés à ses concurrents organisés en zone (De Bruecker, 1995, P105).

A titre de synthèse, la stratégie de la firme constitue une réponse aux mouvances de l'environnement, et conditionne la structure de la firme (Chandler cité par Bartoli et Hermel, 1982, P93). D'un autre côté, les choix stratégiques de la firme sont à leur tour conditionnés par la structure (Hall et Sias, 1979, cité par Bartoli et Hermel, 1982, P94).

La structure peut être considérée comme un facteur clé de succès du processus stratégique (Ansoff, 1978, cité par Bartoli et Hermel, 1982, P94).

2 . Relation entre Stratégie et Culture

D'un côté, la culture de l'entreprise naît à partir de la philosophie et de la stratégie initiale ainsi que des expériences acquises (Heskett et Kotter, 1993, P16).

D'un autre côté, la stratégie définit des principes et des actions qui peuvent être soit concordant soit en opposition avec la culture de la firme. Dans ce dernier cas, « *la mise en œuvre et la réussite de la stratégie sont gravement compromises* ». (Heskett et Kotter, 1993, P14).

Ainsi la culture peut dans certains cas bloquer des changements de stratégie et de tactique parfois indispensable pour la firme. Ceci peut engendrer de lourdes conséquences pour cette dernière notamment sur le plan financier. (Heskett et Kotter, 1993, P22).

Parmi les comportements induits par la stratégie de la firme, seuls ceux acceptés par la majorité des employés seront adoptés et feront partie intégrante de la culture de l'entreprise. (Heskett et Kotter, 1993, P22).

3 . Relation entre Structure et Culture :

Si l'on retient comme définition de la structure les dispositions formelles de l'organisation. Celles-ci peuvent engendrer des comportements en phase avec la culture de la firme ou à l'inverse des comportements en parfaite contradiction avec cette composante culturelle. Ce dilemme est résolu par les employés en distinguant entre « organisation formelle » et « organisation informelle ». (Heskett et Kotter, 1993, P22).

D'un autre côté, les cultures dites « fortes » peuvent générer des structures lorsque ceci s'avère nécessaire, sans que la firme ne tombe dans une bureaucratie rigide. (Heskett et Kotter, 1993, P42).

Pour Hall et Saias (1979) (cité par Bartoli et Hermel, 1986, P90) la culture est considérée, en quelques sortes, comme composante de la structure. En effet, ils ont défini la structure comme suit « *Elle est aussi faite d'idées, de croyances et de valeurs qui dynamisent le système, résultat de l'histoire autant que du fonctionnement actuel* »

En termes de chaîne hiérarchique, les pays à distance hiérarchique grande engendreront une structure pyramidale pointue. À l'inverse, les pays à faible distance hiérarchique engendreront une structure pyramidale aplatie (Bollinger et Hofstede, 1987, P99).

De même on trouvera une plus forte centralisation au niveau des entreprises des pays à longue distance hiérarchique. Tandis que les entreprises des pays à distance hiérarchique faible, favoriseront la décentralisation (Bollinger et Hofstede, 1987, P98).

Cette section illustre bien le fait que les trois dimensions stratégie, structure et culture sont interdépendantes. Il est de ce fait, à notre sens, nécessaire de prendre en considération cette relation lorsqu'on tente d'expliquer une de ces dimensions au sein d'une firme.

Nous allons donc tenir compte de cette interdépendance lors de l'analyse de ces dimensions au sein des alliances stratégiques objet de notre étude de cas.

SECTION IV : Cadre d'analyse et hypothèses de recherche

Dans la grille d'analyse de la culture développée par Meier (2001), il a souligné l'importance du type de structure comme composante contribuant à une meilleure compréhension de la culture.

Parmi les variables soulignées on trouve le statut juridique, la composition du capital, le degré de formalisation, le degré de spécialisation, le niveau de standardisation des procédés, les mécanismes de contrôle, de coordination ainsi que le champ de supervision.

Bien que nous ne prenions pas position quant à considérer la structure comme composante de la culture, étant donné que la littérature témoigne de l'existence d'un débat encore révélateur des divergences de points de vue quant à la relation entre la structure et culture tel que souligné brièvement dans la section précédente.

Nous estimons que ces variables identifiés par l'auteur confortent notre choix de la grille d'analyse de la structure précédemment développée et résumée dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Grille d'analyse de la structure

Source : élaboré par nous, pour les besoins de notre étude

		Variables à étudier		
Structure	Paramètres de conception	Mécanismes de coordination formels	Mécanismes de coordination informels	
		Spécialisation Centralisation Formalisation	Supervision Directe Standardisation	Ajustement Mutuel

D'un autre côté, notre recherche s'intéresse à la structure et à la culture d'un cas particulier d'entreprise : alliance stratégique dyadique internationale ; ce qui constitue un objet d'étude assez complexe.

En effet, la complexité des alliances stratégiques a été soulevée par nombreux auteurs, (Killing, 1988, Aliouat, 1993, Garette et Dussauge, 1995), cette complexité est d'autant plus importante lorsque l'alliance met en relation des entreprises de cultures différentes.

Cette différence culturelle n'est pas sans effet sur la joint-venture internationale selon nombreux auteurs (dont Meschi et Riccio, 2008 ; Trabelsi, 2008). Ainsi Meschi et Riccio (2008) soulignent que « *Dans certains cas les différences culturelles impactent négativement la JVI en provoquant des conflits culturels et des problèmes de communication pouvant conduire à la dissolution de la JVI* »

D'un autre côté, Killing, (1983) (cité par Philippart, 2001), a considéré qu'il y a une complexité avérée de la structure organisationnelle et culturelle de la joint-venture internationale, ce qui amène les parents à contrôler ses activités.

De leur côté, Schaan et Beamish (1988) (cité par Dikmen et Triki, 2010), soulignent que les mécanismes de contrôle formel pouvant être retrouvés dans les alliances renvoient à des « standards », « règles codifiées » ou « procédures ».

Ces développements nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

Deuxième hypothèse, H2 : « il y a une forte formalisation dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

Troisième hypothèse, H3 : « Il y a une forte standardisation des procédés dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

D'un autre côté, Meier estime que dans les années soixante-dix-quatre-vingt, les entreprises occidentales ont fortement utilisé le modèle culturel ethnocentrique auprès des filiales de pays en voie de développement (Meir, 2008, P109).

Les principales caractéristiques du modèle ethnocentrique sont :

- *Le siège comme centre d'autorité et de décision*
- *Contrôle exercé sur les filiales*
- *Développement de la culture commune de la maison-mère.*
- *Communication et flux d'information, du siège vers les filiales*
- *Cadres de la maison mère aux postes clés (centralisation)*

Si on admet ce développement et considérant le fait que dans le cas d'alliances asymétriques, la multinationale détient un plus important pouvoir jouant en sa faveur dans le cadre de la gestion de l'alliance, nous pouvons alors considérer d'un côté, que la multinationale tentera de transposer sa propre culture (culture d'entreprise) au sein de l'alliance.

Et d'un autre côté les décisions importantes seront centralisées au niveau de la multinationale, dont la décision de choix de structure.

Si on considère le fait que dans les firmes occidentales on trouve souvent l'encouragement d'une décentralisation de la décision (Trabesli, 2007) dont l'intensité diffère en fonction des pays et de la nature de la firme (par exemple sa taille), on supposera la prévalence d'une décentralisation des décisions au sein des alliances stratégiques internationales implantées en pays en voie de développement.

D'un autre côté, Beamish et Lupton, (2009) considèrent que « *La répartition du capital impacte souvent le contrôle de la JVI, il reflète le niveau d'engagement et l'influence des décisions stratégiques et opérationnelles prises dans la JVI* »;

Dans le cas des alliances dyadiques internationales implantées en pays en voie de développement, nous sommes en présence de cas d'alliances asymétriques mettant en relation une multinationale disposant de grandes ressources et un parent local détenant souvent des ressources plus limitées. En prenant en compte, le développement conduit précédemment (Meir, 2008), on peut considérer que la multinationale cherchant à contrôler l'alliance tentera, si la réglementation du pays d'accueil le permet, d'avoir une plus grande part dans le capital social de la firme commune. Elle pourra de ce fait influencer les décisions stratégiques et opérationnelles de la joint-venture.

Ces développements nous amènent alors à énoncer les hypothèses suivantes :

Première hypothèse, H1 : « la structure de l'alliance est défini par la multinationale ».

Quatrième hypothèse, H4 : « Il y a une faible centralisation de la décision dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

D'un autre côté, Olk, 1997 (cité par TRABELSI, 2008) estime que « *Dans les alliances stratégiques internationales, les différences culturelles nationales produisent des difficultés additionnelles et des challenges aux managers* ». Ce qui implique la nécessité de s'intéresser également à la culture nationale des acteurs de l'alliance pour mieux cerner les particularités du management de celle-ci.

De son côté TROMPENAARS (1993, P233) souligne le fait que la culture nationale influence fortement, voire détermine la culture développée au sein de l'entreprise, il a ainsi précisé que « *les différences de culture nationale permettent de déterminer le type de culture d'entreprise choisie* ».

Additivement à ces développements, des auteurs ont souligné l'importance de s'intéresser à la fois aux cultures nationale et organisationnelle des alliés engagés dans une alliance internationale. En effet, Bertet et Mendez, (2003) soulignent que « *Dans les alliances internationales, il est fondamental de s'intéresser aux cultures nationales* », « *mais aussi aux cultures organisationnelles des acteurs associés* » (Meier, 2002).

Ces affirmations nous ont amené à juger nécessaire d'inclure des valeurs (composante de la culture nationale) dans le cadre de l'étude de la culture des alliances. Toutefois notre étude de celles-ci se limitent à leur manifestation au sein de l'entreprise tel que développé par Ofstede et Hall et détaillé dans la section précédente.

D'un autre côté, TROMPENAARS (1993) a souligné l'importance du choix d'un dosage adéquat entre centralisation et décentralisation dans le cadre du management interculturel, il a en effet précisé que « *Les managers interculturels sont confrontés à un problème essentiel. Jusqu'à quel point doivent-ils centraliser, donc imposer à des cultures étrangères des règles et des procédures qui pourraient les heurter ? Jusqu'où peuvent-ils décentraliser, donc laisser chaque culture suivre sa propre voie...* ». La centralisation désigne ici la relation entre le siège et sa filiale étrangère et le niveau de liberté accordée à celle-ci pour assurer son fonctionnement.

Ces affirmations additionnées à ce qui a été développé dans la section précédente nous permettent d'aboutir à une grille d'analyse de la culture illustrée dans le tableau suivant :

Tableau 11: Grille d'analyse de la culture

Source : élaboré par nous, pour les besoins de notre étude

Variables à étudier			
	Dimensions cognitives (les valeurs)	Dimensions matérielles : (alliance - parents)	Dimensions matérielles : (la base)
Culture	Individualisme / collectivisme Masculinité / Féminité Temps monochronique / temps polychronique	Modèle décisionnel centralisé / décentralisé (alliance – parents)	Des comportements formels et procéduriers / informels

Sur un autre registre, Trabelsi (2008) souligne que dans le cas d'alliance de firme occidentale conclue dans un pays en voie de développement, on retrouve une confrontation entre le comportement individualiste des occidentaux et le comportement à dominante communautaire chez les orientaux.

Cette culture communautaire a été soulignée par Ofstede (1987) comme étant une des caractéristiques de certains pays arabes et certains pays africain, on peut supposer que c'est également valable pour l'Algérie.

Si on revient au développement conduit ci-avant rappelant que pour nombreux auteurs la culture nationale conditionne la culture de l'entreprise, et si on considère la localisation de l'alliance dans un pays en voie de développement, nous pouvons dans ce cas avancer l'hypothèse suivante :

Cinquième hypothèse, H5 : « il y a une orientation communautaire dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

Dans le cadre de notre présente recherche, notre intérêt se portera sur chacune des variables soulignées dans cette section, et nous allons vérifier chacune des hypothèses formulées au sein de deux cas d'alliance dyadiques internationales implantées en Algérie.

Nous détaillerons notre démarche de recherche empirique dans le chapitre suivant.

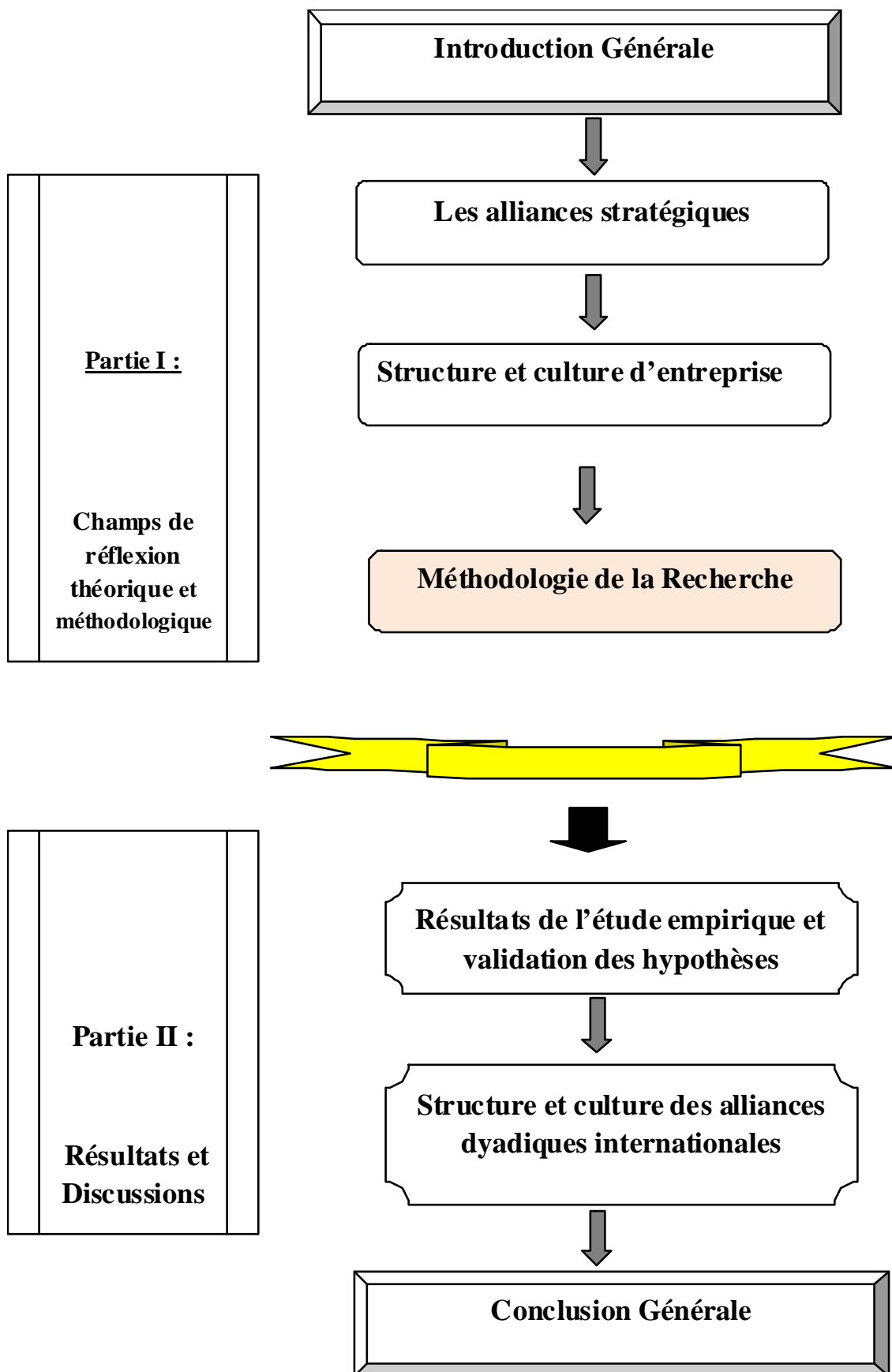
CONCLUSION

Le présent chapitre nous a permis d'aborder les concepts clés de notre recherche à savoir la structure et la culture. Nous avons dans une première phase exposé de manière succincte les contours de chacun d'entre eux.

Dans une seconde phase nous avons abordé notre cadre d'analyse en précisant les principaux concepts retenus pour nous permettre d'examiner la structure et la culture des alliances à étudier.

Nous avons ainsi arrêté notre grille d'analyse et avons aboutit à la formulation d'hypothèses que nous jugeons à même de nous permettre l'examen et la compréhension de la structure et culture des alliances dyadiques internationales, cerner le rôle joué par chacune des parties, à savoir l'alliance elle-même, le parent local ainsi que la multinationale.

Le chapitre suivant sera consacré à la présentation de la méthodologie de recherche adoptée pour la conduite de notre présente recherche.



CHAPITRE III :

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Le présent chapitre vise à préciser notre démarche et méthodologie de recherche, ainsi que donner des précisions sur les firmes objet de nos études de cas.

La première section sera consacrée au positionnement épistémologique ainsi qu'à la démarche méthodologique adoptée. Nous allons ainsi évoquer dans un premier point la nature de la réalité étudiée, pour passer dans le second point à la relation entre le sujet et l'objet de recherche. Pour terminer avec les critères de validité de la recherche.

Nous nous intéresserons ensuite à la démarche adoptée à savoir la démarche hypothéticodéductive.

Pour formuler ensuite nos hypothèses de recherche.

La seconde section sera consacrée à nos choix méthodologiques.

Ainsi après avoir abordé dans un premier point la double démarche qualitative et quantitative que nous avons choisi d'adopter, nous passerons dans un second point à la présentation des firmes concernées par notre étude « terrain ».

Le troisième point aura comme objectif de donner des précisions sur notre échantillon et le quatrième et dernier point sera réservé à l'explication de la phase collecte de données de notre recherche.

La troisième et dernière section sera réservée à l'explication de la démarche et à la présentation des outils utilisés pour l'analyse des données collectées, qualitatives et quantitatives.

SECTION I : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Cette section vise à préciser le positionnement épistémologique adopté dans notre recherche. Elle vise également à clarifier notre démarche de recherche.

Cette phase est nécessaire pour illustrer le caractère scientifique de notre recherche, et pour guider la méthodologie à adopter.

En effet, pour asseoir la validité et la légitimité d'une recherche, une réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur (Thiéart et Coll, 2003, P13).

1 . Positionnement positiviste aménagé

L'épistémologie s'intéresse à l'étude des sciences. Elle se questionne sur ce qu'est la science, pour ce faire elle discute de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance construite (Thiéart et Coll, 2003, P13).

L'auteur considère que la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur dès lors qu'il souhaite effectuer une étude sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche.

Il existe trois grands paradigmes épistémologiques, considérés comme étant les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation (Thiéart et Coll, 2003, P14). Il s'agit du :

- Paradigme positiviste
- Paradigme interprétativiste
- Paradigme constructiviste

L'auteur affirme que l'objet du positivisme est d'expliquer la réalité, pour l'interprétativisme il s'agit de la comprendre et pour le constructivisme il s'agira de la construire (Thiéart et Coll, 2003, P14).

Dans notre recherche nous adoptons un positionnement positiviste aménagé.

Nous allons dans ce qui suit aborder la nature de la réalité étudiée, la relation entre sujet et objet de recherche ainsi que les critères de validité de la connaissance, impliqués par le positionnement épistémologique choisi.

a. Nature de la réalité étudiée

Dans le paradigme positiviste, on considère qu'il existe un réel objectif, unique et connaissable (Gavard-Perret, Gotteland , Haon Et Jolibert, 2008, P22). Il existe des lois de la nature, et le réel est donc déterminé.

Le réel connaissable est décomposable en parties et ses parties sont également connaisseables. Il existe donc un principe de décomposition analytique en autant de parcelles qu'il se pourrait pour mieux résoudre chacune des difficultés et de réduction du problème à sa plus simple expression.

Pour les post-positivistes (ou positivisme aménagé), le chercheur doit se contenter d'approcher la réalité « au plus près », car il n'est pas toujours possible de la saisir pleinement et parfaitement dans sa globalité (Gavard-Perret, Gotteland , Haon Et Jolibert, 2008, P23).

b. Relation sujet- objet de recherche

Dans le paradigme positiviste, on considère qu'il existe un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention du chercheur.

Il existe donc une indépendance entre le chercheur et son objet d'étude. Il sera de ce fait capable non seulement de l'étudier et de le cerner, mais également de le comprendre en toute neutralité (Gavard-Perret, Gotteland , Haon Et Jolibert, 2008, P22).

D'un autre côté, l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Il y a donc un principe d'objectivité du chercheur.¹

Pour les post-positivistes le chercheur doit réunir toutes les conditions qui lui permettront de tendre vers une objectivité maximale, notamment en contrôlant suffisamment les conditions de réalisation de la recherche, en particulier la phase de collecte de données (Gavard-Perret, Gotteland , Haon Et Jolibert, 2008, P23).

c. Critères de validité de la connaissance

Dans le paradigme positiviste il y a trois principaux critères permettant de valider la connaissance, en démontrant son caractère scientifique. Il s'agit de la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité (Thiétart et Coll, 2003, P27).

¹ Coordonné par DAVID Albert, HATCHUEL Armand et LAUFER Romain, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments épistémologiques de la recherche en management, éditions VUIBERT, 2000, P96

❖ **La vérifiabilité**

Ce principe énonce le fait qu'une proposition est soit analytique soit synthétique. Lorsqu'elle est analytique elle est vraie en vertu de ses propres termes, et lorsque qu'elle est synthétique, elle est vraie si une expérience pratique le démontre. Une proposition synthétique n'a donc de sens que si elle était susceptible d'être vérifiée empiriquement (Thiétart et Coll, 2003, P27).

❖ **La confirmabilité**

La confirmabilité remet en cause le caractère certain de la vérité. Elle stipule qu'on ne peut pas dire qu'une proposition est vraie universellement mais seulement probable. On ne peut pas s'assurer, cas par cas, dans toutes les circonstances où elle s'applique, qu'elle est vraie.

De ce fait, on pourra la confirmer par des expériences ou en invoquant les résultats d'autres théories, sans pour autant établir sa vérité certaine (Thiétart et Coll, 2003, P27).

❖ **La réfutabilité**

Une théorie est considérée comme étant scientifique si elle est réfutable, en d'autres termes, elle admet que certains résultats peuvent l'infirmer (Thiétart et Coll, 2003, P28).

Observer un seul cas « contraire » est suffisant pour réfuter la théorie générale.

De leur côté, Gavard-Perret, Gotteland , Haon et Jolibert (2008, P27) considèrent que la validité de la connaissance produite dans le paradigme positiviste passe par une validité interne et une validité externe, ainsi que par une fiabilité des résultats.

➤ **Validité interne**

Consiste à s'assurer d'avoir correctement procédé aux mesures, sans introduire de biais, et de s'assurer que le phénomène étudié corresponde exactement à l'objet de recherche fixé préalablement, et non un sujet autre. D'un autre côté, s'assurer d'avoir effectivement atteint l'ensemble des objectifs fixés à la recherche (Gavard-Perret, Gotteland , Haon et Jolibert, 2008, P27).

Dans notre présente recherche, nous avons accordé une grande importance à la validité interne, et nous avons à cet effet pris le soin de ne pas introduire de biais, et nous avons tenus à vérifier tout au long de notre recherche la cohérence entre les données recueillies et les objectifs de recherche que l'on s'est fixé.

À la fin de notre recherche nous nous sommes assurés d'avoir bien apporté des réponses à l'ensemble de nos questions de recherche.

Nous apporterons plus de précisions sur ce qui nous a permis d'assurer la validité interne de notre recherche pour chaque phase, notamment les phases collecte de données et traitement et analyse de celles-ci.

➤ **Validité externe**

Elle concerne la généralisation des résultats le plus largement possible. Ainsi le chercheur tentera de généraliser les résultats obtenus dans les situations étudiées à l'ensemble des situations comparables. La validité externe soulève donc la qualité des échantillons retenus (Gavard-Perret, Gotteland , Haon et Jolibert, 2008, P27).

Dans notre recherche, nous avons accordé une grande importance à l'échantillon considéré. Ainsi lors de notre étude quantitative au « Ibis » nous avons tenu à prendre un échantillon représentatif de l'ensemble du personnel de l'hôtel (nous allons détailler cet aspect dans un point qui suivra, consacré à « l'échantillon ».

Pour la firme pharmaceutique nous n'avons pas opéré d'échantillonnage et nous avons opté pour interroger l'ensemble du personnel en activité (cela a été possible étant donné la taille petite de la population à étudier).

Les résultats obtenus sont donc généralisable sur l'ensemble de la firme, ce qui implique que nous avons également assuré la validité externe de notre recherche.

➤ **La fiabilité**

Elle renvoie à la stabilité des résultats. En d'autres termes, la technique ou l'instrument utilisé, sera capable de recueillir les mêmes données d'une fois à l'autre (Gavard-Perret, Gotteland , Haon et Jolibert, 2008, P27).

Lors de notre enquête quantitative, nous avons largement insisté pour rassurer les répondants sur le caractère anonyme de leurs réponses, et sur le fait qu'ils ne risquaient aucune conséquence négative qui émanerait de leur entreprise suite aux réponses qu'ils donneraient.

Nous avons également insisté sur l'importance de réponses sincères pour la validité de nos résultats, cela les a mis en confiance et les a encouragés à répondre avec sincérité.

De ce fait, refaire une enquête auprès des mêmes populations devraient nous donner les mêmes résultats, à condition que cela se fasse dans un avenir proche (car si c'est assez éloigné, le contexte des firmes étudiées va probablement évoluer et de ce fait pourrait engendrer des résultats différents).

2. Démarche hypothético-déductive

Notre démarche de recherche est basée sur une approche **hypothético-déductive**.

« *Il s'agit de tester, par le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve dans des situations particulières un certain nombre de connaissances développées préalablement* ».

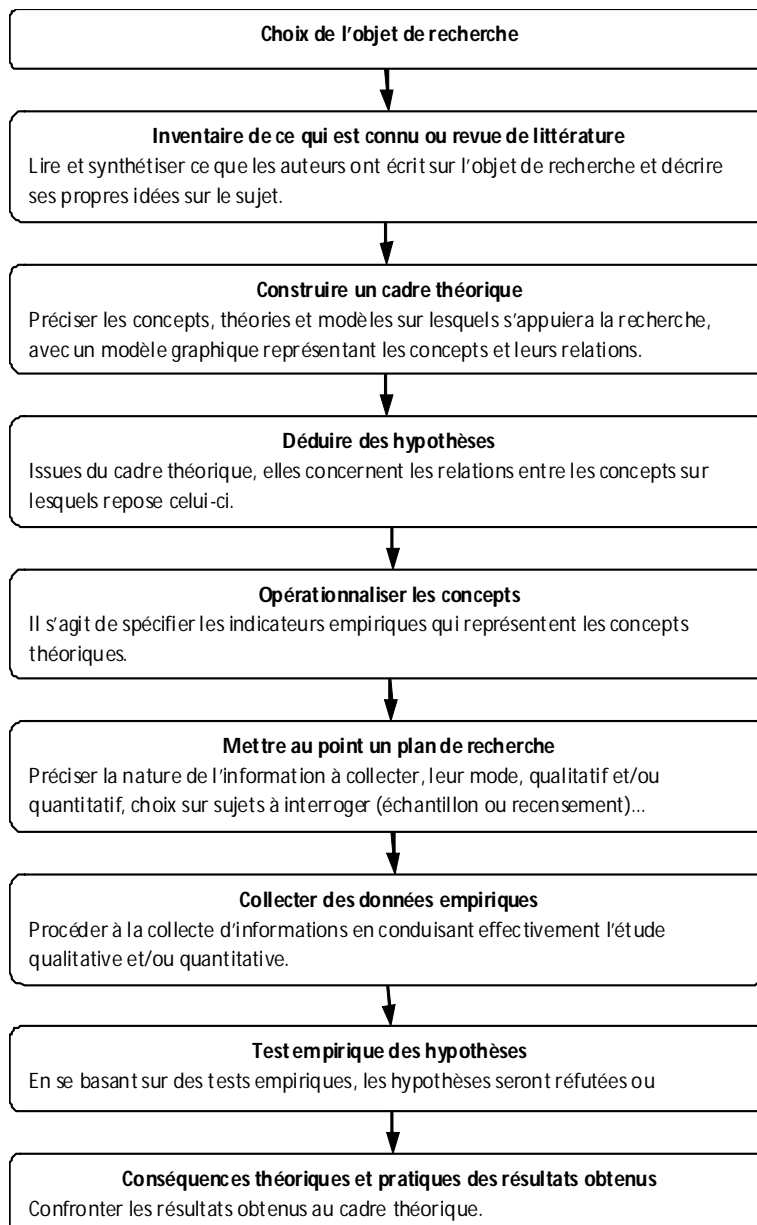
(Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, P29).

La logique déductive est utilisée pour ordonner les énoncés décrivant le réel, obtenu grâce au principe de décomposition analytique.

C'est une démarche classique dans la perspective postpositiviste (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, P64) que nous avons adoptée. Elle comporte neuf étapes, représentée dans le schéma ci-dessous :

Figure N° 13 : La démarche de recherche hypothético-déductive

Source : Inspirée de Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, P66.



Dans notre recherche, nous allons ainsi nous appuyer sur la littérature pour émettre des hypothèses portant sur les dimensions structure et culture des alliances dyadiques internationales, et nous allons les vérifier à travers l'étude de deux cas.

3. Formulation des hypothèses de recherche :

Afin de pouvoir répondre à nos questions de recherche, et étant donné la démarche hypothético-déductive que nous avons adoptée, la formulation d'hypothèses de recherche est une étape importante, comme indiqué ci-dessus.

Le raisonnement développé en section VI du chapitre précédent nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

Première hypothèse, H1 : « la structure de l'alliance est défini par la multinationale ».

Deuxième hypothèse, H2 : « il y a une forte formalisation dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

Troisième hypothèse, H3 : « Il y a une forte standardisation des procédés dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

Quatrième hypothèse, H4 : « Il y a une faible centralisation de la décision dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

Cinquième hypothèse, H5 : « il y a une orientation communautaire dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

Cette section nous a permis d'apporter des précisions sur notre positionnement épistémologique, ainsi que sur notre démarche hypothéticodéductive. Elle a également détaillé nos hypothèses de recherche, tirées du cadre conceptuel précédemment présenté.

La seconde section sera réservée à nos choix méthodologiques.

SECTION II : CHOIX MÉTHODOLOGIQUE

Nous allons présenter dans cette section la démarche de collecte d'informations adoptée, nous enchaînerons avec des précisions sur notre terrain d'application ; et nous terminerons avec des détails sur les sujets interrogés ainsi que sur le déroulement de la phase de collecte de données.

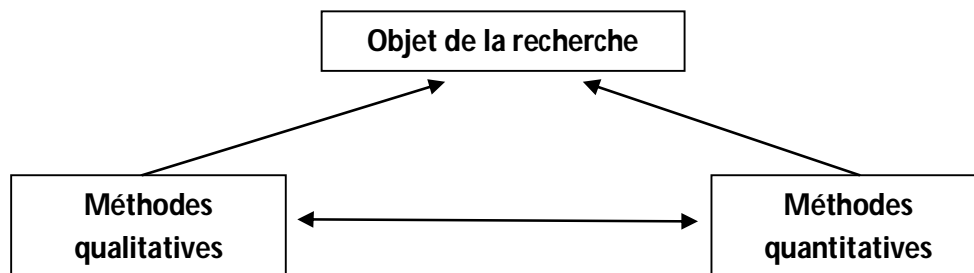
1 . Démarches qualitatives et quantitatives

« *Il est possible d'associer le qualitatif et le quantitatif par le biais de triangulation, ... l'idée est d'attaquer un problème formalisé selon deux angles complémentaires* » (Thiéart et Coll, 1999, P101).

Partant de cette logique, nous avons opté pour les deux approches qualitative et quantitative à conduire auprès de cibles différentes dans le but de collecter des données permettant d'apporter des réponses à des questionnements complémentaires visant à cerner notre objet de recherche sous différents angles.

Figure 14 : La triangulation

Source : Thiéart et Coll, 1999, P101



« *La triangulation permet de bénéficier des atouts des deux approches en contrebalançant les défauts d'une approche par les qualités de l'autre* » (Jick, 1979 In Thiéart et Coll, 1999, P102).

Nous présenterons dans ce qui suit les objectifs fixés à chacune des approches ainsi que leur cible.

a. La démarche qualitative

Nous estimons que notre problématique de recherche requiert de faire appel à une démarche qualitative, pour pouvoir répondre à une partie des questionnements posés.

Ainsi pour expliquer les modalités de choix de la structure des joint-ventures étudiées, des entretiens individuels avec les dirigeants de ces alliances ainsi que de leurs parents nous semblent une source d'informations riche et indispensable à exploiter.

De même, l'examen du modèle décisionnel dans les joint-ventures requiert l'écoute des dirigeants de celles-ci ainsi que des parents pour pouvoir expliquer le rôle joué par chaque firme et pour quel type de décision.

Nous estimons qu'il est également important d'examiner la perception de ces dirigeants sur l'influence éventuelle de la culture locale sur le fonctionnement de l'alliance.

Nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs. Ces derniers nous donnent l'opportunité d'écouter les dirigeants des cas d'alliances étudiés, et de collecter un maximum de données nous permettant de répondre à cette partie de nos questionnements.

b. La démarche quantitative

Pour ce qui est des questions relatives à l'examen de la structure réelle, tels que le niveau de spécialisation et de formalisation, ou l'ajustement mutuel, interroger le personnel dans le cadre d'une étude quantitative nous semble être l'approche la plus appropriée.

De même pour les questions relatives à la composante culturelle au sein des alliances.

Un questionnaire a donc été élaboré, et adressé au personnel des deux joint-ventures étudiées. Celui-ci est composé essentiellement de questions à choix multiple. Le répondant devait simplement cocher la case correspondante à son choix de réponse.

Nous reviendrons sur le questionnaire dans un point qui lui est consacré.

2. Terrain d'application

Pour que le terrain de recherche soit en parfaite adéquation avec l'objet de recherche fixé, et en phase avec notre positionnement épistémologique, il nous a semblé nécessaire de définir des critères de sélection des firmes à étudier, comme suite :

- Des entreprises qui soient issues d'alliances stratégiques entre des firmes algériennes et des multinationales. En d'autres termes, il fallait que le capital social de la firme à étudier soit détenu en partie par une multinationale et l'autre partie par une entreprise locale.
- Des entreprises en activité depuis au moins deux ans, pour atteindre une certaine stabilité (Structure bien assise, existence d'une activité suffisante, ...).
- L'obtention de l'accord de l'ensemble des parties pour participer à l'étude ;

- Le secteur d'activité des entreprises devait être différent des secteurs dans lesquels nous avons conduit notre carrière professionnelle. Nous excluons de ce fait le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication, le secteur des études de marché et le secteur des équipements électriques.

En raison de concordance avec nos critères de sélection, d'attractivité des secteurs d'activité et leur situation favorable à la conclusion d'alliances ainsi que l'opportunité offerte par les organismes d'accueil, nous avons opté pour un terrain portant sur deux cas d'alliances appartenant à deux secteurs d'activités différents (hôtellerie et secteur pharmaceutique et).

Le premier créé avec une multinationale française et le second avec une multinationale américaine. L'alliance hôtelière est égalitaire (50%, 50%) et dotée d'un parent local privé tandis que l'alliance pharmaceutique est majoritaire en faveur de la multinationale (70%, 30%) avec un parent local « étatique ».

Des objectifs fixés à ce travail de recherche, découle une particularité très importante, l'approche qualitative ne s'intéresse pas seulement aux données relatives à l'alliance, mais également à ceux concernant la relation de l'alliance avec les parents (pour chacune des dimensions objet de notre recherche) et la relation entre les parents pour le fonctionnement de l'alliance.

Cela a une implication majeure, il fallait avoir l'accord des six entreprises pour pouvoir lancer effectivement l'étude.

Si la concrétisation de l'étude au sein de la firme hôtelière s'est déroulée globalement sans difficultés majeures, il nous a été très difficile de concrétiser notre étude au sein de la firme pharmaceutique, malgré l'intérêt porté à notre recherche et le soutien de dirigeants que nous remercions vivement. En termes de coût en temps, il nous a fallu plus d'un an et demi pour avoir l'accord final de l'ensemble des parties concernées pour lancer l'étude.

Nous allons, dans ce qui suit, présenter brièvement chacune des firmes concernées par notre étude. À savoir les deux joint-ventures et leurs maisons mères.

a. Cas d'alliance dans le secteur hôtelier

Nous avons opté pour l'étude de l'hôtel « Ibis Alger Aéroport » qui est une joint-venture créée entre la firme locale « Gimmo » et la multinationale « Accor ».

Cette firme locale et la multinationale ont créé en joint-venture une firme dénommée « Sieha » qui a pour mission de construire des hôtels de marque « Ibis » essentiellement, et quelques uns de marque « Novotel ».

Chacun des hôtels lancés est donc détenu par « Gimmo » et « Accor », à part égale, 50% pour chacun.

L'accord entre les deux firmes prévoit de confier la gestion des hôtels lancés au groupe Accor. Nous allons donner une brève présentation de chacune de ces firmes évoquées.

➤ **Gimmo¹**

« Gimmo » est le nom commercial du Groupe d'Investisseurs du Maghreb et du Moyen-Orient fondé et présidé par M. Djillali MEHRI.

Gimmo est une société à responsabilité limitée (SARL), au capital social de 10 millions de dinars, ayant son siège social en Algérie au 07 rue du 24 février 1956 Alger.

➤ **Le groupe Accor²**

Accor, leader européen et groupe mondial dans l'hôtellerie, leader mondial dans les services aux entreprises et aux collectivités publiques, est présent dans près de 100 pays avec 150 000 collaborateurs. Il met au service de ses clients le savoir-faire acquis depuis plus de 40 ans dans ses deux grands métiers :

- L'Hôtellerie, avec les marques Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suitehotel, ibis, all seasons, Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6, représentant plus de 4000 hôtels et près de 500 000 chambres dans 90 pays .
- Les Services : 30 millions de personnes bénéficient dans 40 pays des prestations de Accor Services (avantages aux salariés, récompenses et fidélisation...).

➤ **Sieha³**

En 2005, Gimmo (désignée également sous le nom du « groupe Mehri ») et le groupe Accor ont créé à parts égales la société SIEHA (Société Immobilière et d'Exploitation Hôtelière Algérienne) afin de développer sur l'Algérie un réseau d'hôtels (représentant 3600 chambres) principalement sous les marques Ibis et Novotel.

SIEHA est une société par actions (SPA) de droit algérien au capital de 3 062 500 000 DA ayant son siège social au Centre d'affaires d'ALGER Bab Ezzour wilaya d'ALGER.

➤ **Ibis Alger Aéroport⁴**

Ibis Alger Aéroport est un hôtel de la catégorie dite « économique » appartenant à Accor et Gimmo. Il offre une qualité de services répondant aux normes internationales.

Il dispose de 261 chambres dotées de toutes les commodités pour agrémenter le séjour : télévision par satellite, écran plat, connexion internet WIFI gratuite.

¹ Source : Document interne du « Ibis Alger »

² Source : Document interne du « Ibis Alger » : communiqué de presse du 27 janvier 2009

³ Source : Document interne du « Ibis Alger »

⁴ Source : Document interne du « Ibis Alger »

Chaque chambre, dont l'agencement a été conçu pour offrir un maximum de confort, est équipée de parquet au sol et d'une salle de bains intégrée avec cabine de douche.

Il offre également un service restauration, à travers son restaurant « Sud & Compagnie ».

L'hôtel Ibis Alger Aéroport a ouvert ses portes en janvier 2009.

Il comptait en 2011, 140 employés.

b. Cas d'alliance dans le secteur pharmaceutique

Par obligation de respecter la volonté des firmes qui ont bien voulu nous autoriser à les prendre comme cas d'études, nous n'allons pas mentionner la dénomination de la joint-venture étudiée, ni celle de la multinationale.

Leur allié, la firme locale, n'a émis aucune objection, donc nous allons la citer, il s'agit du groupe « Sidal ».

Nous allons dans ce qui suit donner une brève présentation de ces firmes.

➤ Le groupe Sidal :¹

SAIDAL est une Société Par Actions, au capital de 2.500.000.000 dinars Algériens.

80 % du capital du Groupe SAIDAL sont détenus par l'Etat et les 20 % du capital restants ont été cédés en 1999 par le biais de la Bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Organisé en la forme de Groupe Industriel, SAIDAL a pour objet de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire.

Le Groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics.

➤ La multinationale pharmaceutique américaine²

La multinationale est une société pharmaceutique américaine fondée en 1849.

Présente dans plus de 150 pays, le groupe est, en 2009, le leader mondial dans son secteur avec un chiffre d'affaires s'élevant à 71,13 milliards de dollars US, et des effectifs de 81.800 employés dans le monde, dont 3 000 en France.

➤ La joint-venture pharmaceutique³

Une joint-venture entre Sidal (30%) et une multinationale américaine (70%), créée en septembre 1998.

¹ Source : site internet de la firme : www.sidal.dz

² Source : site internet de la multinationale

³ Source : document interne de la joint-venture pharmaceutique

Les deux firmes ont décidé d'investir pour la réalisation et l'exploitation d'une usine de fabrication de médicaments à usage humain de la gamme de la multinationale américaine.

L'activité de l'usine (la joint-venture pharmaceutique) a débuté le 27 janvier 2003 et le premier lot de médicaments fabriqué en février 2003. Son effectif s'élevait en 2011 à 52 employés.

3. L'échantillon

L'objectif de notre étude quantitative est de nous apporter des réponses sur la composante structurelle et culturelle des joint-ventures.

De ce fait, il est nécessaire d'interroger des sujets qui soit représentatifs de l'ensemble du personnel de ces firmes.

Ce point vise à donner des précisions sur les sujets interrogés dans chacune des firmes, en expliquant nos choix.

Nous donnons également des précisions sur la cible de notre étude qualitative.

a. L'échantillon au niveau du « Ibis »

Dans le souci de représenter correctement la population à étudier, nous avons opté pour un « échantillonnage stratifié ». Les strates représentant les différents départements de l'hôtel.

De cette manière tous les métiers exercés au sein de l'hôtel sont représentés (exemple : réception, restauration, ...).

Cette méthode nous semble être la plus appropriée étant donné que la population à étudier est hétérogène (Différents niveaux d'instruction, différents métiers exercés ...), il existe une liste exhaustive de tous les individus composant la population à étudier et la représentativité de l'échantillon est indispensable pour la validité de nos résultats.

Le tableau 16 élaboré par Giannelloni et Vernet (2001) illustre la méthode d'échantillonnage conseillée en fonction des caractéristiques de la population à étudier et du type d'étude souhaitée.

Nous nous sommes appuyés sur ces auteurs pour effectuer notre choix de méthode d'échantillonnage.

Tableau 12: Choix d'une méthode d'échantillonnage

Source : Giannelloni et Vernet, 2001, P244

Populations étudiées				Type d'étude		Méthode préconisée
Nature	Taille	Composition	Existence d'une liste	Objectif	Représentativité	
Individus	Grande	Hétérogène	Non	Explicatif et/ou normatif	Nécessaire	Quotas
Individus ou entreprises	Indifférente	Homogène	Oui	Idem	Idem	Aléatoire simple
Individus ou entreprises	Indifférente	Hétérogène	Oui	Idem	Idem	Stratifié
Individus ou entreprises	Petite	Homogène	Non	Idem	Idem	Boule de neige
Entreprises	Grande	Hétérogène	Non	Idem	Idem	Grappes en étapes
Individus ou entreprises	Petite	Homogène	Non	Exploratoire	Indifférente	Jugement
Individus ou entreprises	Indifférente	Indifférent	Non	Idem	Idem	Convenance

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, nous l'avons fixé comme suite :

La population à étudier est petite (140 employés), nous sommes face à un sondage exhaustif. En effet, « La plupart des cas quand N (la base de sondage) est petit, les sondages sont exhaustifs » (Djelti, 1998, P24).

Le taux de sondage (n/N) sera donc au moins égal à $1/7$.

Ce qui nous donne une taille minimale de l'échantillon égale à 20.

Étant donné que l'échantillon doit être au moins égal à 30 (Depelteau, 2000, P232), notre échantillon peut être fixé à 30. Cependant, pour minimiser les risques liés à d'éventuelles non réponses, nous avons opté pour élever la taille de notre échantillon à 51 employés, ce qui représente 36,43% de la population à étudier.

b. Population interrogée au niveau de la joint-venture pharmaceutique

Au niveau de la joint-venture pharmaceutique, étant donné que l'effectif global s'élève à 52 employés, nous avons opté pour interroger l'ensemble de la population concernée par l'étude (tous les employés, exception faite du premier responsable interrogé en étude qualitative).

Toutefois, il y a eu quatre personnes absentes (congé annuel pour certaines et congé de maladie pour d'autres) durant notre période d'étude, ce qui nous a donné une population à interroger de 47 employés.

c. Cible de l'étude qualitative

L'objectif de notre étude qualitative est de nous apporter des réponses sur les modalités de choix de structure, sur le modèle décisionnel ainsi que sur l'influence de la culture locale sur le fonctionnement de l'alliance.

Cela implique d'interroger des dirigeants situés en haut de la pyramide hiérarchique.

Nous avons pu réaliser neuf (09) entretiens avec les dirigeants des joint-ventures et des directeurs et administrateurs au sein de leurs maisons-mères, conduits en deux temps.

Ainsi, nous avons conduit au niveau du Ibis Alger des entretiens individuels avec :

- Le Directeur Général du Ibis Alger
- La Directrice d'exploitation (ou Adjoint du Directeur) du Ibis Alger
- Le Directeur Financier de Sieha, également Membre du Directoire et Administrateur
- Le Directeur Administratif de Sieha également Membre du Directoire et Administrateur
- Le Responsable Pays : Algérie – Tunisie du Groupe Accor

En ce qui concerne JVP, nous avons interrogé les dirigeants suivants :

- La Présidente Directrice Générale de la MLP Algérie
- La Directrice Générale de la joint-venture pharmaceutique
- Le Directeur du Développement Industriel et Biotechnologie du Groupe Soidal (ce dirigeant a été promu en 2015 au poste de Président Directeur Général de ce Groupe algérien.)
- La Directrice du Partenariat du Groupe Soidal

Nous apporterons plus de précisions sur le déroulement de ces entretiens dans le point suivant.

4 . Recueil de données

Afin de collecter des données fiables nous permettant de vérifier les hypothèses formulées et répondre à nos questions de recherche, nous avons opté pour une double démarche qualitative et quantitative, comme expliqué plus haut.

Pour conduire l'étude qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs avec les dirigeants des joint-ventures et des directeurs de leurs maisons mères, il était nécessaire d'élaborer un guide d'entretien¹.

Pour conduire l'étude quantitative il fallait rédiger un questionnaire autour des thèmes identifiés dans nos questions de recherche et englobant l'ensemble des variables à étudier pour chacune des dimensions structure et culture des alliances dyadiques internationales.

Le questionnaire a été conçu de manière à faciliter la collecte des réponses, puisqu'il est composé essentiellement de questions à choix multiple, d'où la facilité de réponse pour les répondants.²

Le guide d'entretien a fait objet de validation de notre directeur de recherche, et le questionnaire a été validé à la fois par notre directeur de recherche et par les premiers responsables des joint-ventures étudiées.

Nous allons dans ce qui suit donner des précisions sur le déroulement de la phase collecte de données, qualitatives, quantitative ainsi que la collecte via une recherche documentaire.

a. Les entretiens

Nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec la cible de notre étude qualitative composée de personnes positionnées en haut de la chaîne hiérarchique des joint-ventures ainsi que des dirigeants représentant les maisons mères.

La position hiérarchique des personnes à interviewer, fait qu'ils soient tous des personnes très occupées avec de lourdes responsabilités et des plannings très chargés.

Il était donc indispensable de prendre rendez-vous suffisamment à l'avance (ça variait de quelques jours à quelques mois à l'avance), avec chacun de ces dirigeants.

L'entretien était parfois conduit en deux temps pour des raisons de disponibilité des dirigeants.

Les entretiens se sont déroulés dans les locaux des firmes concernées, plus précisément dans le bureau du directeur (ou directrice) à interviewer.

Chaque entretien a duré entre 45 minutes et 2 heures de temps.

Certains dirigeants étaient réticents à l'enregistrement des entretiens, pour cela et dans un souci d'homogénéité, nous nous sommes basés essentiellement sur la prise de notes détaillée. Pour minimiser le risque d'erreur lié à cette méthode, nous avons soumis les entretiens transcrits pour validation par le dirigeant concerné.

¹ Le guide d'entretien est présenté en Annexe 2

² Le questionnaire est présenté en Annexe 1

À fur et à mesure des entretiens, nous effectuons la transcription sur ordinateur pour pouvoir effectuer le traitement et l'analyse.

Afin de nous permettre de compléter les informations qui s'avèreraient manquantes après transcription et analyse des entretiens, nous avons conduit une autre vague d'entretiens avec la même cible en 2015.

Nous présentons dans ce qui suit quelques détails complémentaires sur les entretiens effectués :

Tableau 13 : Détails des entretiens

Source : établi par nos soins pour les besoins de l'étude

	Interviewé	Firmes d'appartenance	Entretiens conduits en 2011	Observation
Ibis Alger	Directeur Général	Ibis Alger / Groupe Accor	1	Un autre directeur général a été nommé en 2014.
	Directrice d'exploitation (ou Adjoint du Directeur)	Ibis Alger	-	- Le poste de « Directeur d'exploitation » a été remplacé en 2014 par celui d'adjoint du Directeur en gardant les mêmes missions globalement - Entretien conduit en 2015
	Administrateur / Membre du Directoire / Directeur Financier de Sieha	Sieha / Groupe Accor	1	
	Administrateur / Membre du Directoire / Directeur Administratif de Sieha	Sieha / Groupe GIMMO	1	
	Responsable Pays : Algérie - Tunisie	Groupe Accor	1	Ce poste n'existe plus depuis 2014

Joint-venture pharmaceutique	Présidente Directrice Générale	Multinationale (son siège d'Algérie)	1	
	Directrice Générale	Joint-venture pharmaceutique	1	
	Directeur du Développement Industriel et Biotechnologie	Groupe Sidal	1	
	Directrice du Partenariat	Groupe Sidal	1	

b. Les questionnaires

Nous avons conduit la phase collecte de données en distribuant les questionnaires à notre échantillon, ils étaient ainsi auto-administrés.

Chaque employé, a répondu lui-même à notre questionnaire en cochant la case correspondante à sa réponse.

Nous nous sommes tenus à disposition des répondants et de leur direction pour expliquer et éclaircir chaque question qui leur semblerait en besoin de précision ou d'explication.

Avant d'administrer le questionnaire, nous avons insisté pour sensibiliser les répondants sur l'objet de notre étude, sur le caractère anonyme des réponses et sur le fait que les données recueillies allaient être traitées et analysées par nous même et non par la direction.

Nous avons donc invité avec insistance les répondants à répondre en toute franchise et honnêteté, pour nous permettre d'avoir des réponses reflétant la réalité.

En contre partie de notre étude, nous nous sommes engagés auprès des directions générales des joint-ventures à faire une synthèse des résultats de notre enquête, que nous viendrons leur présenter. Et s'ils le jugent nécessaire, aller plus dans le détail des résultats qui susciteraient un intérêt particulier et faire une seconde présentation réservée à cet effet auprès de ces dirigeants.

Nous présentons dans ce qui suit quelques détails complémentaires sur la phase administration des questionnaires :

Tableau 14 : Détails de la phase administration des questionnaires

Source : établi par nos soins pour les besoins de l'étude

Joint-venture	Échantillon (ou population)	Date début de l'étude (Administration des questionnaires)	Date fin de l'étude (Administration des questionnaires)	Mode d'administration	Support des réponses
Ibis Alger	51	03/10/2011	05/10/2011	Auto-administré	Questionnaires en version Papier
Joint-venture pharmaceutique	47	23/10/2011	27/10/2011	Auto-administré	Questionnaires en version Papier

c. L'étude documentaire

Afin de cerner les caractéristiques et l'activité des firmes étudiées, nous avons effectué une recherche documentaire sur ces dernières. Ainsi, outre les données collectées sur internet, nous avons récupéré des documents internes (organigramme, présentation de l'entreprise...) englobant des informations qui nous ont été utiles.

Cette section nous a permis de présenter notre démarche d'étude, de donner des indications sur les cas d'alliances dyadiques internationales étudiées ainsi que d'apporter des précisions sur les cibles d'études qualitatives et quantitatives, et sur le déroulement de la collecte de données.

La section suivante sera consacrée au traitement et analyse des données.

SECTION III : TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Cette section vise à clarifier les méthodes utilisées pour le traitement et l'analyse des données recueillies dans les études qualitatives et quantitatives.

Nous allons donner des précisions sur le traitement et l'analyse des entretiens pour passer aux précisions relatives au traitement et analyse des données quantitatives.

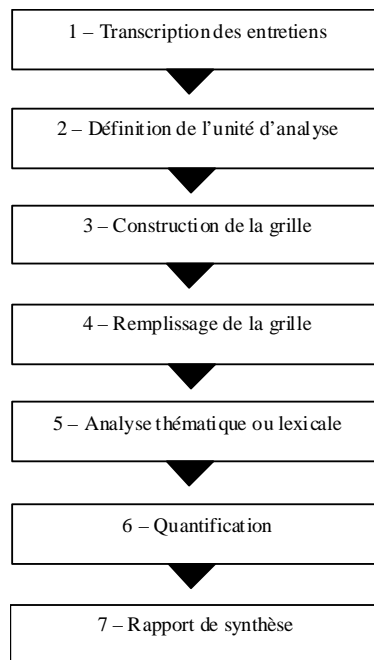
1. Traitement et analyse des entretiens (analyse de contenu)

Giannelloni et Vernetto donnent la définition suivante à l'analyse de contenu :

« C'est une technique d'analyse d'un « discours » fondée sur un ensemble de procédures structurées de classification. C'est une méthode de description objective, systématique du contenu manifeste des données qualitatives. » (Giannelloni, 2001, P96).

L'analyse de contenu repose sur un processus composé de sept étapes successives, illustrée dans la figure 15.

Figure 15 : Étapes d'une analyse de contenu (Giannelloni Et Vernet , 2001, P97)



a. Transcription des entretiens

Il s'agit de transcrire fidèlement le discours de l'interviewé. C'est une étape importante du processus d'analyse de contenu.

Nous avons effectué cette étape au fur et à mesure de chaque entretien. Ainsi, sur la base des notes prises, nous avons saisi sur ordinateur l'ensemble du discours recueillis.

b. Définition de l'unité d'analyse de contenu

Le choix de l'unité d'analyse dépend directement de l'objectif de l'étude.

Les unités fréquemment utilisées sont le mot, la phrase et le thème.

Le mot : il s'agit de l'unité primaire d'analyse, qui peut par extension être élargie aux synonymes.

La phrase : La phrase peut être désignée comme unité d'analyse lorsque par exemple l'étude nécessite de repérer des enchaînements systématiques ou des relations de dépendance entre deux ou plusieurs phrases (exemple étude d'argumentaires de vente).

Le thème : Il s'agit d'un groupe de phrases jugées équivalentes, car elles font référence à des situations, des objectifs ou des concepts proches.

Vu l'objectif de notre étude qualitative, nous avons opté pour le thème comme unité d'analyse, qui nous semble être le plus approprié.

c. Construction de la grille d'analyse

L'objectif assigné à cette étape est de créer une grille de dépouillement qui sera utilisée pour l'ensemble des entretiens.

La construction de cette grille se fait par tâtonnements successifs en se basant sur une lecture et relecture des discours recueillies, afin d'identifier les rubriques (ou catégories) qui semblent être les plus pertinentes pour l'analyse.

Comme évoqué plus haut, dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour « le thème » comme unité d'analyse, de ce fait nous avons construit « un dictionnaire de thème », sur le quel nous nous sommes appuyé pour l'analyse du contenu recueilli.

Le tableau 15 représente notre dictionnaire de thèmes.

Tableau 15 : Dictionnaire des thèmes

Source : établi par nos soins pour les besoins de l'étude

Thème	Code
Raisons de la création de l'alliance	1
Objectifs de la création de l'alliance	2
Choix de structure : Standards à appliquer	3
Choix de structure : Standards à adapter	4
Modèle décisionnel	5
Structure : Spécialisation dans la joint-venture	6
Structure : des règles à respecter	7
Structure et culture : importance de la formation	8
Culture de la joint-venture : perception des dirigeants	9
Influence de la culture locale	10

d. Codification des interviews et remplissage de la grille

Après avoir identifié des catégories de la grille, on reprend une à une les transcriptions des entretiens et on affecte à chaque unité du discours le code prévu.

À l'issue de cette phase, on établit une synthèse à partir des éléments les plus significatifs de chaque entretien.

e. Analyse thématique ou lexicale

L'analyse se décompose en deux phases, l'une dite « analyse horizontale » et la seconde appelée « analyse verticale ».

Dans l'analyse horizontale, il s'agit d'effectuer un traitement intra-interview, visant à retracer l'ordre d'apparition des thèmes, pour se focaliser ensuite sur les catégories les plus souvent évoquées ou omises par le répondant. Et terminer par une fiche de synthèse de chaque interview.

Quant à l'analyse verticale, elle concerne l'ensemble des interviews et vise à établir comment chaque élément de la grille a été abordé par les interviewés.

À travers cette analyse, on repère donc les catégories et les sous catégories les plus fréquentes sur l'ensemble des entretiens.

f. Quantification

Il y a deux calculs d'indices fréquemment utilisés qui peuvent être introduit.

La fréquence d'apparition qui renvoie au nombre de fois où une même catégorie (mot, phrase, thème) a été mentionnée par un même interviewé ou sur l'ensemble des interviewés.

Et la fréquence d'association, dont le principe est de relier les catégories qui se succèdent ou se précèdent dans le discours de l'interviewé, puis comptabiliser leur fréquence d'association.

Dans notre présente étude, nous avons fait appel à la fréquence d'apparition.

g. Rapport de synthèse

Il s'agit d'élaborer une synthèse dont le point de départ est l'objectif tracé à l'étude, en passant par un résumé de la démarche de l'étude pour aboutir aux résultats obtenus.

À l'issue des étapes que nous venons de présenter, nous avons abouti aux résultats qualitatifs présentés et analysés dans le quatrième chapitre.

2 . Traitement et analyse de données quantitatives

a. Résultats pour chacune des deux joint-ventures étudiées

Par anticipation pour les besoins de traitement et analyse des données quantitatives, nous avons élaboré un questionnaire pré-codifié.

Ainsi le questionnaire a été structuré en thèmes et nous avons rédigé pour chaque thème un ensemble de questions codifiées, et visant à répondre à nos questions de recherches relatives au dit thème.

Dès administration des questionnaires, un numéro a été attribué à chacun d'entre eux.

Les questionnaires renseignés ont été ensuite saisis sur le logiciel SPSS, pour effectuer dans une seconde phase les « tris à plat » et tirer les statistiques descriptives pour chaque question posée.

Les tableaux de résultats sont présentés de l'annexe 3 à l'annexe 22.

Sur la base des tableaux de statistiques descriptives, nous avons établis des graphes représentant les pourcentages des modalités de réponse pour chacune des questions posées. Pour une meilleure lisibilité, nous avons opté pour présenter et analyser les résultats de chaque question en mettant les deux joint-ventures séparément et côte à côte.

Fidèle à la structure du questionnaire, ces résultats sont donnés par thème (variable d'étude) regroupant l'ensemble de questions y afférant.

Ce type de présentation nous a semblé être le plus approprié pour illustrer de manière claire les résultats de chaque variable étudiée.

b. Résultats pour les deux joint-ventures étudiées

Afin d'avoir une vue d'ensemble et statuer sur les hypothèses formulées, nous avons opté pour une Analyse des Correspondances Multiples (ACM).

Pour pouvoir conduire l'ACM, nous avons procédé à une recodification des questions concernées à chaque fois que cela a été jugé nécessaire. On passe ainsi d'une échelle de cinq modalités de réponse pour la question à une échelle de trois modalités de réponse.

Nous avons passé en revue dans cette section la démarche adoptée pour le traitement et l'analyse des données et nous avons listé les outils utilisés pour le faire.

Nous enchaînerons dans le chapitre suivant avec les résultats obtenus pour chacun des cas étudiés.

CONCLUSION

Le présent chapitre nous a permis de présenter en détails notre démarche de recherche, phase indispensable pour justifier la validité de notre recherche.

Ainsi après avoir évoqué dans une première section notre positionnement épistémologique positiviste aménagé et abordé les principaux concepts que cela engendrait, nous avons présenté notre démarche de recherche adoptée : « la démarche hypothético-déductible », nous avons formulé nos hypothèses de recherche.

La seconde section nous a été utile pour expliquer nos choix méthodologiques. Ainsi nous avons justifié notre démarche à la fois qualitative et quantitative, pour donner ensuite des précisions sur le terrain d'application de notre étude à travers la présentation des joint-ventures étudiées et leurs maisons mères. Pour aborder ensuite notre échantillon et expliquer la phase collecte de données de notre recherche.

La troisième et dernière section nous a permis de passer en revue notre démarche et les outils utilisés pour mettre en œuvre la phase « analyse » des données qualitatives et quantitatives collectées.

Le chapitre suivant sera consacré à la présentation des résultats de notre étude quantitative, ainsi que les résultats de notre étude qualitative et ce pour les deux cas d'alliances étudiés.

CONCLUSION

Cette première partie nous a permis de présenter notre revue de littérature, de détailler notre méthodologie de recherche, ainsi que de présenter le cadre d'analyse et formuler les hypothèses de recherche.

Nous avons ainsi délimité les contours des concepts « alliances stratégiques », « structure » et « culture d'entreprise ».

Nous avons précisé que notre intérêt s'est focalisé sur les alliances stratégiques conclues entre une multinationale et une firme locale et ayant donné lieu à la création d'entité commune donc nous nous intéressons essentiellement à des joint-ventures internationales.

D'un autre côté, nous avons délimité nos interrogations sur la structure de la joint-venture à l'identification des mécanismes de choix de celle-ci ainsi que la revue des paramètres de conception et mécanismes de coordination développés au sein de la co-entreprise.

Pour ce qui est de la culture de la joint-venture, nous avons expliqué que notre intérêt portait sur les valeurs culturelles développées au sein de celle-ci ainsi que sur le modèle décisionnel qui y est construit.

Nous avons aussi précisé notre méthodologie de recherche. Nous avons opté pour le choix du positivisme aménagé comme positionnement épistémologique et nous avons adopté une approche hypothético-déductive.

Nous avons choisi de nous appuyer sur une démarche qualitative pour comprendre la nature de l'interaction entre les différentes parties, identifier les mécanismes de choix de la structure ainsi que le modèle décisionnel de l'alliance. D'un autre côté, identifier l'impact de cette interaction sur la structure et la culture de la joint-venture.

L'étude qualitative s'est basée sur des entretiens semis directifs conduits avec les dirigeants des joint-ventures, des firmes locales et des multinationales.

Interroger les trois parties concernées, accentue la difficulté de collecte des données étant donné que la cible des entretiens sont, comme souligné précédemment, des personnes haut placées dans la chaîne hiérarchique donc très occupées avec beaucoup de responsabilités, ce qui peut rendre l'obtention de rendez-vous et la conduite d'entretiens, des phases requérant beaucoup de ressources « temps ». En même temps, elle constitue une source d'informations très pertinente, et nous a permis de collecter des réponses contribuant activement à répondre à notre problématique de recherche.

Nous avons également choisi d'avoir une démarche quantitative pour répondre aux questions relatives à la configuration structurelle et culturelle des joint-ventures.

Un questionnaire a été adressé à un échantillon représentatif des joint-ventures.

Quant à notre terrain d'application, nous avons précisé qu'il se compose de deux cas d'alliances. Un cas d'alliance conclue dans le secteur hôtelier et un second cas conclu dans le secteur pharmaceutique.

Nous avons également expliqué comment nous allons assurer la phase traitement et analyse de données, en précisant les outils sur lesquels nous allons nous appuyer.

La deuxième partie sera réservée à la présentation des résultats ainsi qu'à leurs discussions.

DEUXIÈME PARTIE :

RÉSULTATS ET DISCUSSION

INTRODUCTION :

Après la revue de notre littérature et l'exposé de la démarche méthodologique que nous adoptons pour la conduite de notre recherche doctorale, nous aborderons dans la deuxième partie, les résultats obtenus et nous les discuterons.

Cette partie sera composée de deux chapitres.

Le quatrième chapitre sera réservé aux résultats des études quantitatives et qualitatives. Il sera scindé en deux sections.

La première réservée aux résultats relatifs aux paramètres de conception ainsi qu'aux mécanismes de coordination prévalent dans les joint-ventures étudiées, ainsi qu'aux mécanismes de choix de la structure de celles-ci.

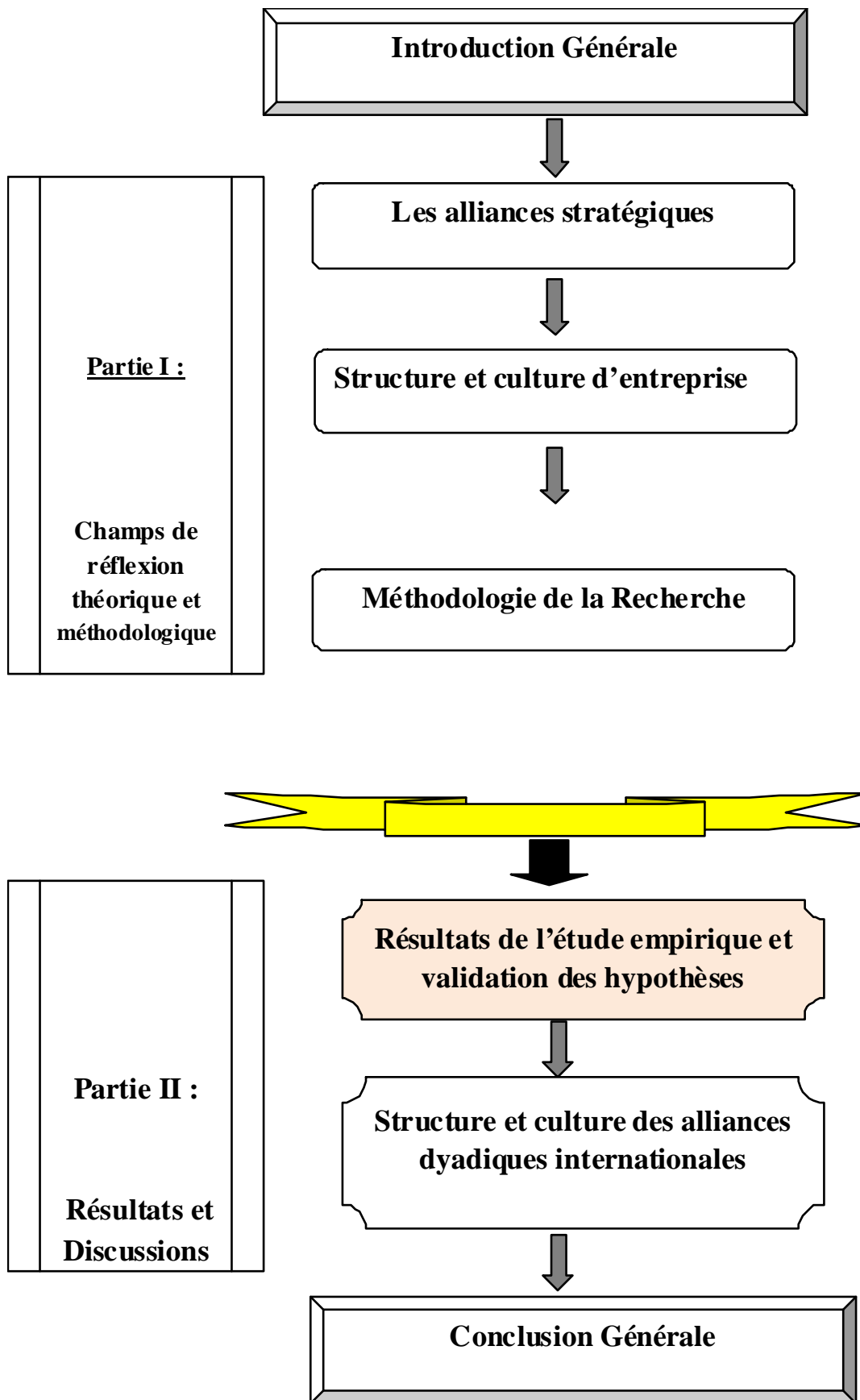
La seconde section traitera des valeurs culturelles partagées au sein des co-entreprises ainsi que du modèle décisionnel adopté.

Nous avons jugé opportun de présenter les résultats quantitatifs séparément pour chacune des variables arrêtées dans notre grille d'analyse, en mettant les deux joint-ventures étudiées côte à côte.

D'autres résultats sont présentés de façon globale, intégrant ainsi les deux joint-ventures (résultats de l'ACM).

Le cinquième chapitre sera intitulé « Structure et Culture des alliances dyadiques internationales », permettra de confronter les résultats obtenus sur chacune des variables étudiées, aux travaux antérieurs et les discuter.

En dernier lieu, nous présenterons les principales contributions de notre recherche.



CHAPITRE IV :

RÉSULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE ET VALIDATION DES HYPOTHESES

INTRODUCTION :

L'étude quantitative menée avait comme objectif principal, apporter des réponses aux questions permettant l'examen et la compréhension de la composante structurelle, ainsi que les valeurs culturelles des alliances étudiées.

Les détails correspondants à la méthodologie de l'étude et à la validité scientifique des résultats étant détaillés dans le chapitre précédent, nous allons consacrer le présent chapitre à l'exposer des résultats et des premières analyses.

Nous présenterons ainsi les résultats obtenus pour chaque variable arrêtée dans notre grille d'analyse, en commençant par celles relatives à la structure de la joint-venture en première section suivies par celles décrivant la culture de la joint-venture en deuxième section.

Pour une meilleure lisibilité, nous avons opté pour présenter pour chaque question les résultats de la joint-venture hôtelière côte à côte avec les résultats de la joint-venture pharmaceutique.

La première section sera ainsi consacrée aux variables : spécialisation, centralisation, formalisation, supervision directe, standardisation et ajustement mutuel.

Nous exposerons dans la seconde section les résultats relatifs aux valeurs : individualisme-collectivisme, masculinité-féminité et la relation avec le temps (polychrone-monochrone), ainsi que le détail du modèle décisionnel de l'alliance.

La validation des hypothèses interviendra à la fin de l'analyse de chaque variable concernée par celle-ci

SECTION I : Structure de l'alliance

En nous basant sur les variables arrêtées et présentées dans notre grille d'analyse, nous allons exposer et analyser les résultats de l'étude quantitative, relatifs aux paramètres de conception ainsi qu'aux mécanismes de coordination formels et informels.

A. Les paramètres de conception et mécanismes de coordination dans les alliances

Nous allons présenter les résultats découlant de l'étude quantitative pour chacune des variables structurelles relatives aux paramètres de conception ainsi qu'aux mécanismes de coordination. Nous avons opté pour une présentation graphique en secteurs illustrant en pourcentage les modalités de réponses données pour chacune des questions posées.

Nous avons également opté pour présenter les résultats des deux cas étudiés, côte à côte, cette présentation nous semble favoriser une meilleure lisibilité et facilite la captation d'éventuelles similitudes ou différences entre les deux cas.

Dans une seconde phase, nous optons pour opérer une ACM mettant en évidence l'ensemble des réponses données et les relations pouvant être dégagées pour les deux cas étudiés pour chacune des variables.

L'analyse de ces résultats nous permettrons d'examiner la structure de l'alliance telle que perçue par les employés et leur dirigeants et de statuer sur les hypothèses formulées.

1. Paramètres de conception

Nous allons nous pencher dans ce qui suit, sur les résultats décrivant trois paramètres de conception figurant dans notre grille d'analyse à savoir la spécialisation, la centralisation et la formalisation.

a. Spécialisation

Nous examinerons les résultats relatifs à la variable « spécialisation » pour chacune des joint-ventures étudiées, puis nous présenterons les résultats globaux avec l'ACM.

a.1. Spécialisation au niveau de chacune des joint-ventures étudiées

Nous allons nous intéresser à la variable « Spécialisation » au niveau de chacune des joint-ventures étudiées. Nous exposerons les résultats des tris à plats effectués sur les questions traitant de la spécialisation, à savoir QA.1 et QA2.

Figure N° 16 : Ibis – Être spécialisé dans des tâches précises (%).

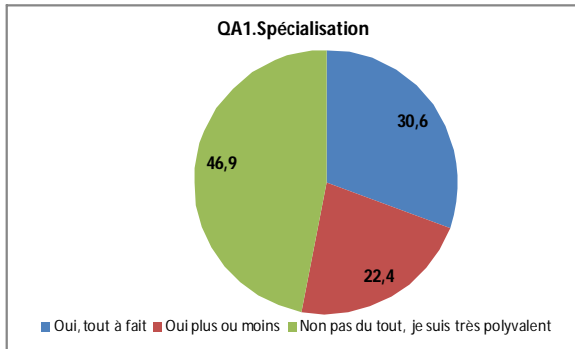
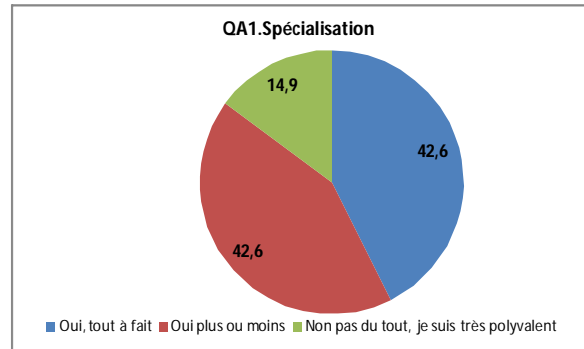


Figure N° 17 : JVP - Être spécialisé dans des tâches précises (%).



Près de la moitié des répondants, ont déclaré ne pas être spécialisés dans des tâches précises, contre 31% déclarant l'être au «Ibis Alger». Ces proportions s'élèvent à respectivement 15% et 43% au niveau de la JVP. Nous remarquons que la proportion des répondants se disant plus ou moins spécialisés est importante (43%), au niveau de cette même JV (contre 31% au «Ibis Alger»).

Figure N°18 : Ibis – Nombre d'activités exercées (%)

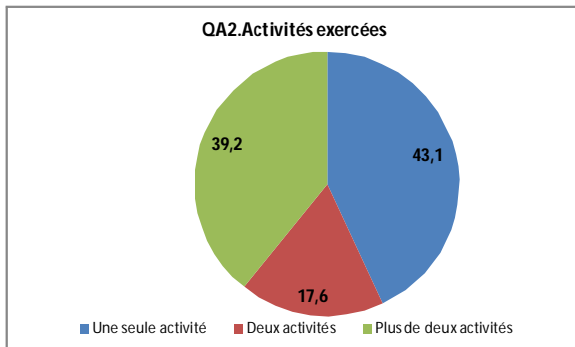
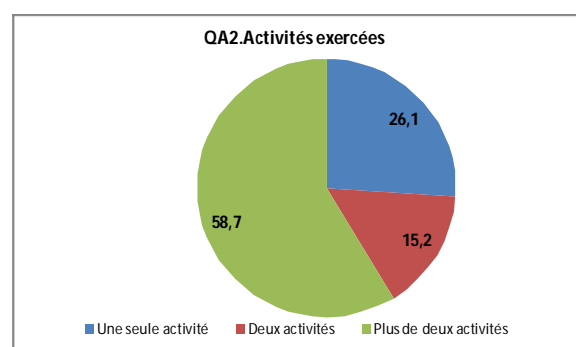


Figure N°19 : JVP - Nombre d'activités exercées (%)



D'un autre côté, 43% des répondants ont affirmé exercer une seule activité, au niveau du «Ibis Alger», contre 26% au niveau de la JVP.

Lors de la rédaction de cette question, une attention particulière a été accordée au terme « activité », et pour éviter une éventuelle confusion, nous avons jugé utile de donner des exemples (réception, restauration...).

Les résultats du «Ibis Alger», rejoignent ce qu'a expliqué son directeur général. Celui-ci a indiqué encourager "la multi-compétence", l'employé est ainsi invité à être en mesure d'exercer plusieurs activités dans l'hôtel. Telle est la politique de la multinationale et même une exigence de l'hôtellerie économique, nous explique t-il.

Toutefois le cas particulier de cette joint-venture résultant d'un taux d'occupation des chambres élevé (il était de 80% en moyenne en 2011, et il est passé à 90% en moyenne courant premier trimestre 2014)¹, fait que certains employés restent dans leur position principale à exercer leur activité de base. Cela explique le taux élevé (43%) des employés exerçant une seule activité.

De son côté, la directrice générale de la JVP, nous révèle qu'il existe une forte spécialisation dans l'entreprise. Elle nous explique que telle est une nécessité dans leur secteur d'activité.

D'un autre côté, 74 % des personnes interrogées à JVP ont déclaré exercé deux activités ou plus, L'explication de ce résultat, réside dans ce qui a été avancé par la présidente directrice générale de MLP Algérie, celle-ci a indiqué qu'une personne recrutée par JVP vient spécialisée dans un domaine, puis l'entreprise la forme pour acquérir des compétences dans d'autres domaines. Ainsi on trouve à la fois des personnes très spécialisées qui exercent une seule activité, et on trouve également des personnes capables d'exercer plusieurs activités.

Nous allons dans ce qui suit examiner les résultats issus de L'analyse des correspondances multiples sur le logiciel SPSS, pour les questions relatives à la spécialisation.

a.2. Spécialisation au niveau des deux joint-ventures étudiées

L'ACM a été opéré sur les questions traitant de la spécialisation, en l'occurrence QA.1 et QA.2. Elle a été réalisée sur une base de données globale regroupant les données du «Ibis Alger», ainsi que celles de la JVP.

Une variable supplémentaire, secteur d'activité, à été introduite afin d'affiner les résultats et mieux les interpréter.

La même démarche sera adoptée pour toutes les autres ACM à réaliser.

Tableau 16: Tableau des valeurs propres « Spécialisation »

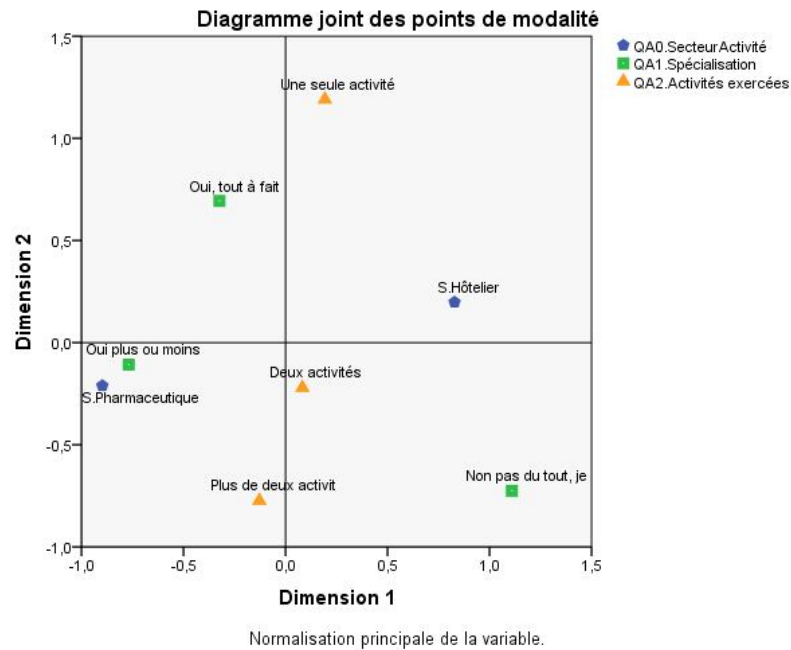
Source : Elaboré par nos soins, ACM avec SPSS

Récapitulatif des modèles				
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	
1	,403	1,367	,456	
2	,212	1,165	,388	
Total		2,532	,844	
Moyenne	,315	1,266	,422	

¹ Source : données internes de l'entreprise

Les deux premiers axes expliquent 84% de l'inertie totale. L'axe 1 (dimension 1) explique plus de la moitié des données (54%).

Figure N° 20 : ACM – Spécialisation au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités.



A Gauche de l'axe 1, la plus grande contribution est celle de la modalité «Oui, plus ou moins» spécialisé, correspondant à 32% des personnes interrogées.

A droite de l'axe 1, la plus forte contribution est celle de la modalité «Non pas du tout spécialisé, je suis très polyvalent» correspondant à 31% des personnes interrogées.

Aussi, nous pouvons interpréter l'axe 1 comme l'axe d'opposition entre une très faible spécialisation (à droite) et une spécialisation moyenne (à gauche).

Pour ce qui est de l'axe 2, la plus forte contribution est celle de la modalité «exercer une seule activité située en haut de l'axe 2 et correspondant à 35% des personnes interrogées.

En bas de l'axe 2, la plus grande contribution est celle de la modalité «exercer plus de deux activités» correspondant à 48% des personnes interrogées.

A cet effet, nous pouvons interpréter l'axe 2 comme l'axe d'opposition entre l'exercice d'une seule activité (en haut) et l'exercice de plusieurs activités (en bas).

Pour la variable secteur d'activité, on constate que les deux sont situés dans des côtés opposés de chacun des axes. Le «Ibis Alger» situé à droite de l'axe 1 et en haut de l'axe 2, et la JVP située à gauche de l'axe 1 et en bas de l'axe 2.

Ces résultats nous amènent, à affirmer la prévalence d'une faible spécialisation au «Ibis Alger», et d'une spécialisation moyenne au niveau de la JVP.

b. Centralisation :

Nous examinerons les résultats relatifs à la variable « centralisation » pour chacune des joint-ventures étudiés, puis nous présenterons les résultats globaux avec l'ACM.

b.1. Centralisation au niveau de chacune des joint-ventures étudiées :

Nous présenterons les résultats des tris à plats effectués sur les questions abordant la centralisation, en l'occurrence QA.3, QA.4 et QA5.

Nous nous intéresserons ainsi à la fréquence de se référer au chef hiérarchique pour accomplir certaines tâches puis pour résoudre un problème inédit, et en dernier lieu au niveau de liberté consenti au personnel pour organiser son travail.

Figure N° 21 : Ibis – Fréquence de se référer au chef hiérarchique pour accomplir certaines tâches (%).

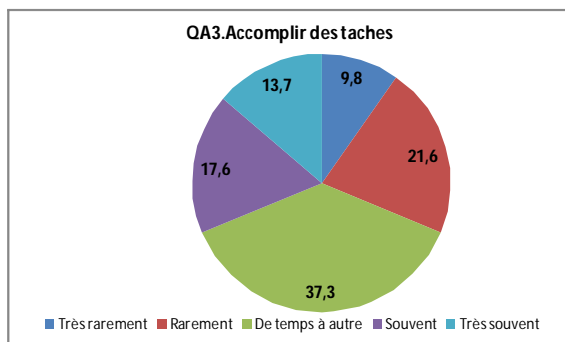
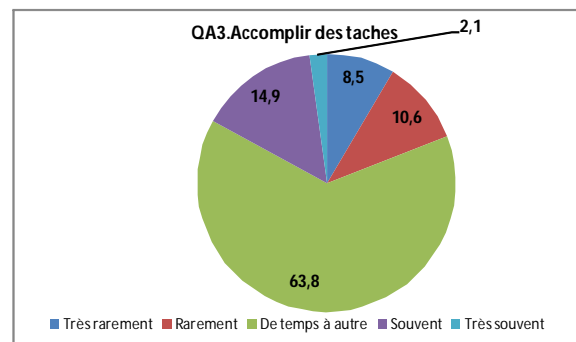


Figure N° 22 : JVP - Fréquence de se référer au chef hiérarchique pour accomplir certaines tâches (%).



Au niveau du «Ibis Alger», plus de 30% des répondants, ont déclaré se référer très peu au responsable hiérarchique pour accomplir certaines de leurs tâches, la même proportion a déclaré s'y référer souvent.

Pour la JVP, près de 20 % des répondants ont affirmé se référer très peu à leurs chefs hiérarchiques pour accomplir certaines tâches, contre 17% disant s'y référer souvent ou très souvent.

Il est à préciser que la proportion des répondants « de temps à autre » est importante (64%).

Figure N° 23 : Ibis - – Fréquence de se référer au chef hiérarchique pour résoudre un problème inédit (%).

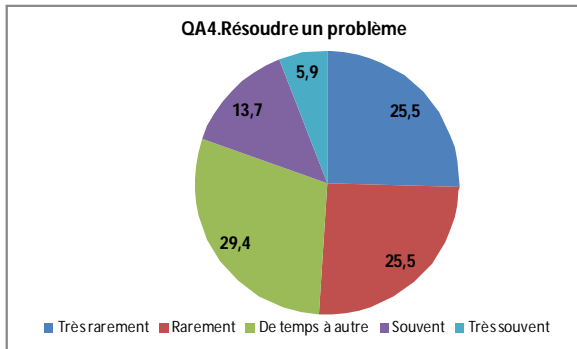
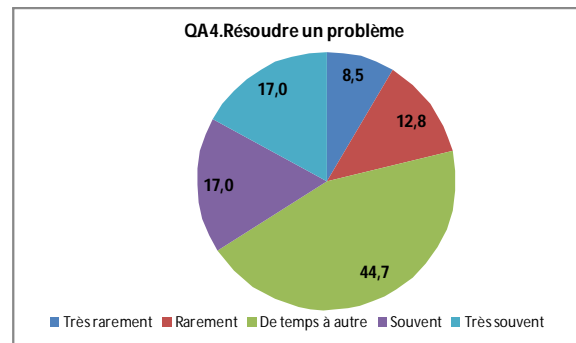


Figure N° 24 : JVP - Fréquence de se référer au chef hiérarchique pour résoudre un problème inédit (%).



Plus de la moitié des répondants, au niveau du «Ibis Alger», se disent se référer peu au responsable hiérarchique afin de résoudre un problème inédit.

Du côté la JVP, 34% des employés ont déclaré se référer souvent ou très souvent au chef hiérarchique pour la résolution d'un problème inédit.

Il est à remarquer que la proportion des répondants « de temps à autres » est également importante pour cette question (45%).

Figure N° 25 : Ibis – Disposer d'une grande liberté pour organiser son travail (%)

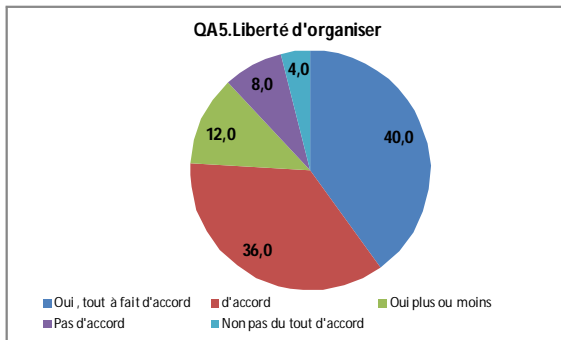
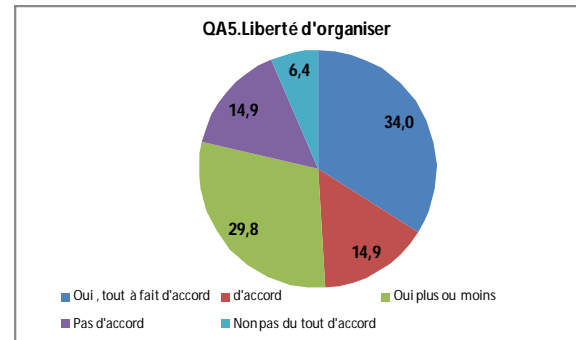


Figure N° 26 : JVP Disposer d'une grande liberté pour organiser son travail (%)



Au niveau de la joint-venture hôtelière, 76% des répondants déclarent disposer d'une grande liberté pour organiser leur travail.

Au niveau de la JVP, 49% affirment disposer d'une grande liberté pour organiser leur travail, et 21% ont déclaré ne pas en disposer ; et 30% déclarant en disposer plus ou moins.

Nous allons à présent présenter les résultats de l'ACM relative aux questions traitant de la centralisation de la décision.

b.2. Centralisation au niveau des deux joint-ventures étudiées

L'ACM a été conduite sur les questions QA.3, QA.4 et QA5. Elle a été réalisée, comme dans le cas précédent, sur une base de données globale regroupant les résultats du «Ibis Alger» ainsi que ceux de la JVP. Le secteur d'activité est considéré comme une variable supplémentaire.

Tableau 17 : Tableau des valeurs propres « Centralisation »

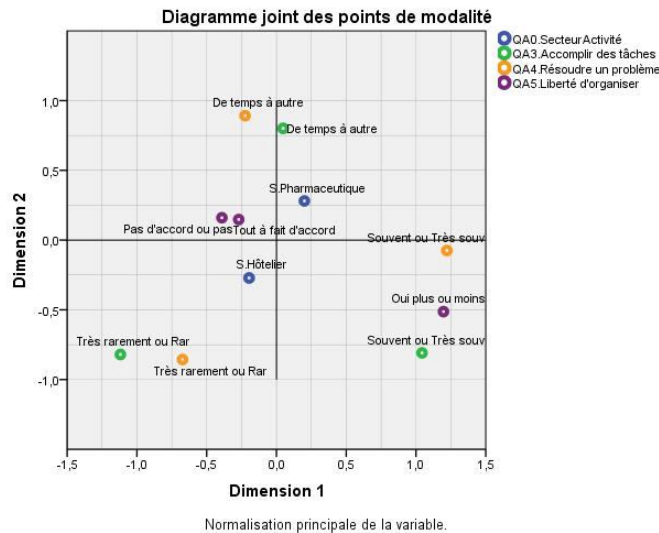
Source : Elaboré par nos soins, ACM avec SPSS

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,520	1,530	,510
2	,335	1,287	,429
Total		2,817	,939
Moyenne	,435	1,409	,470

Les deux premiers axes expliquent 94% de l'inertie totale. L'axe 1 (dimension 1) explique plus de la moitié des données (54%).

Figure 27: ACM – Centralisation au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités.



Sur l'axe 1, les plus fortes contributions sont celles des modalités se référer au chef hiérarchique «Très rarement ou rarement » pour accomplir certaines tâches (correspondant à 26% des répondants), cette modalité est située à gauche de l'axe 1.

A droite de l'axe 1, les plus fortes contributions sont celles des modalités se référer au chef hiérarchique « Souvent ou très souvent » pour accomplir certaines tâches ainsi que pour résoudre un problème inédit, (correspondant à respectivement 24% et 26% des répondants).
Donc, en observant le graphique, on constate que l'axe 1 discrimine la faible intervention du chef hiérarchique, à gauche, et sa forte intervention, à droite.

On peut l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la forte (à droite de l'axe1) et faible (à gauche de l'axe1) dépendance du chef hiérarchique pour l'accomplissement de certaines tâches.

En bas de l'axe2, la contribution la plus importante est celle de la modalité se référer au chef hiérarchique « Très rarement ou rarement » pour résoudre un problème inédit (correspondant à 37% des répondants).

En haut de l'axe 2, les plus fortes contributions sont celles des modalités se référer au chef hiérarchique « De temps à autre » pour accomplir certaines tâches, ainsi que pour résoudre un problème inédit (correspondant à respectivement 50% et 37% des répondants).

On peut l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la moyenne (en haut de l'axe 2) et faible (en bas de l'axe 2) dépendance du chef hiérarchique pour résoudre un problème inédit.

Pour la variable secteur d'activité, on constate que les deux se situent à l'opposé de chacun des axes. Ainsi le «Ibis Alger», est situé à gauche de l'axe 1 et en bas de l'axe 2, correspondant à une faible dépendance du chef hiérarchique pour l'accomplissement de certaines tâches ainsi que pour résoudre un problème inédit.

Quant à la JVP, elle se positionne à droite de l'axe 1 et en haut de l'axe 2, correspondant à une forte dépendance du chef hiérarchique pour l'accomplissement de certaines tâches et une moyenne dépendance de celui-ci pour résoudre un problème inédit

De ce qui précède, on peut affirmer l'existence d'une faible centralisation de la décision au niveau du «Ibis Alger», et relativement une forte centralisation de la décision au niveau de la JVP.

c. Formalisation :

Nous présenterons les résultats relatifs à la variable « formalisation » pour chacune des joint-ventures étudiés, puis nous présenterons les résultats globaux.

c.1. Formalisation au niveau de chacune des deux joint-ventures étudiées

Nous présenterons les résultats des tris à plats des questions QA.6, QA.7 et QA8.

Nous aborderons la détention de fiche de poste, la concordance entre les tâches exercées et celles énoncées dans la fiche de poste ainsi que l'obligation (ou non) de respecter un nombre important de règles.

Figure N° 28 : Ibis - Disposer d'une fiche de poste (%)

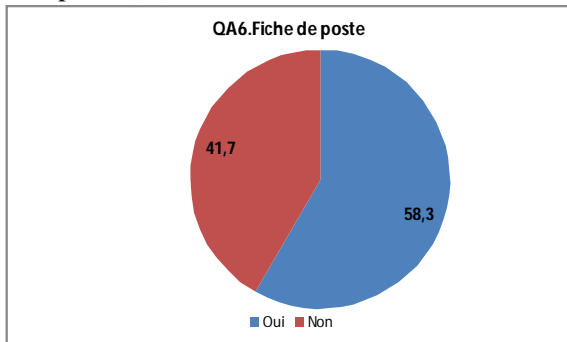
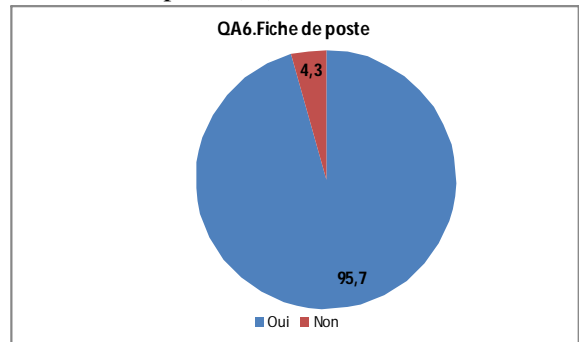


Figure N° 29 : JVP – Disposer d'une fiche de poste (%)



Au niveau du «Ibis Alger», 58% des répondants ont déclaré avoir une fiche de poste.

Cette proportion s'élève à près de 96% au niveau de la JVP, ce taux s'explique par la nature de l'activité pharmaceutique, imposant une grande rigueur dans chacun des maillons la composant.

La plupart des employés des deux joint-ventures étudiée, ont ainsi une liste précise et formelle de ce qu'ils doivent accomplir dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

Figure N° 30 : Ibis – Conformité des tâches exercées avec ce qui est énoncé en fiche de poste (%)

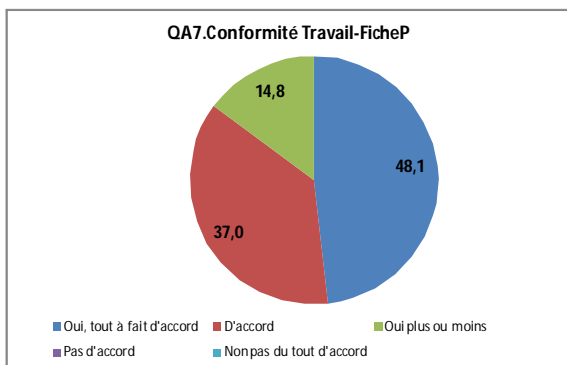
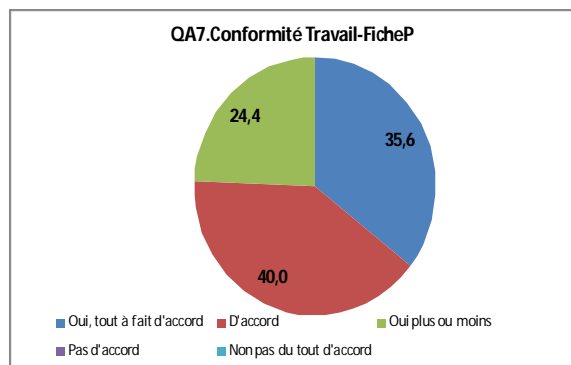


Figure N° 31 : JVP - Conformité des tâches exercées avec ce qui est énoncé en fiche de poste (%)



85% des répondants ayant déclaré disposé d'une fiche de poste, au niveau du «Ibis Alger», considèrent que les tâches qu'ils exercent se limitent à ce qui est stipulé dans cette dernière. On trouve une proportion proche de celle-ci au sein de la JVP (75%).

Figure N° 32 : Ibis – Obligation de respecter un nombre important de règles (%)

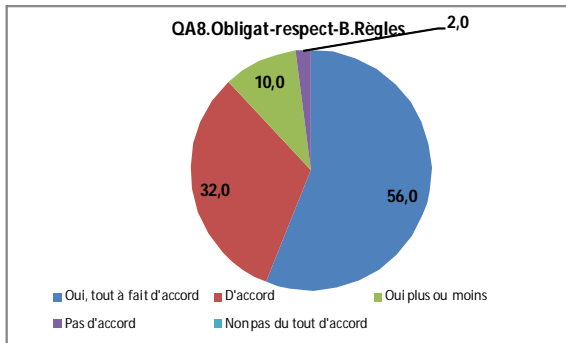
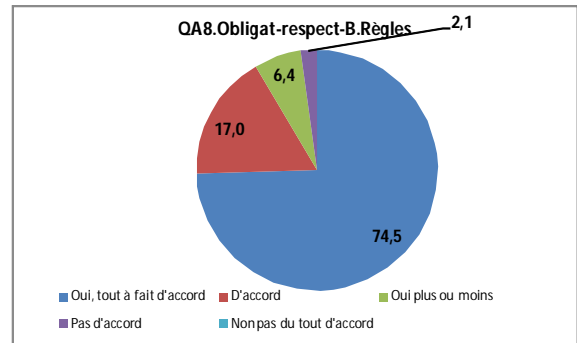


Figure N° 33 : JVP - Obligation de respecter un nombre important de règles (%)



D'un autre côté, la grande majorité des répondants au niveau des deux joint-ventures étudiées, déclarent avoir l'obligation de respecter un nombre important de règles (respectivement 88% et 91%).

La directrice générale de la JVP nous a confié que parfois le personnel de l'entreprise se plaignait du fait d'avoir une réglementation "trop stricte", elle nous a expliqué que le métier lui-même exigeait une grande rigueur.

c.2. Formalisation au niveau des deux joint-ventures étudiées :

Nous allons dans ce qui suit nous intéresser aux résultats issus de l'ACM effectuée avec le logiciel SPSS, pour ces trois questions relatives à la formalisation.

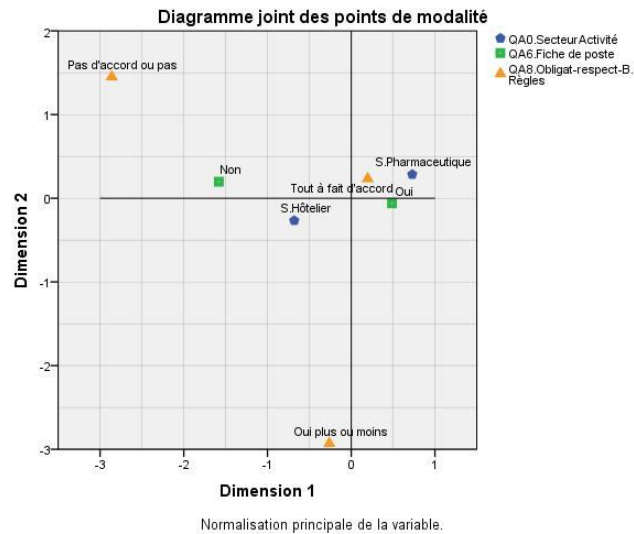
Tableau 18 : Tableau des valeurs propres « Formalisation »

Source : Elaboré par nos soins, tiré de l'ACM avec SPSS

Récapitulatif des modèles				
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	
1	,613	1,691	,564	
2	,043	1,029	,343	
Total		2,720	,907	
Moyenne	,397	1,360	,453	

Les deux premiers axes expliquent 90% des données. L'axe 1 (dimension 1) explique 62% des données.

Figure N° 34 : ACM – Formalisation au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités



A Gauche de l'axe 1, les plus importantes contributions sont celles des modalités « Pas d'accord ou pas du tout d'accord » relatives à la question « Obligation de respecter un nombre important de règles »; et de la modalité « non » pour la détention de fiche de poste (correspondant à respectivement 5% et 23% des répondants).

A droite de l'axe 1, la plus forte contribution est celle de la modalité « oui » pour la question relative à « détention de fiche de poste » correspondant à 77% des répondants.

A cet effet, on peut interpréter l'axe 1 comme l'axe d'opposition entre la détention de fiche de poste (à droite) et la non détention de cette fiche (à gauche).

Concernant l'axe 2, la plus forte contribution est celle de la modalité « Oui plus ou moins » relative à la question « Obligation de respecter un nombre important de règles » située en bas de l'axe 2 et correspondant à 9% des répondants.

Aucune des modalités ne contribue suffisamment pour expliquer le côté positif de l'axe 2 (en haut de l'axe).

Pour la variable secteur d'activité, on constate que le «Ibis Alger» est situé à gauche de l'axe 1 (renvoyant à la non détention de fiche de poste), et la JVP à droite de cet axe (renvoyant à la détention de fiche de poste).

Ce résultat a été illustré dans la section précédente montrant que près de 42% des répondants dans l'hôtel ont déclaré ne pas disposer de fiche de poste.

La question « Obligation de respecter un nombre important de règles » n'a pas beaucoup contribué à interpréter les axes de cette ACM, toutefois la section précédente nous a clairement fait apparaître que la réponse à cette question est positive et ce dans les deux joint-ventures étudiées.

De ce qui précède, on peut affirmer l'existence d'une formalisation relativement forte au niveau du «Ibis Alger», ainsi qu'une forte formalisation au niveau de la JVP.

2. Mécanismes de coordination formels

Afin de situer les mécanismes de coordination formels, appliqués au niveau des joint-ventures étudiées, nous allons présenter ci-dessous les résultats des tris à plat, relatifs à la supervision directe ainsi qu'à la standardisation.

a. Standardisation

Nous examinerons les résultats relatifs à la variable « standardisation » au « Ibis Alger » ainsi qu'à JVP, puis nous passerons aux résultats globaux via l'ACM.

a.1. Standardisation au niveau de chacune des joint-ventures étudiées

Nous exposerons les résultats des tris à plats effectués sur les questions QB.9 et QB.10. Nous nous intéresserons à la nature des résultats attendus du travail (spécifié ou non), ainsi qu'à la formation des personnes exerçant la même fonction (est-t-elle identique ou différente

Figure N° 35 : Ibis – Les résultats attendus du travail sont spécifiés (%)

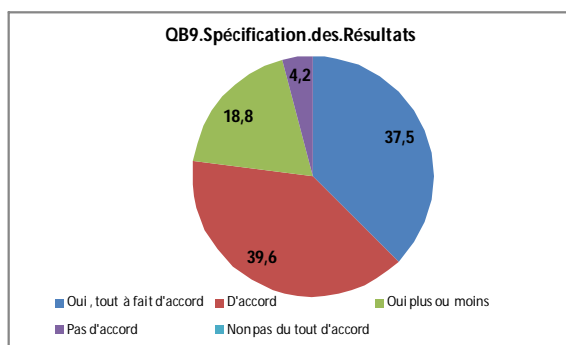
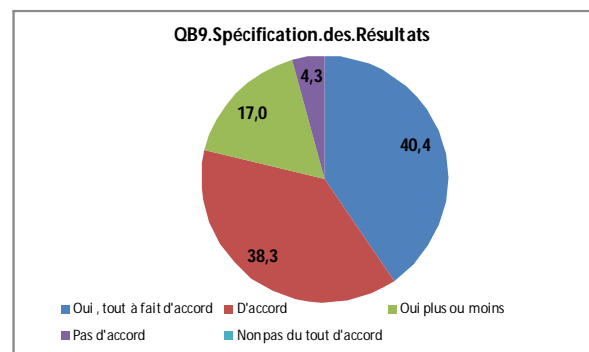


Figure N° 36 : JVP - Les résultats attendus du travail sont spécifiés (%)



Nous remarquons que la tendance globale des réponses à cette question est la même pour les deux joint-venture étudiées. Les répondants dans les deux alliances affirment que les résultats attendus de leur travail sont spécifiés (respectivement 77% et 79%).

D'un autre côté, seulement 4% des répondants environ estiment que les résultats attendus de leur travail ne sont pas spécifiés.

Figure N° 37 : Ibis - Avoir la même formation que les collègues exerçants la même fonction (%)

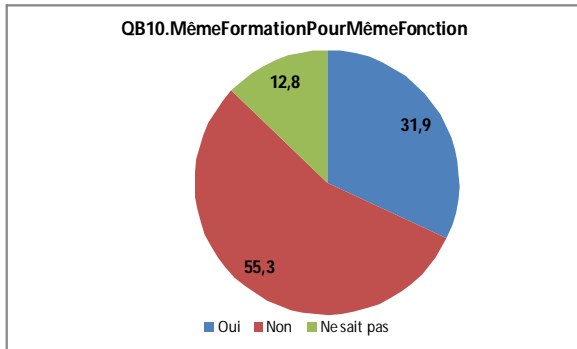
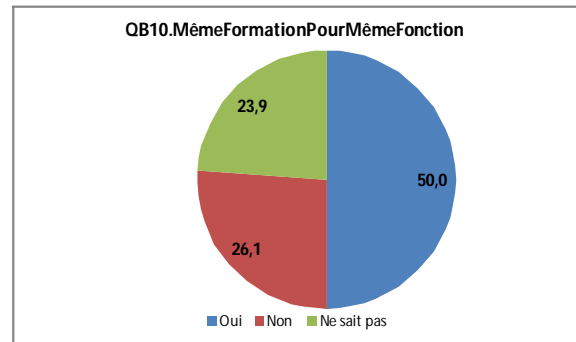


Figure N° 38 : JVP - Avoir la même formation que les collègues exerçants la même fonction (%)



Concernant la standardisation des qualifications, plus de 55% des répondants au «Ibis Alger» ont déclaré avoir une formation différente de celle des collègues exerçant la même fonction. A l'inverse, la moitié des répondants au niveau de la JVP ont affirmé disposer de la même formation que les collègues exerçant la même fonction, contre 26% déclarant ne pas connaître la formation de leurs collègues.

a.2. Standardisation au niveau des deux joint-ventures étudiées

Nous présenterons dans ce qui suit, les résultats de l'ACM opérée sur les questions traitant de la standardisation via le logiciel SPSS.

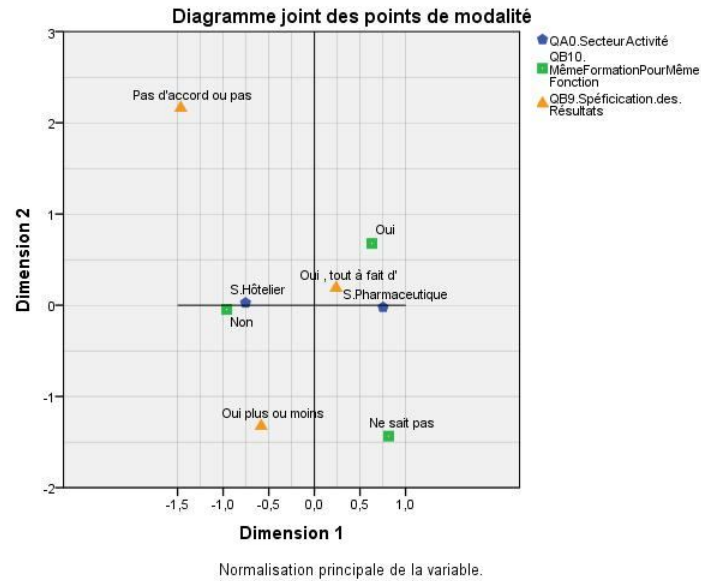
Tableau 19 : Tableau des valeurs propres « Standardisation »

Source : Elaboré par nos soins, tiré de l'ACM avec SPSS

Récapitulatif des modèles				
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	
1	,417	1,385	,462	
2	,082	1,058	,353	
Total		2,443	,814	
Moyenne	,272	1,222	,407	

Les deux premiers axes permettent d'expliquer 81% des données. L'axe 1 (dimension 1) explique 57% des données.

Figure N° 39 : ACM – Standardisation au niveau des deux joint-ventures étudiées
– Représentation des modalités



Sur l'axe 1, les plus fortes contributions sont celles de la modalité « oui » relative à la question « personnes ayant la même fonction sont de formation similaire » (correspondant à ...% des répondants), située à droite de l'axe 1 et la modalité « non » pour cette même question située à gauche de l'axe 1.

Donc, en observant le graphique, on constate que l'axe 1 discrimine la faible standardisation des qualifications, à gauche, et sa forte standardisation des qualifications à droite.

En haut de l'axe 2 les plus fortes contributions sont celles des modalités « pas d'accord ou pas du tout d'accord » pour la question relative à la spécification des résultats (correspondant à ...% des répondants).

En bas de l'axe 2, les plus fortes contributions sont celles de la modalité « oui plus ou moins » relative à la même question (correspondant à ...% des répondants).

On peut l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la moyenne (en bas de l'axe 2) et forte (en haut de l'axe 2) standardisation des résultats.

Pour la variable secteur d'activité, on constate que les deux se situent à l'opposé de l'axe 1. « Ibis Alger » à sa droite et JVP à sa gauche.

De ce qui précède, on peut affirmer l'existence d'une standardisation des résultats dans les deux joint-ventures étudiées, ainsi qu'une standardisation des emplois au niveau de la JVP.

b. Supervision directe

Nous présenterons les résultats des tris à plat effectués sur les questions relatives à la variable « supervision directe », puis nous enchaînerons avec les résultats de l'ACM.

b.1. Supervision directe au niveau de chacune des deux joint-ventures étudiées

Nous exposerons les résultats des tris à plats effectués sur les questions QB.4, QB.5, QB.6 et QB.7.

Nous nous intéresserons à la fréquence des instructions données, à la fréquence et à l'objet des comptes-rendus, ainsi qu'à la fréquence des contrôles effectués par le chef hiérarchique.

Figure N° 40 : Ibis - Fréquence de recevoir des instructions de son chef hiérarchique (%)

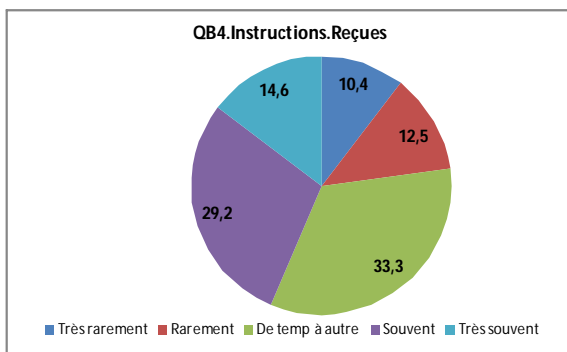
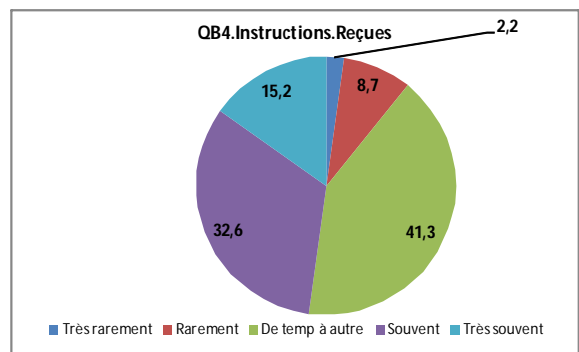


Figure N° 41 : JVP - Fréquence de recevoir des instructions de son chef hiérarchique (%)



Au «Ibis Alger», 44% des répondants estiment recevoir, souvent ou très souvent, des instructions émanant du chef hiérarchique, contre 33% déclarant les avoir de temps à autre.

Du côté de la JVP, 48% des répondants ont déclaré recevoir ces instructions, souvent ou très souvent, contre 41% estimant les recevoir de temps à autre.

Figure N° 42 : Ibis - Fréquence de rendre compte à son chef hiérarchique (%)

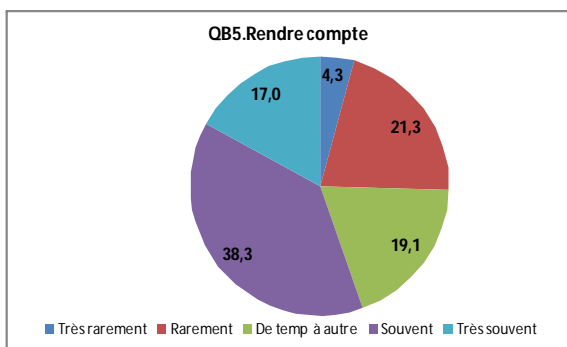
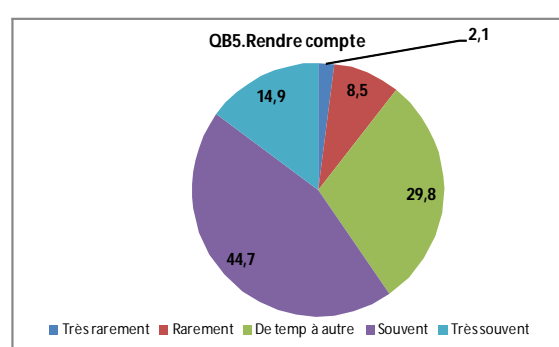


Figure N° 43 : JVP - Fréquence de rendre compte à son chef hiérarchique (%)



Concernant la fréquence des comptes rendu, 55% des répondants au «Ibis Alger», déclarent être tenus de les soumettre, souvent ou très souvent, à leur chef hiérarchique. Contre 19% estimant devoir les soumettre de temps à autre.

Concernant la JVP, près de 60% des répondants estiment devoir rendre compte à leur chef hiérarchique, souvent ou très souvent, contre 30% déclarant devoir le faire de temps à autre.

Figure N° 44 : Ibis - Objet du compte fait à son chef hiérarchique (%)

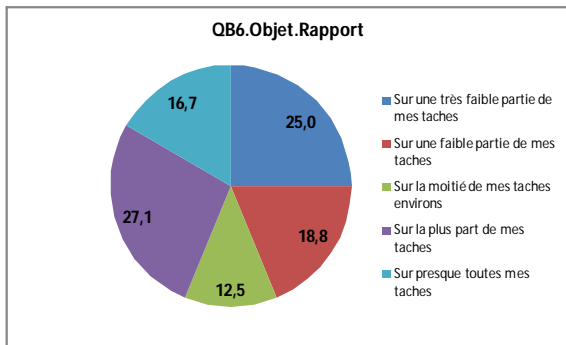
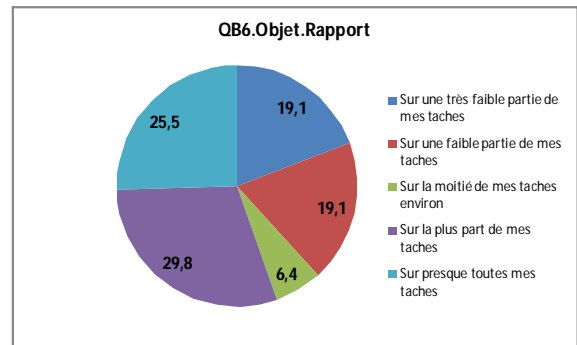


Figure N° 45 : JVP - Objet du compte fait à son chef hiérarchique (%)



Au «Ibis Alger», près de 44% des répondants estiment que les comptes rendus touchent, la plupart ou presque toutes leurs tâches. D'un autre côté, la même proportion a déclaré devoir rendre compte sur une faible ou très faible partie de leurs tâches.

Ces proportions s'élèvent à respectivement 55% et 38% au niveau de la JVP.

Figure N° 46 : Ibis - Fréquence du contrôle des activités par le chef hiérarchique (%)

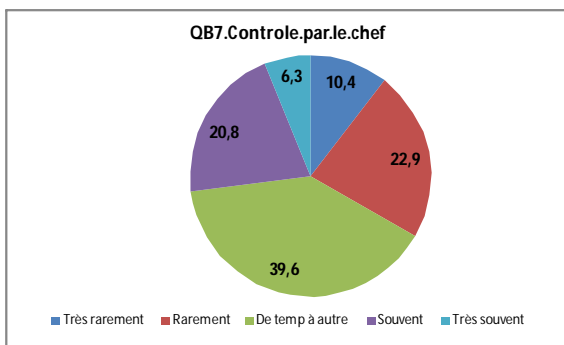
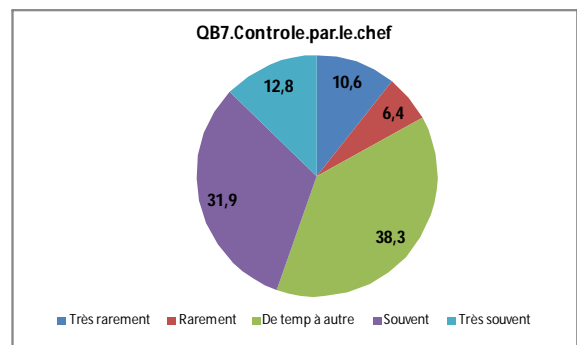


Figure N° 47 : JVP - Ibis - Fréquence du contrôle des activités par le chef hiérarchique (%)



Concernant le contrôle des tâches par le chef hiérarchique au niveau du « Ibis Alger », près de 40% des répondants déclarent qu'ils le subissent de temps à autres, contre 33% estimant l'avoir rarement ou très rarement.

Du côté de la JVP, 45% des répondants ont estimé se faire contrôler par leur chef hiérarchique souvent ou très souvent, contre 38% estimant subir ce contrôle de temps à autre.

Les résultats des tris à plats, relatifs à la supervision directe, dressent la configuration de celui-ci au sein des deux joint-ventures étudiées, cependant ils ne permettent pas de trancher sur la « qualification » à attribuer à cette variable. L'analyse des correspondances multiples nous permettra de le faire.

b.2. Supervision directe au niveau des deux joint-ventures étudiées

Nous allons dans ce qui suit présenter les résultats issus de l'ACM sur le logiciel SPSS, établie pour les questions relatives à la supervision directe. A savoir QA.0, QB.4, QB.5, QB.6 et QB.7.

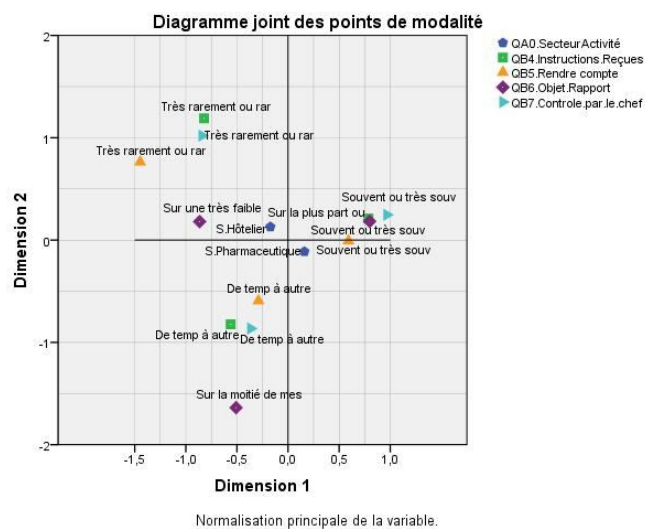
Tableau 20 : Tableau des valeurs propres « Supervision directe »

Source : Elaboré par nos soins, tiré de l'analyse ACM sur SPSS

Récapitulatif des modèles			
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,757	2,315	,579
2	,477	1,558	,389
Total		3,872	,968
Moyenne	,645	1,936	,484

Les deux premiers axes expliquent 97% des données. L'axe 1 (dimension 1) explique 60% des données.

Figure N° 48 : ACM – Supervision directe au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités



A gauche de l'axe 1, les plus fortes contributions sont celles des modalités « très rarement ou rarement » pour la fréquence de réception d'instructions du chef hiérarchique ainsi que la fréquence de lui rendre compte, et la modalité « Sur une très faible ou faible partie de mes

tâches » relative à la question de « l'objet des compte-rendu au chef hiérarchique » (correspondant à respectivement 17%, 18% et 41% des répondants).

A droite de l'axe 1, les plus fortes contributions sont celles des modalités « souvent ou très souvent » pour les deux premières questions citées plus haut ainsi que la question de la « fréquence à laquelle le chef hiérarchique exerce un contrôle sur l'activité » (correspondant à respectivement 45%, 57% et 36% des répondants).

On constate également une forte contribution de la modalité « Sur la plupart ou sur presque toutes mes tâches » pour la question « objet des compte-rendu au chef hiérarchique » (correspondant à 49% des répondants).

Donc, en observant le graphique, on constate que l'axe 1 discrimine la faible supervision directe, à gauche, et la forte supervision directe, à droite.

On peut donc, l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la forte (à droite de l'axe1) et la faible (à gauche de l'axe1) supervision directe.

En bas de l'axe 2, les contributions les plus importantes sont celles des modalités « De temps à autre » pour la fréquence de réception d'instructions du chef hiérarchique, la fréquence de rendre compte à celui-ci ainsi que la fréquence d'exercer un contrôle sur l'activité (correspondant à respectivement 37%, 24% et 39% des répondants).

On trouve également la modalité « Sur la moitié de mes tâches environ » pour la question « objet des compte-rendu au chef hiérarchique » (correspondant à 9% des répondants).

En haut de l'axe 2, la plus forte contribution est celle de la modalité « Rarement ou très rarement » relative à la fréquence à d'exercer un contrôle sur l'activité par le chef hiérarchique correspondant à 25% des répondants.

On peut l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la faible (en haut de l'axe 2) et la moyenne (en bas de l'axe 2) fréquence de contrôle des activités par le chef hiérarchique.

Pour la variable secteur d'activité, on constate que les deux se situent de côtés opposés de chacun des axes. Ainsi, le «Ibis Alger», est situé à gauche de l'axe 1 et en haut de l'axe 2 correspondant à une faible supervision directe et une faible fréquence de contrôle des activités par le chef hiérarchique.

D'un autre côté, la JVP se positionne à droite de l'axe 1 et en bas de l'axe 2 renvoyant à une forte supervision directe et l'exercice d'un contrôle sur les activités avec une fréquence moyenne.

De ce qui précède, nous pouvons affirmer l'existence d'une faible supervision directe au niveau du «Ibis Alger», et d'une forte supervision directe au niveau de la JVP.

3. Mécanismes de coordination informels : Ajustement mutuel

Nous présenterons les résultats des tris à plat effectués sur les questions traitant de l'ajustement mutuel et nous enchaînerons avec l'analyse ACM sur ces mêmes questions pour les deux joint-ventures étudiées.

a. Ajustement mutuel au niveau de chacune des deux joint-ventures étudiées :

Nous examinerons les résultats des tris à plats effectués sur les questions relatives à l'ajustement mutuel, en l'occurrence QB.1, QB.2 et QB.3.

Figure N° 49 : Ibis - Contrôle des tâches soit même ou avec l'aide de collègues du même grade (%).

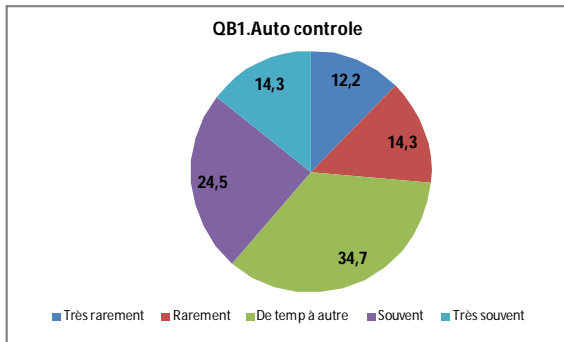
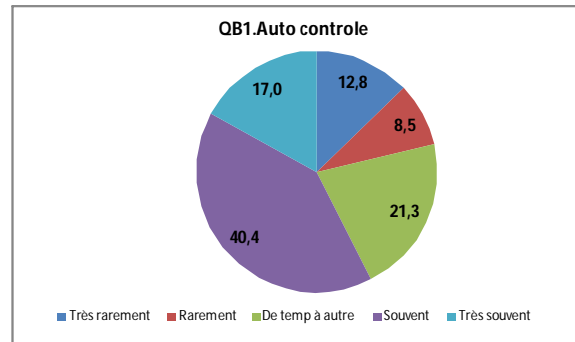


Figure N° 50 : JVP - Contrôle des tâches soit même ou avec l'aide de collègues du même grade (%).



Près de 39% des répondants ont déclaré contrôler leurs tâches, souvent ou très souvent, sans l'intervention du chef hiérarchique. Contre 35% déclarant le faire de temps à autre. Ces résultats concernent «Ibis Alger».

Pour la JVP, Plus de 57% des répondants de la JVP ont avancé contrôler, souvent ou très souvent, leurs tâches sans l'intervention du chef hiérarchique, et 21% ont estimé le faire de temps à autre.

Figure N° 51 : Ibis – Se concerter avec les collègues du même département et ayant le même grade, pour accomplir ses tâches (%)

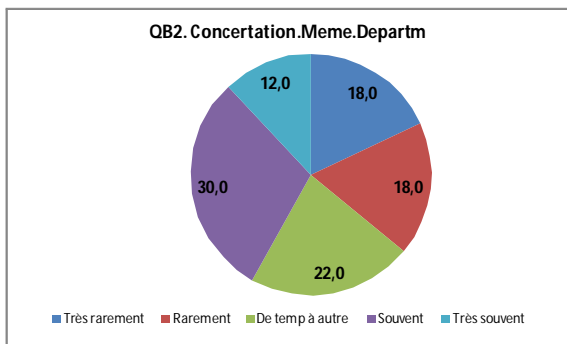
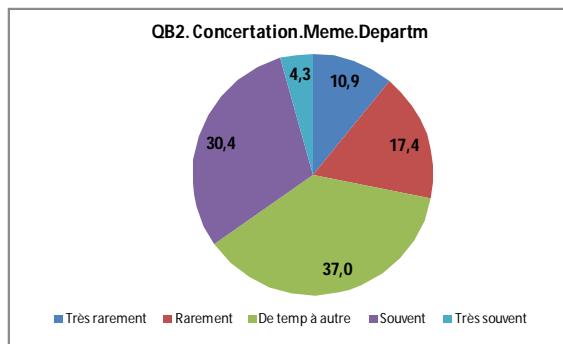


Figure N° 52 : JVP - Se concerter avec les collègues du même département et ayant le même grade pour accomplir ses tâches (%)



Au niveau du «Ibis Alger», 42% des répondants ont déclaré se référer aux collègues du même département et ayant le même grade pour accomplir leurs tâches, et 22% le font de temps à autre.

D'un autre côté, 36% ont affirmé le faire rarement ou très rarement.

Pour la JVP, 35% des répondants ont déclaré se concerter souvent ou très souvent, avec les collègues du même département et ayant le même grade, pour l'accomplissement de leurs tâches. Contre 37% ayant annoncé le faire de temps à autre.

Figure N° 53 : Ibis - Se concerter avec les collègues d'autres départements et ayant le même grade pour accomplir ses tâches (%)

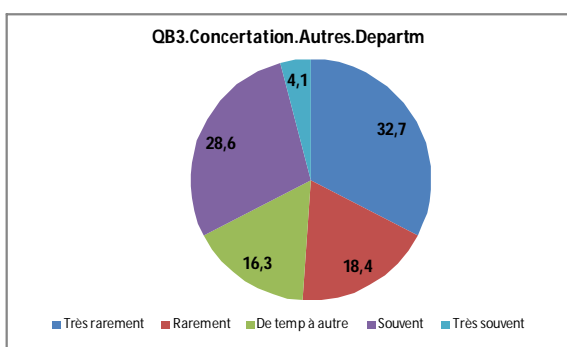
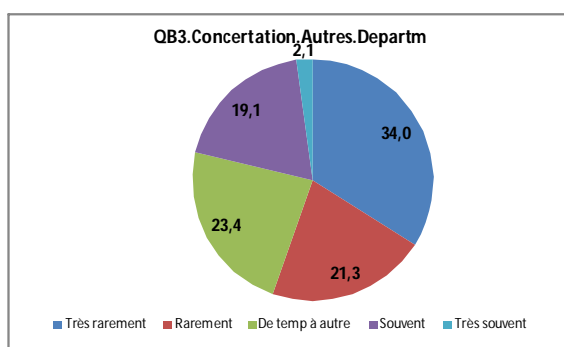


Figure N° 54 : JVP - Se concerter avec les collègues d'autres départements et ayant le même grade pour accomplir ses tâches (%)



Concernant la concertation avec les collègues d'autres départements, 51% des répondants au niveau du «Ibis Alger», ont déclaré le faire rarement ou très rarement, contre 16% estimant le faire de temps à autre.

Ces proportions s'élèvent à respectivement, 55% et 23% au niveau de la JVP.

Ainsi, la majorité des employés du «Ibis Alger», parviennent à contrôler leur travail sans faire appel au chef hiérarchique, et exercent une communication informelle avec leurs collègues afin d'accomplir leurs tâches. Ils font ainsi appel aux mécanismes de coordination informels.

Le même constat est fait pour la JVP.

Nous allons dans ce qui suit avoir une vue d'ensemble sur ces questions relatives à l'ajustement mutuel via l'ACM.

b. Ajustement mutuel au niveau des deux joint-ventures étudiées :

Nous allons dans ce qui suit présenter les résultats issus de l'ACM sur opérées sur les questions QA.0, QB.1, QB.2, et QB.3.

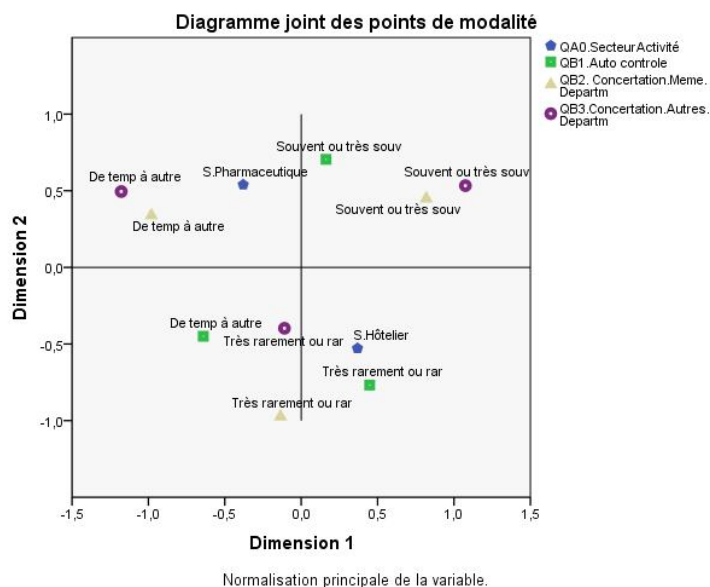
Tableau 21 : Tableau des valeurs propres « Ajustement mutuel »

Source : Elaboré par nos soins, tiré de l'ACM avec SPSS

Récapitulatif des modèles			
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,399	1,428	,357
2	,328	1,326	,331
Total		2,754	,688
Moyenne	,365	1,377	,344

Les deux premiers axes expliquent 69% des données. L'axe 1 (dimension 1) explique la moitié des données (52%).

Figure N° 55 : ACM – Ajustement mutuel au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités



Concernant l'axe 1, la plus importante contribution est celle de la modalité se concerter avec les collègues du même département «De temps à autre » (correspondant à 29% des personnes interrogées), située à gauche de l'axe 1.

A droite de l'axe 1, la plus grande contribution est celle de la modalité se concerter avec les collègues du même département «Souvent ou très souvent » (correspondant à 38% des personnes interrogées).

A cet effet, on constate que l'axe 1 discrimine la forte fréquence de concertation avec les collègues du même département, à droite, et une fréquence moyenne de concertation, gauche.

On peut l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la forte (à droite de l'axe1) et moyenne (à gauche de l'axe1) concertation avec les collègues du même département.

En ce qui concerne l'axe2, les plus importantes contributions sont celles de la modalité « souvent ou très souvent » relative à la question portant sur l'autocontrôle (correspondant à 47% des personnes interrogées), ainsi que les modalités « de temps à autre » et « souvent ou très souvent » relatives à la question sur « la fréquence de concertation avec les collègues d'autres départements » (correspondant à respectivement 19% et 27% des personnes interrogées).

L'ensemble de ces modalités sont situées en haut de l'axe 2.

En bas de l'axe 2, les plus fortes contributions sont celles des modalités « rarement ou très rarement » et « de temps à autres » relatives à la question sur « l'autocontrôle » (correspondant à respectivement 23% et 28 % des personnes interrogées), et la modalité « rarement ou très rarement » relative à la fréquence de concertation avec es collègues d'autres départements (52% des personnes interrogées).

On peut l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la prévalence d'un autocontrôle et d'une concertation avec les collègues d'autres départements (en haut de l'axe 2) et faible ou absence de celles-ci (en bas de l'axe 2).

Pour la variable secteur d'activité, on constate que les deux se situent à l'opposé de chacun des axes.

Ainsi le «Ibis Alger», est situé à droite de l'axe 1 et en bas de l'axe 2, correspondant à

- Faible concertation avec les collègues d'autres départements
- Présence d'autocontrôle (contrôle des tâches soit même ou avec l'aide de collègues ayant le même grade)
- Forte concertation avec les collègues du même département

Quant à la JVP, elle se positionne à gauche de l'axe 1 et en haut de l'axe 2, correspondant à :

- Présence de concertation avec les collègues d'autres départements
- Un autocontrôle (contrôle des tâches soit même ou avec l'aide de collègues ayant le même grade) fréquent
- Présence de concertation avec les collègues du même département

Ces résultats, nous amènent à affirmer la présence d'un **fort ajustement mutuel** au niveau du «Ibis Alger», ainsi que dans la JVP.

A titre de synthèse, rappelant qu'en termes de structure, nous nous sommes fixés un double objectif, le premier a attiré à l'analyse et à la compréhension du mode d'organisation de la joint-venture et des interactions entre les différents acteurs pour gérer le quotidien de l'entreprise. Il s'agit en effet, de nous intéresser à la perception des acteurs sur chacun des paramètres de conception ainsi que les paramètres de coordination formels et informels.

L'aboutissement de ce premier objectif, s'est appuyé sur les réponses données au questionnaire adressé au personnel de l'entreprise et dont les résultats ont été abordés dans cette section et résumés dans le tableau suivant.

Tableau 22 : Structure des alliances

Source : Elaboré par nos soins

		Alliance hôtelière (Ibis Alger)	Alliance pharmaceutique (JVP)
Paramètres de conception	Spécialisation	Faible	Moyenne
	Centralisation	Faible	Forte
	Formalisation	Forte	Forte
Mécanismes de coordination formels	Standardisation des qualifications	Non	Oui
	Standardisation des résultats	Oui	Oui
	Supervision directe	Faible	Forte
Mécanismes de coordination informels	Ajustement mutuel	Fort	Fort

B. Mécanismes de choix de la structure

Le second objectif relatif à la structure des alliances visait à expliquer comment s'opèrent les choix de structure dans la joint-venture et identifier le niveau d'influence de chacune des maisons-mères ainsi que l'influence du contexte de la coentreprise.

Ces réponses ont été apportées par le biais de l'analyse des discours des dirigeants collectés à travers des entretiens individuels semi-directifs.

L'hypothèse formulée est la suivante :

Première hypothèse, H1 : « la structure de l'alliance est définie par la multinationale ».

Pour comprendre les mécanismes de choix de structure, nous nous sommes intéressés à trois principaux volets :

- ❖ La structure est-elle une application de standards de la multinationale ?
- ❖ La structure est-elle influencée par la conjoncture locale ?
- ❖ Le parent local joue-t-il un rôle dans la définition de la structure de la joint-venture ?

CAS I : Ibis Alger Aéroport

Avant d'apporter des réponses à ces interrogations, rappelons le contexte de cette alliance.

« Ibis Alger » est né d'un accord entre deux fondateurs, le PDG de la multinationale et le PDG du groupe algérien. Ces deux hommes, amis de longue date ont décidé de créer une chaîne hôtelière en Algérie, sous la marque Ibis. « Ibis Alger Aéroport » fût le premier hôtel ouvert en 2008.

Ils ont décidé d'une répartition égalitaire du capital social 50% - 50%.

Ils ont également convenu, d'un commun accord, de confier le management des hôtels à la multinationale.

Pour le bon déroulement de leur projet, ils ont décidé de créer une joint-venture (capital social répartis 50% -50%) dénommée « SIEHA » chargée de construire les hôtels et superviser leur activité.

Tableau 23 : Tableau décrivant l'alliance hôtelière en se basant sur les critères d'asymétrie
Source : Elaboré par nos soins, items présentatifs inspiré de Cherbib (2010, P171)

	Parent local	Multinationale	Joint-venture 1	Joint-venture 2
Dénomination	Groupe Gimmo	Groupe Accor	SIEHA	Ibis Alger
Secteur D'activité	Hôtellerie et tourisme	hôtellerie	Construction et hôtellerie	hôtellerie
Taille	PME	Multinationale	PME	PME
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Fortes	Fortes	/	/
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international	/	/
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Important	/	/
L'importance stratégique	Stratégique	Opportunité de développement	/	/
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché saturé	/	/

❖ La structure est-elle une application des standards de la multinationale ?

Interrogé sur la structure du Ibis Alger, le directeur des opérations Accor Algérie – Tunisie nous indique qu'il s'agit d'un « *Organigramme standard, DG puis les responsables de département.* ».

« *Il y a des normes mais à adapter à la capacité de l'hôtel et au taux d'occupation, en respectant les ratios de gestion standards.* » nous explique le directeur administratif et financier pays.

De son côté, le directeur général du Ibis Alger a indiqué que « *Le mode opératoire du Ibis, il y a le DG avec un sous directeur et assistant hébergement, et un sous directeur et assistant restauration* », « *Le principe d'Ibis, mettre le moins possible d'échelons hiérarchiques, un ou deux responsables et des gens.* ». Il s'agit ainsi de minimiser le nombre d'échelons hiérarchiques.

Nous constatons que le choix de la structure du Ibis Alger a comme point de départ les standards de la multinationale. Des normes indiquent précisément en fonction de paramètres tels que la capacité de l'hôtel et le taux d'occupation escompté, le nombre d'employés à déployer ainsi que le mode de répartition des tâches.

Ces standards ont ainsi donné lieu à une structure presque identique entre Ibis Alger et Ibis Oran, exception faite d'un directeur d'exploitation ajouté au Ibis Alger. Et une structure différente pour le Ibis Tlemcen dû à sa taille plus faible (120 Chambres et 60 employés).

Si des standards sont appliqués, cela s'effectue-t-il de manière automatique sans nécessité d'adaptation significative, ou à l'inverse la conjoncture locale impacte beaucoup ?

❖ **La structure est-elle influencée par la conjoncture locale ?**

Les entretiens menés ont révélés que les standards de la multinationale sont appliqués en opérant les adaptations jugées nécessaires par la joint-venture compte tenu de la conjoncture locale. Le directeur des opérations Accor Algérie – Tunisie, précise ainsi que « *Chaque marque a ses standards et chaque standard a sa structure opérationnelle. Ce standard est adapté au pays local.* ».

Le Directeur administratif de SIEHA fait la même constatation et indique qu'il s'agit de « *Standards Accor avec adaptation au contexte algérien* ».

Les réponses apportées au questionnement relatif à la nature de ces adaptations, fait ressortir quatre points principaux :

❖ Développement d'une restauration haute gamme.

La marque Ibis relève de l'hôtellerie économique, la restauration est considérée comme un service de faible importance. Il y a de ce fait peu de personnel dédié et sa qualité est bas de gamme. Il s'agit en général de réchauffer des plats pré-cuisinés. « *En France, c'est une restauration bas de gamme* » nous explique la directrice d'exploitation de l'hôtel.

De son côté le directeur administratif de SIEHA, précise que « *en France par exemple, il y a très peu de restauration car les conditions ne le favorisent pas. C'est un service annexe, bas de gamme... mais à côté de l'hôtel, il y a beaucoup de restaurants.* »..

Aussi, bien que « Ibis Alger » se situe près de l'aéroport dans une zone « affaires », à l'ouverture de l'hôtel, il y avait très peu de restaurants aux alentours. Cette situation a progressivement changé, avec l'émergence de nouveaux restaurants ciblant les clients des hôtels, des banques et des commerces situés aux alentours ; toutefois la nature et parfois la qualité reste différente.

Ainsi, à l'inverse du contexte français (le secteur de la restauration bien développé), le contexte algérien favorise le développement de ce service générateur revenu. En effet, la restauration représente un quart du chiffre d'affaires du « Ibis Alger ».

« *il représente 25%¹ du chiffre d'affaires de l'hôtel* », nous indique le directeur administratif de SIEHA.

Cette conjoncture a fait émerger une réelle opportunité saisie par la joint-venture. Le directeur administratif de SIEHA nous explique qu'« *En Algérie, on a été amené à développer une restauration haut de gamme* ».

Un personnel dédié a ainsi été recruté et formé pour offrir un service restauration de qualité. « *Le personnel cuisine en Algérie est plus important qu'en France.* » ajoute-il.

Le chef cuisinier est allé en formation, assurée par le chef cuisinier d'Accor. Nous informe le directeur général de l'hôtel.

❖ Remplacement du poste de barman par le poste de serveur restauration

Une autre adaptation opérée réside dans la suppression du poste de barman. Ainsi le directeur général du « Ibis Alger » nous explique que le principe est respecté mais une adaptation est nécessaire « *On garde le principe, et on adapte. Il y a des serveurs restauration et pas de barman en Algérie.* ».

Cela s'explique par le contexte local et la signification donnée au terme de barman, qui renvoie à la personne qui sert des boissons alcoolisées.

Bien qu'il ait une population algérienne consommant l'alcool, il ne demeure pas moins que cela ne s'insère pas dans la culture du pays. Et il sera probablement assez difficile de trouver un nombre suffisant de candidatures pour une annonce de recrutement de barmans.

❖ Création du poste de caissier et de département finances et comptabilité

Les cartes bancaires sont très peu utilisées en Algérie. De même, les chèques sont un moyen de paiement très peu répondu, du fait de la lenteur dans leur encaissement.

Cette conjoncture implique un usage massif de l'argent liquide dans la plupart des transactions commerciales. Le règlement de sa facture d'hôtel ne déroge pas à cette réalité, ce qui a donné naissance à la création du poste de caissier et d'un département finance et comptabilité dans chaque hôtel Ibis en Algérie.

¹ Chiffre donné par le directeur administratif de Sieha, en 2011

Ainsi, le directeur administratif de SIEHA précise qu' « *En France, il n'y a pas de caissier par exemple, ici oui. Ici, on a dans chaque hôtel un staff qui fait comptabilité – finances.* »

❖ Création de postes d'agents de sécurité

La situation sécuritaire délicate qu'a connue l'Algérie durant les années 90 a donné naissance à la création de poste d'agents de sécurité dans presque toutes les entreprises et administrations du pays. Le « Ibis Alger » n'a pas dérogé à cette pratique.

« *Ici souci de sécurité donc personnel en plus* » indique le directeur administratif de SIEHA.

Il est à souligner que l'hôtel a mis en place deux postes de garde, un à l'entrée, et les agents de sécurité procèdent à la fouille systématique de chaque voiture qui rentre dans l'hôtel.

Un autre poste à la sortie, assurant la fouille de certains véhicules sortants.

D'autres agents de sécurité exercent à l'entrée de l'immeuble, assurant la fouille de tout bagage et sacs à main. Toute personne entrant dans l'hôtel est soumise au scanner.

❖ **Le parent local joue-t-il un rôle dans la définition de la structure de la joint-venture ?**

La répartition du capital social 50%-50% implique une participation égalitaire dans l'approbation (ou non) des décisions relatives à la joint-venture. Toutefois la particularité de cet accord d'alliance stipulant de confier le management des hôtels à la multinationale aboutit à pratiquement une absence de rôle joué par le parent local dans la définition de la structure de l'alliance.

« *Gimmo n'intervient pas à ce stade, elle ne se penche pas sur les détails de la structure étant donné que le management des hôtels est confié à Accor* » nous explique la directrice d'exploitation.

Cette situation facilite beaucoup la relation de la multinationale avec son allié ainsi qu'avec la joint-venture, dans le cadre de la gestion de l'activité de celle-ci. Elle est largement orientée en faveur d'Accor, qui est en droit de prendre seul les décisions managériales sans recourir à son allié.

Cette liberté de décisions, n'est pas le fruit d'un rapport de force exercé par la multinationale, mais découle d'une prise de conscience du parent local de sa faible maîtrise des modes de gestion de l'hôtellerie économique (dû à son manque d'expérience) et sa volonté de bénéficier du savoir-faire de son allié dans ce domaine.

Ainsi le directeur général du Ibis Alger précise « *On recherche un savoir faire local et eux ils cherchent un savoir-faire managérial* ».

De son côté, le directeur administratif de SIEHA souligne que « *Accor apporte son savoir-faire en termes de gestion des hôtels* ». Savoir-faire souligné également comme l'un des principaux apports de la multinationale, par le directeur administratif et financier pays ainsi que par le directeur général du Ibis Alger.

❖ **La structure est-elle influencée par le secteur d'activité ?**

Le directeur général du Ibis Alger a également lié le choix de la structure de l'hôtel aux exigences du secteur de l'hôtellerie économique. Ainsi, il précise, par exemple, que « *Plusieurs échelons n'est pas le principe de l'hôtellerie économique.* ».

De même, en expliquant l'importance de la polyvalence et la poly-compétence encouragées dans l'hôtel, il a fait référence au secteur d'activité en indiquant « *Par contre en hôtellerie de luxe, les gens sont très spécialisés* ».

De son côté, le directeur administratif de SIEHA a souligné l'importance des ressources humaines dans le secteur de l'hôtellerie. Il a expliqué « *Dans notre métier, le personnel est très important donc le DG de l'hôtel doit s'assurer de la bonne gestion de leur carrière.* ».

Cette section nous a permis d'identifier les mécanismes de choix de la structure de l'alliance hôtelière étudiée. Nous avons fait ressortir le fait qu'elle découle essentiellement de standards tracés par la multinationale liés à des ratios tels que la capacité de l'hôtel ou encore le taux d'occupation.

Une liberté est ensuite donnée à la direction générale de l'hôtel pour opérer les éventuelles adaptations jugées utiles compte tenu du contexte local.

Celles identifiées au « Ibis Alger » concernent essentiellement la mise en place d'une équipe permettant d'offrir le service de restauration haut de gamme, et la création de postes d'agents de sécurité (avec les équipements nécessaires), de caissiers, un département comptabilité – finance, ainsi qu'une direction d'exploitation.

Nous avons souligné que les dirigeants estiment que le secteur d'activité de l'hôtellerie économique a une influence sur la structure de l'hôtel.

Enfin nous avons constaté que le parent local ne joue aucun rôle dans le choix de la structure de l'alliance.

Ces résultats nous amènent à confirmer l'hypothèse H1, étant donné que les dirigeants du « Ibis Alger » et de ses maisons mères ont clairement expliqué que la multinationale décide seule de la structure de l'alliance, le parent local n'a aucune influence sur la structure de l'hôtel.

CAS II : Joint-venture pharmaceutique

Au préalable de l'examen des mécanismes de choix de structure au niveau de JVP, nous allons passer en revue le contexte de cette alliance.

À la fin des années quatre-vingt dix, la multinationale a décidé de faire évoluer sa présence sur le marché algérien jugé d'un grand potentiel, d'une activité d'exportation à la création d'une unité de production.¹

La réglementation de l'époque (nécessité d'être en partenariat avec une entreprise locale pour pouvoir investir en Algérie), ainsi que la conjoncture locale ont poussé la multinationale à se rapprocher du leader en vue de créer une joint-venture.

Le groupe Saidal en quête de « savoir-faire technologique », et poussé par les pouvoirs publics a décidé de s'engager dans cette alliance.

La directrice du partenariat du groupe Saidal nous a expliqué que « *La création de l'alliance date des années du terrorisme mais le marché algérien était important et c'était un marché vital pour MLP.* ».

Saidal ne voulant pas investir beaucoup dans cette première expérience de création de joint-venture a demandé à être minoritaire dans le capital social de celle-ci (30%). La directrice du partenariat a ainsi indiqué « *On n'avait pas d'expérience dans les joint-ventures, alors on avait suggéré de rester en minoritaire. Pour nous 30% était avantageux* ».

Cette requête arrangeait pleinement la multinationale souhaitant avoir le contrôle de la joint-venture, elle a donc accepté de détenir 70% du capital social.

Rappelons que la multinationale et sa joint-venture ne nous ont pas autorisés à citer leurs noms, de ce fait nous évoquerons la multinationale sous la dénomination « MLP » (Multinationale Pharmaceutique).

Quant à la joint-venture, rappelons que nous la citons sous la dénomination JVP (Joint-venture Pharmaceutique).

En dehors de cette joint-venture, la multinationale est représentée en Algérie par une filiale détenue à 100%², chargée des superviser JVP et commercialiser ses produits. Nous la citons sous le nom de « MLP Algérie ».

La multinationale a également créée une autre filiale détenue à 100% chargée d'importer ses produits, nous l'évoquons sous le nom de « MLP imports ».

¹ Pour pouvoir exporter de façon satisfaisante, la multinationale a décidé de créer une filiale en Algérie chargée d'importer ses produits.

² A titre d'analogie avec l'alliance hôtelière étudiée, celle-ci est l'équivalent d' « Accor Algérie »

Tableau 24 : Tableau décrivant l'alliance pharmaceutique en se basant sur les critères d'asymétrie

Source : Elaboré par nos soins, items présentatifs inspiré de Cherbib (2010, P171)

	Parent local	Multinationale	Filiale de la Multinationale	Joint-venture
Dénomination	Groupe Sidal	MLP	MLP Algérie	PSM
Secteur D'activité	Secteur pharmaceutique	Secteur pharmaceutique	Secteur pharmaceutique	Secteur pharmaceutique
Taille	Grande	Multinationale	/	PME
Les capacités et les ressources engagées dans l'activité	Moyennes	Fortes	/	/
Le niveau de développement des partenaires	Développement local	Développement international	/	/
Le niveau d'expérience dans les alliances	Faible	Important	/	/
L'importance stratégique	Opportunité d'apprentissage (transfert technologique)	Opportunité de développement	/	/
La zone géographique	Pays en voie de développement Marché potentiel	Pays industrialisé Marché saturé	/	/

Nous allons dans ce qui suit nous intéresser, comme dans le cas précédent, à l'existence ou non de standards appliqués pour la structure de JVP, à l'analyse de l'ampleur de l'influence du contexte local, au rôle joué par le parent local ainsi qu'à l'influence éventuelle du secteur d'activité.

❖ La structure est-elle une application des standards de la multinationale ?

La directrice générale de « MLP Algérie », a expliqué que la structure de JVP est une application des standards de MLP.

De son côté, la directrice générale de JVP a indiqué que « *l'influence du groupe est importante* » sur la définition de la structure de JVP. Par « groupe », la première responsable fait référence à MLP.

Du côté du parent local, la directrice du partenariat du Groupe Sidal a formulé un avis convergent, « *il s'agit de Standards de MLP en miniature* », nous a-t-elle expliqué.

Il est ainsi clairement précisé par l'ensemble des dirigeantes que la structure de JVP découle d'une application des standards de la multinationale.

❖ **La structure est-elle influencée par la conjoncture locale ?**

La directrice générale de JVP estime que la structure de son entreprise est issue des standards de MLP, adaptés au contexte algérien.

Elle nous explique « *JVP appartient à un réseau de plus de 70 usines de production. Modèle d'organisation de MLP (lié à la taille...) adapté aux spécificités algériennes (des textes réglementaires, par exemple avoir un pharmacien responsable comme interlocuteur du ministère de la santé.)* »

Si la directrice générale de JVP estime qu'il y a quelques adaptations opérées pour répondre aux exigences du pays d'accueil, la directrice générale de JVP Algérie estime que la structure est une stricte application des standards de MLP et de ce fait n'a cité aucune adaptation.

Nous constatons que la première responsable de JVP estime que le contexte local influence la structure, toutefois la seule adaptation citée comme exemple est la désignation d'un pharmacien comme interlocuteur officiel avec les autorités locales.

❖ **Le parent local joue t-il un rôle dans la définition de la structure de la joint-venture ?**

La répartition du capital social de JVP, 70% détenu par la multinationale et 30% détenu par le parent local, engendre une dominance de la multinationale qui prend l'ensemble des décisions, dont le choix de la structure de JVP.

Ainsi, comme souligné plus haut, les avis de tous les dirigeants interrogés indiquent qu'il n'y a aucune influence de Sidal dans la décision de choix de la structure de JVP.

❖ **La structure est-elle influencée par le secteur d'activité ?**

Les directrices générales de « MLP Algérie » et JVP ont souligné l'existence d'un lien entre la structure de l'usine et les exigences du secteur d'activité.

La directrice générale de JVP nous a ainsi expliqué que « *il y a une forte spécialisation (chimiste...) mais dans notre secteur d'activité, une spécialisation est nécessaire.* ». La directrice générale de « MLP Algérie » a également précisé qu'on trouve dans l'usine une « *Culture de rigueur. Propre à la production de médicaments* ».

Ces dirigeantes affirment ainsi que la structure est influencée par le secteur d'activité.

Comme dans le cas de la joint-venture hôtelière, les résultats que nous venons de présenter nous amènent à confirmer l'hypothèse H1 . En effet, l'ensemble des dirigeants interrogés ont indiqué que la décision du choix de la structure de la JVP est prise par la multinationale sans aucune influence du parent local.

La Première hypothèse, H1 : « la structure de l'alliance est définie par la multinationale » est confirmée pour le « Ibis Alger » et confirmé également pour JVP.

SECTION II : Culture de l'alliance

Nous allons exposer et analyser les résultats relatifs aux variables retenues pour la dimension « culture », en l'occurrence ceux relatifs aux valeurs individualisme - collectivisme, masculinité - féminité et à l'orientation temporelle.

1. Les valeurs de l'alliance

Malgré la grande difficulté de cerner les variables cognitives telles que les valeurs culturelles, nous avons jugé nécessaire de nous y intéresser car permettent de comprendre une partie de la composante culturelle des alliances étudiées.

Les valeurs analysées sont comme précédemment indiqué des valeurs étudiées par Ofstede (1987), et nous nous sommes très largement inspirés des questions identifiées par l'auteur et posés dans le cadre de son étude de ces valeurs.

Ces valeurs sont des éléments explicatifs de la culture nationale, toutefois notre intérêt s'est limité à la manifestation de celle-ci au sein de l'entreprise.

Ainsi nous partons d'une hypothèse implicite, partageant la vision de l'auteur estimant que la culture nationale s'impose de manière quasi systématique aux entreprises et impacte la gestion des relations en son sein.

a. Valeurs individualisme - collectivisme

Nous allons présenter les principaux résultats obtenus, relatifs aux questions inspirées en partie du Tableau N°8 caractérisant les mentalités individualistes et celles communautaires au sein des entreprises.

a.1. Valeurs individualisme - collectivisme au niveau de chacune des deux joint-ventures étudiées :

Nous allons présenter, dans un premier temps les résultats des tris à plat des questions QC4.1, QC4.3, QC4.4, QC4.5, et QC4.9. Suivis des résultats relatifs aux questions QC6.2, QC6.4 et QC6.10.

La première série de questions, est formulée pour connaître l'avis des personnes interrogées, sur des affirmations émises par rapport à l'entreprise, en général. Et la seconde série concerne des affirmations relatives à l'entreprise dans laquelle ils travaillent, à savoir «Ibis Alger» ou la JVP.

Figure N° 56 : Ibis – Une entreprise devrait avoir une responsabilité majeure dans la santé et le bien être de ses employés et de leurs familles (%)

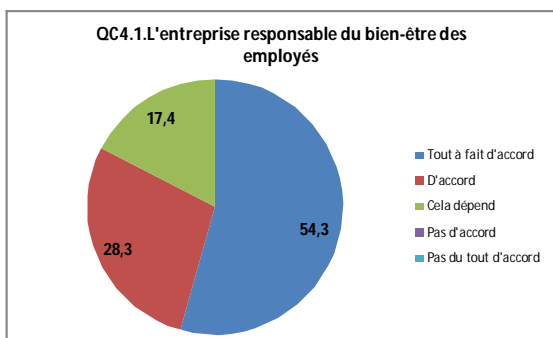
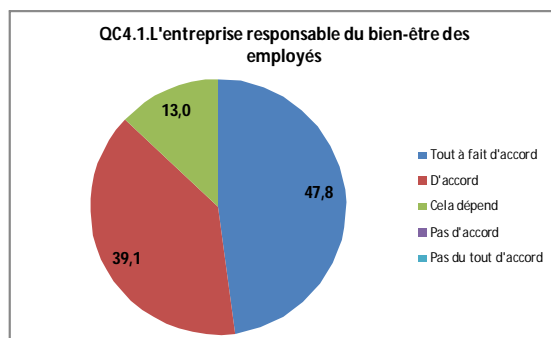


Figure N° 57 : JVP - Une entreprise devrait avoir une responsabilité majeure dans la santé et le bien être de ses employés et de leurs familles (%)



La tendance des réponses à cette question est comparable pour les deux joint-ventures étudiées. Respectivement 83% et 87% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et de la JVP, estiment que l'entreprise devrait avoir une responsabilité majeure dans la santé et le bien-être de ses employés.

Le reste des répondants considèrent que cette affirmation est valable dans certains cas.

Figure N° 58 : Ibis - Une entreprise doit défendre (%) les intérêts de ses employés

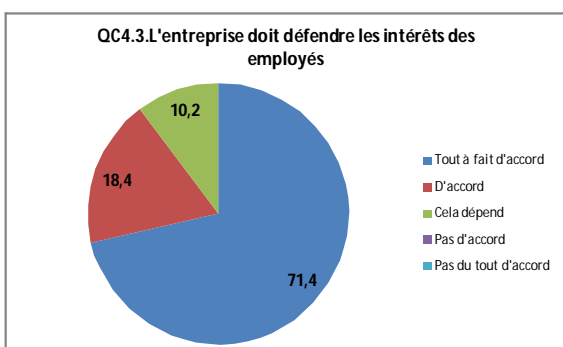
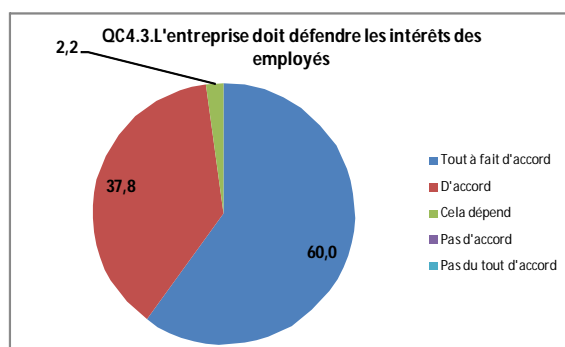


Figure N° 59 : JVP - Une entreprise doit défendre (%) les intérêts de ses employés



La question de la responsabilité de l'entreprise dans la défense des intérêts de ses employés a suscité une réponse positive de presque l'ensemble des répondants dans les deux joint-ventures étudiées.

Ainsi, respectivement 90% et 98% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et de la JVP, ont déclaré être d'accord ou tout à fait d'accord, sur le fait que « l'entreprise doit défendre les intérêts de ses employés ».

Figure N° 60 : Ibis – Il y a peu de qualités plus admirables chez un Homme que son dévouement et sa loyauté à son entreprise (%)

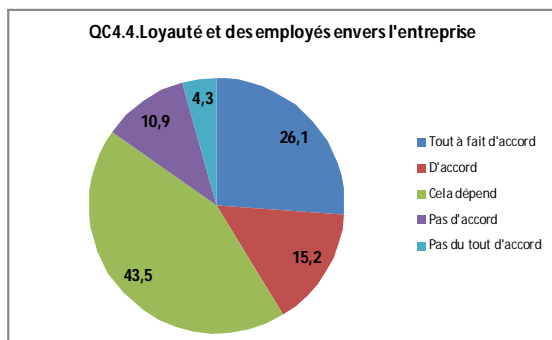
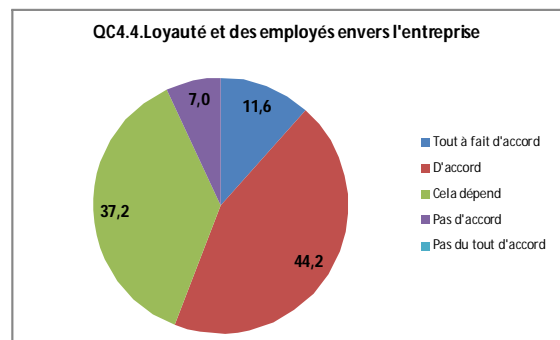


Figure N° 61 : JVP - Il y a peu de qualités plus admirables chez un Homme que son dévouement et sa loyauté à son entreprise (%)



Au niveau du «Ibis Alger», plus de 41% des répondants affirment que « il y a peu de qualités plus admirables chez un Homme que son dévouement et sa loyauté à son entreprise », contre 43% estimant que cette affirmation n'est pas toujours vraie.

Ces proportions s'élèvent à respectivement 56% et 37% au niveau de la JVP.

Figure N° 62 : Ibis - Rester longtemps dans une même compagnie est d'habitude la meilleure façon de réussir (%).

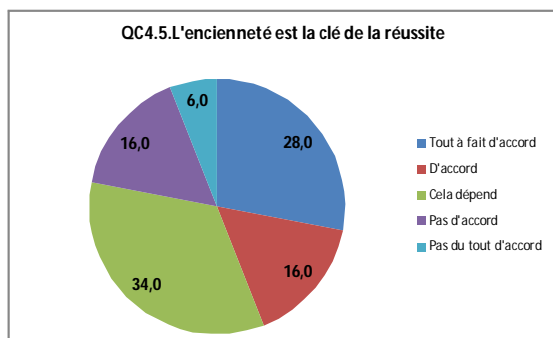
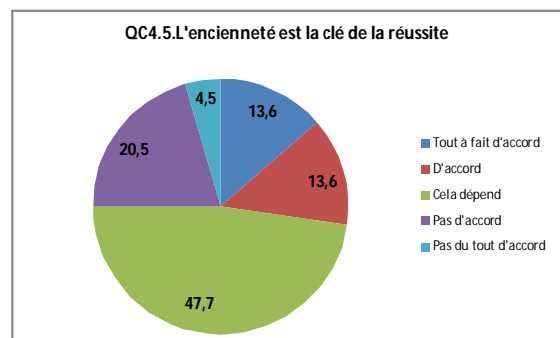


Figure N° 63 : JVP - Rester longtemps dans une même compagnie est d'habitude la meilleure façon de réussir (%).



La question de la réussite tribulaire de l'ancienneté a suscité des réponses avec une tendance différente dans les deux joint-ventures étudiées.

Ainsi le tiers des répondants au niveau du «Ibis Alger» ont donné une réponse non tranchée et ont opté pour la modalité « cela dépend » contre 44% ayant estimé que « Rester longtemps dans une même compagnie est d'habitude la meilleure façon de réussir ».

Dans la JVP, c'est près de la moitié des répondants qui ont opté pour la modalité « Cel a dépend » (48%) contre 27% ayant considéré que l'ancienneté favorise la réussite dans l'entreprise.

Figure N° 64 : Ibis - Les relations personnelles jouent un rôle important dans la prise de décision (%).

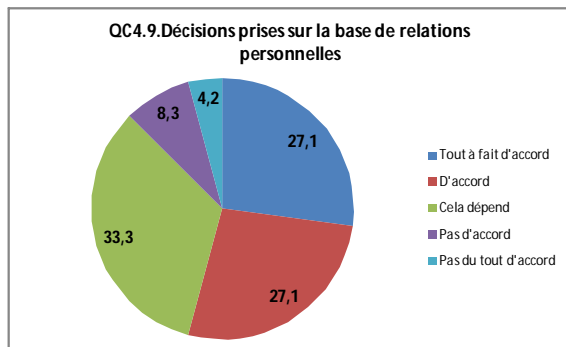
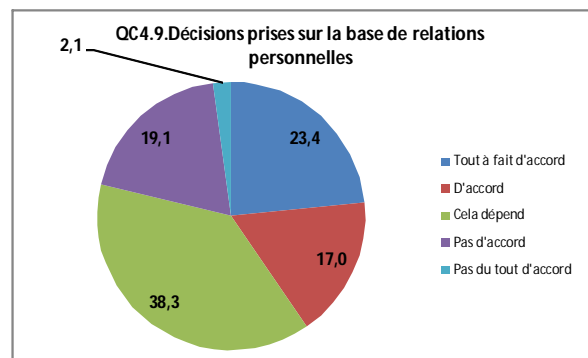


Figure N° 65 : JVP - Les relations personnelles jouent un rôle important dans la prise de décision (%).



Respectivement 54% et 40% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et de la JVP estiment que « Les relations personnelles jouent un rôle important dans la prise de décision », contre respectivement 33% et 38% affirmant que « Cela dépend ».

Figure N° 66 : Ibis - Il y a un très grand esprit d'équipe dans l'entreprise (%).

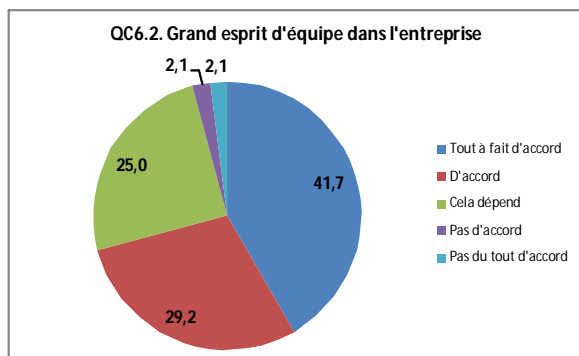
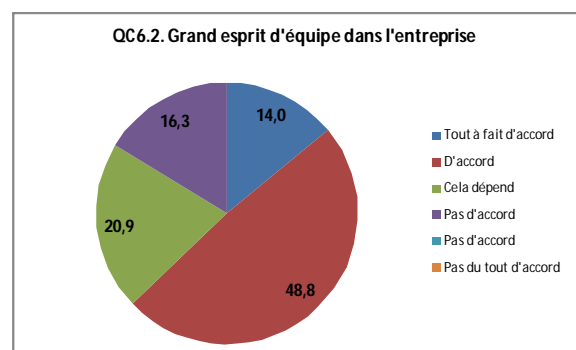


Figure N° 67 : JVP - Il y a un très grand esprit d'équipe dans l'entreprise (%).



71% des répondants au niveau du «Ibis Alger» ont estimé qu'il a un grand esprit d'équipe dans leur entreprise.

Cette proportion passe à 63% pour de la JVP, d'un autre côté plus de 16% des répondants ont déclaré qu'il n'y a pas un grand esprit d'équipe dans leur entreprise.

Figure N° 68 : Ibis - Il existe dans l'entreprise une tradition du respect des intérêts du personnel (%).

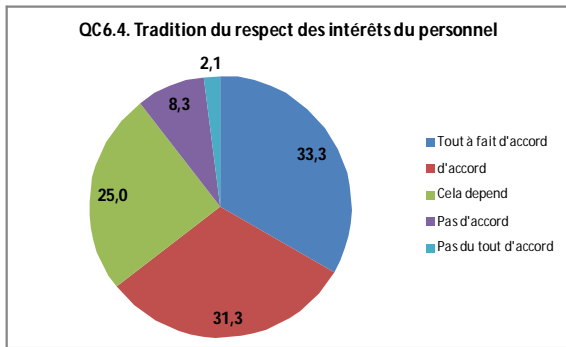
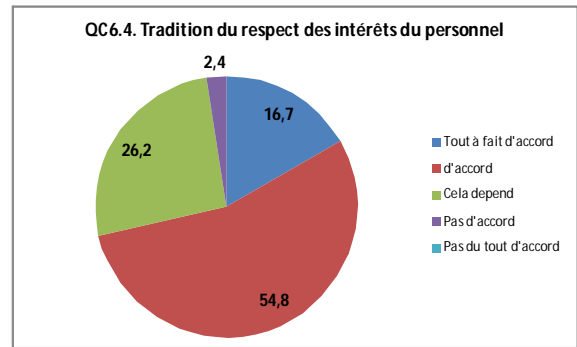


Figure N° 69 : JVP - Il existe dans l'entreprise une tradition du respect des intérêts du personnel (%).



Près des deux tiers des répondants du «Ibis Alger» ont estimé qu'il existe dans leur entreprise une tradition du respect des intérêts du personnel, contre 10% ayant affirmé le contraire. Ces proportions s'élèvent à respectivement 71% et 2% au niveau de la JVP.

Figure N° 70 : Ibis - Il y a une grande loyauté des employés envers l'entreprise (%).

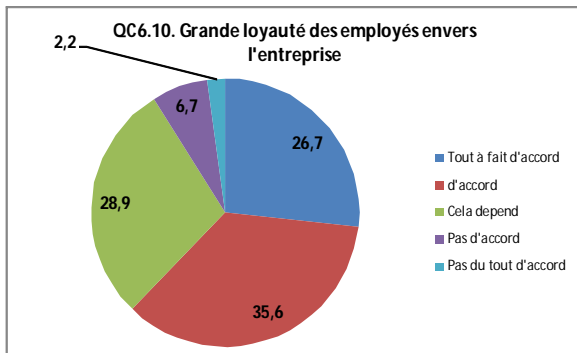
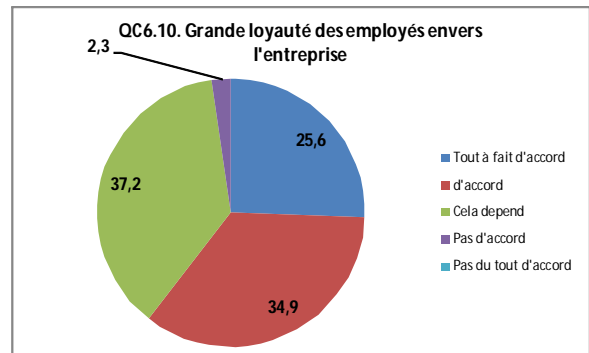


Figure N° 71 : JVP - Il y a une grande loyauté des employés envers l'entreprise (%).



Nous retrouvons une même tendance de réponse pour la question relative à la loyauté des employés envers leur entreprise. Ainsi 62% des répondants au «Ibis Alger» et 60% des répondants à la JVP ont affirmé qu'il y a une grande loyauté des employés envers leur entreprise. Contre respectivement 29% et 37% estimant que « Cela dépend ». D'un autre côté, seulement 2% des répondants dans la JVP ont estimé qu'il y a une absence de loyauté envers leur entreprise contre 9% au « Ibis Alger ».

a.2. Valeurs Individualisme - collectivisme au niveau des deux joint-ventures étudiées :

Nous allons dans ce qui suit exposer les résultats de l'ACM, effectuée avec le logiciel SPSS, englobant les questions relatives aux valeurs individualisme – collectivisme ; à savoir QA.0, QC6.2, QC6.4 et QC6.10.

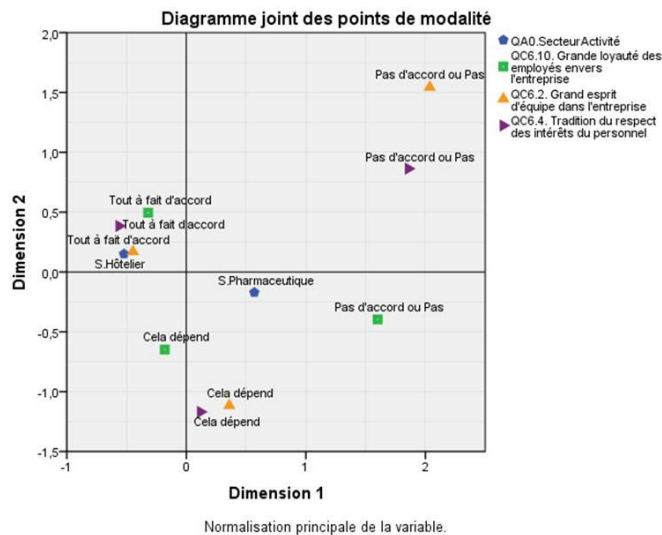
Tableau 25 : Tableau des valeurs propres « Individualisme - Collectivisme »

Source : Elaboré par nos soins, tiré de l'analyse ACM sur SPSS

Récapitulatif des modèles				
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	
1	,624	1,879	,470	
2	,328	1,326	,331	
Total		3,205	,801	
Moyenne	,501	1,602	,401	

Les deux premiers axes expliquent 80% des données. L'axe 1 (dimension 1) explique 59% des données.

Figure N° 72 : ACM – Individualisme - collectivisme au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités



Sur l'axe 1, les plus fortes contributions sont celles des modalités « Tout à fait d'accord ou d'accord » pour les questions relatives à la « présence d'un grand esprit d'équipe dans l'entreprise » et « l'existence d'une tradition du respect des intérêts des employés », correspondant à respectivement 67% et 57% des répondants. Ces deux modalités se situent à gauche de l'axe 1.

A droite de l'axe 1, les plus fortes contributions sont celles des modalités « Pas d'accord ou pas du tout d'accord » relatives aux mêmes questions précédentes (respectivement 10 % et 14% des répondants).

Ainsi, en observant le graphique, on constate que l'axe 1 discrimine la forte présence d'un grand esprit d'équipe et la tradition du respect des intérêts des employés, à gauche, et la relative absence d'esprit d'équipe et respect des intérêts des employés, à droite.

On peut l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la forte (à gauche de l'axe1) et faible (à droite de l'axe1) présence d'éléments témoignant d'une culture communautaire dans l'entreprise.

En bas de l'axe 2, les contributions les plus importantes sont celles des modalités « Cela dépend » relatives aux questions relatives à la « présence d'un grand esprit d'équipe dans l'entreprise », « l'existence d'une tradition du respect des intérêts des employés » et « une grande loyauté des employés envers leur entreprise » (respectivement à 23% et 29% et 32% des répondants).

En haut de l'axe 2, la plus forte contribution est celle de la modalité « Tout à fait d'accord ou d'accord » (52% des répondants) renvoyant à la question relative à la « présence d'une grande loyauté des employés envers leur entreprise ».

On peut l'interpréter comme l'axe d'opposition entre la moyenne (en bas de l'axe 2) et la forte (en haut de l'axe 2) loyauté des employés envers leur entreprise.

A titre de synthèse, à gauche de l'axe 1 et en haut de l'axe 2 est caractérisé par :

- Grand esprit d'équipe dans l'entreprise
- Tradition du respect des intérêts du personnel
- Grande loyauté des employés envers leur entreprise

Ces caractéristiques témoignent d'une culture communautaire.

D'un autre côté, à droite de l'axe 1 et en bas de l'axe 2 est caractérisé par :

- Faible esprit d'équipe dans l'entreprise
- Faible respect des intérêts du personnel
- Loyauté variable des employés envers l'entreprise

Ces caractéristiques témoignent d'une culture plutôt individualiste.

Pour la variable secteur d'activité, on constate que le « Ibis Alger » se situe à gauche de l'axe 1 et en haut de l'axe 2, ce qui témoigne de la prévalence d'une culture communautaire dans l'entreprise

Quant à la JVP, elle se trouve à droite de l'axe1 et en bas de l'axe 2, ce qui témoigne de la prévalence d'une culture individualiste dans l'entreprise ; toutefois les effectifs y correspondant sont très faibles (un peu plus de 10%).

D'un autre côté les tris à plat nous ont précédemment démontrés la prévalence au niveau de la JVP d'un grand esprit d'équipe dans l'entreprise, de la tradition du respect des intérêts du personnel ainsi que d'une grande loyauté des employés envers leur entreprise, ce qui indique la prévalence d'une culture communautaire dans la JVP.

De ce qui précède, on peut affirmer l'existence d'une culture communautaire au Ibis Alger ainsi qu' au niveau de la JVP.

b. Valeurs masculinité - Féminité

L'étude de cette valeur a été largement inspirée des caractéristiques identifiées par ofstede et présentées dans le tableau N°12.

Toutefois nous allons nous limiter à la présentation des résultats détaillant les réponses données par les employés à chacune des questions traitant de cette valeur sans la vue d'ensemble offerte par une ACM, car les résultats de cette dernière n'ont pas été exploitable.

Nous allons aborder les résultats des tris à plats effectués sur les questions visant à expliquer les valeurs masculinité - féminité.

Nous présenterons les résultats des tris à plats effectués sur les questions traitant des valeurs masculinité - féminité, QC3.1, QC3.3, QC3.11, QC3.14, QC5.2 et QC4.8.

Figure N° 73 : Ibis - Pouvoir faire un travail stimulant qui vous donne le sentiment de vous réaliser (%).

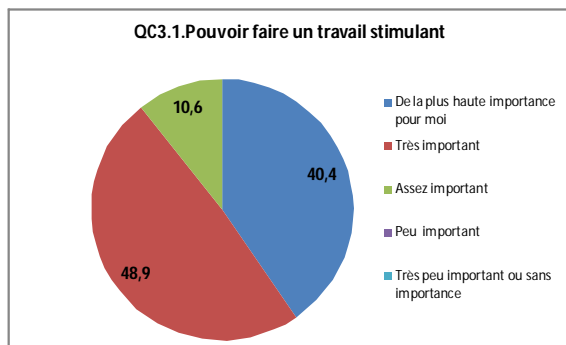
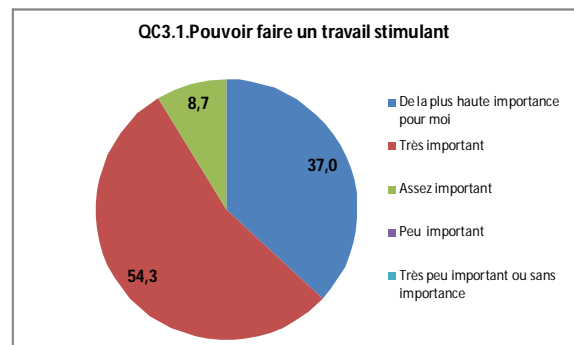


Figure N° 74 : JVP - Pouvoir faire un travail stimulant qui vous donne le sentiment de vous réaliser (%).



« Pouvoir faire un travail stimulant » est déclaré être « de la plus haute importance » pour 40% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et 37% des répondants au niveau de la JVP. D'un autre côté respectivement 50% et 54% des répondants de ces entreprises le jugent « très important ».

Figure N° 75 : Ibis - Pouvoir obtenir un salaire élevé (%).

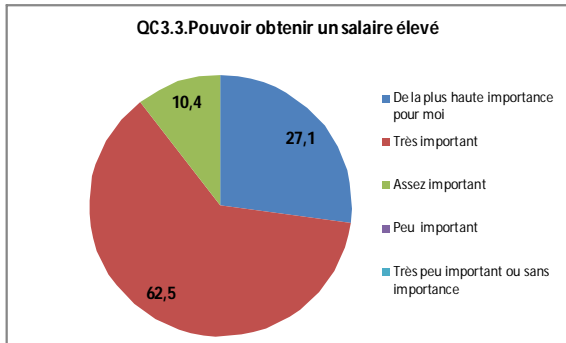
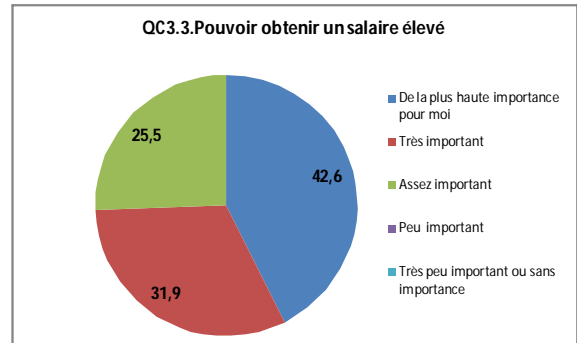


Figure N° 76 : JVP - Pouvoir obtenir un salaire élevé (%).



62% des répondants au niveau du «Ibis Alger» ont estimé que c'est très important de « Pouvoir obtenir un salaire élevé », et 43% des répondants au niveau de la JVP l'ont qualifié « de la plus haute importance ».

Figure N° 77 : Ibis - Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé (%).

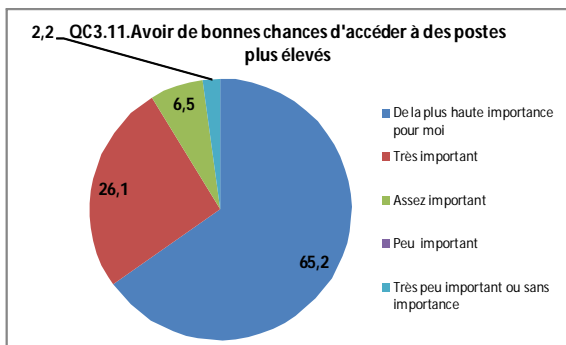
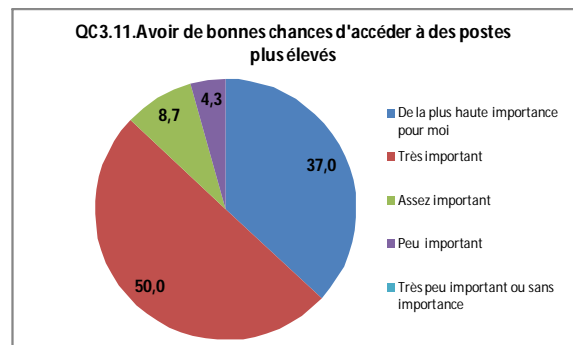


Figure N° 78 : JVP - Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé (%).



« Pouvoir accéder à des postes plus élevés » est considéré comme étant « de la plus haute importance pour 65% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et 37% des répondants au niveau de la JVP. D'un autre côté, la moitié des répondant de la JVP considèrent que cette question est « très importante ».

Figure N° 79 : Ibis - Avoir un travail qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale (%).

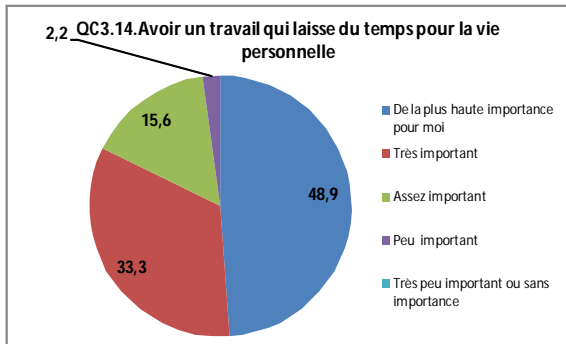
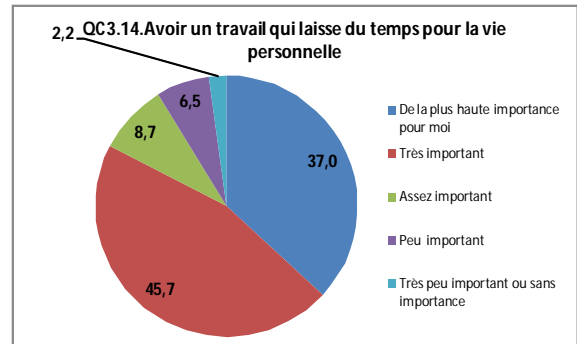


Figure N° 80 : JVP - Avoir un travail qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale (%).



Respectivement 49% et 37% des répondants du «Ibis Alger» et de la JVP, ont affirmé qu'il est « de la plus haute importance » d'avoir un travail qui laisse suffisamment de temps pour sa vie personnelle ou familiale.

Figure N° 81 : Ibis - Travailler dans une ambiance agréable et amicale (%).

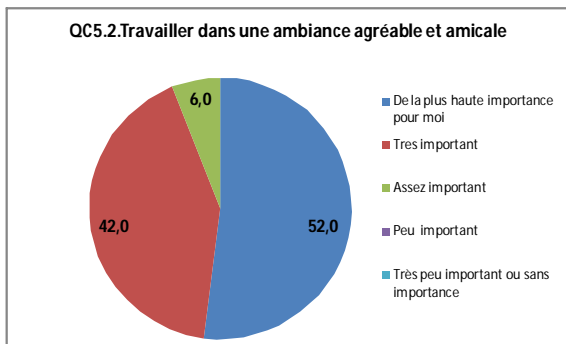
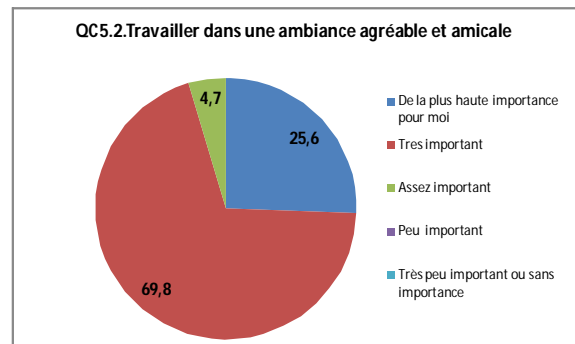


Figure N° 82 : JVP - Travailler dans une ambiance agréable et amicale (%).



« Pouvoir travailler dans une ambiance agréable et amicale », est qualifié de « la plus haute importance » pour plus de la moitié des répondants au niveau du «Ibis Alger». Pour la JVP, 70% des répondants qualifient cette question de « très importante ».

Figure N° 83 : Ibis - La plupart des employés dans les entreprises préfèrent éviter les responsabilités, ont peu d'ambition et veulent avant tout la sécurité (%).

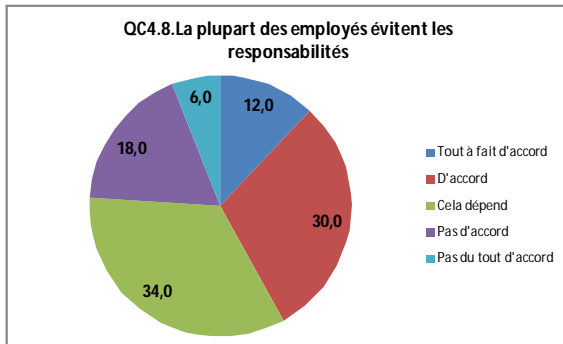
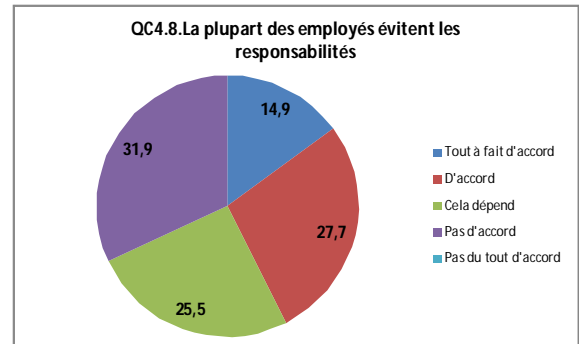


Figure N° 84 : JVP - La plupart des employés dans les entreprises préfèrent éviter les responsabilités, ont peu d'ambition et veulent avant tout la sécurité (%).



Respectivement 42% et 43% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et de la JVP ont estimé que « La plupart des employés dans les entreprises préfèrent éviter les responsabilités, ont peu d'ambition et veulent avant tout la sécurité », contre respectivement 18% et 32% avançant l'inverse.

A titre de synthèse, les caractéristiques suivantes sont retrouvées dans les alliances étudiées :

- La plupart des employés dans les entreprises préfèrent éviter les responsabilités, ont peu d'ambition et veulent avant tout la sécurité
- Une grande importance accordée au fait de pouvoir travailler dans une ambiance agréable et amicale »
- Avoir un travail qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale (Les entreprises ne doivent pas empiéter sur la vie privée de leurs membres)
- Grande Importance accordée au fait d'avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé

D'un autre côté, nous avons observé qu'il y a plusieurs femmes avec des emplois qualifiés, à titre d'exemple au « Ibis Alger » la responsable de réception, la directrice d'exploitation et à JVP la direction générale est confiée à une femme.

Ces caractéristiques témoignent de la prévalence d'une culture plutôt féminine dans les alliances étudiées.

De ce qui précède, on peut affirmer l'existence d'une culture plutôt féminine au Ibis Alger ainsi qu' au niveau de la JVP.

c. Valeurs temps « monochronique – polychronique »

Dans un premier temps, nous nous pencherons sur les résultats des tris à plats effectués sur les questions traitant des valeurs temps « monochronique – polychronique » ; dans un second temps nous aborderons les résultats de l'ACM effectuée sur certaines de ces questions.

c.1. Valeur temps « monochronique – polychronique » au niveau de chacune des deux joint-ventures étudiées :

Nous allons présenter, les résultats des tris à plat relatifs aux questions QA.0, QC7.1, QC7.4, QC7.5, QC7.7 et QC7.9.

Nous nous intéresserons notamment aux déclarations sur les pratiques telles que le nombre d'action exercées en même temps, la capacité de garder sa concentration sur le travail effectué, l'importance accordée au respect des délais d'exécution des tâches ou encore au niveau de ponctualité.

Figure N° 85 : Ibis - Vous entamez plusieurs actions à la fois (%).

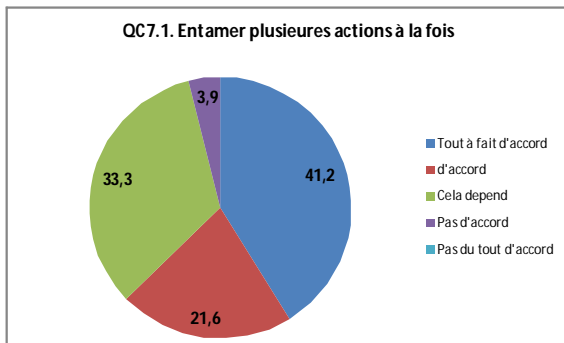
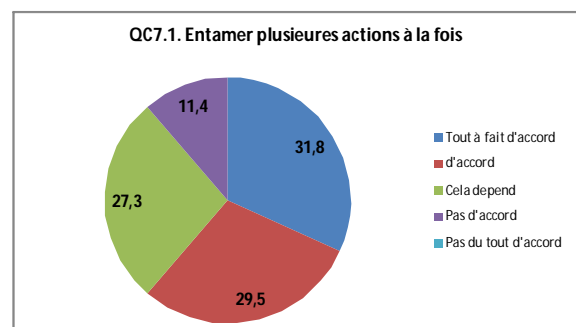


Figure N° 86 : JVP - Vous entamez plusieurs actions à la fois (%).



63% des répondants du «Ibis Alger» ont déclaré « entamer plusieurs actions à la fois », contre 61% au niveau de la JVP.

D'un autre côté respectivement 4% et 11% ont donné une réponse négative à cette question, et estime donc entamer une action à la fois.

Figure N° 87 : Ibis - Vous gardez votre concentration sur le travail que vous exercez sur le moment (%).

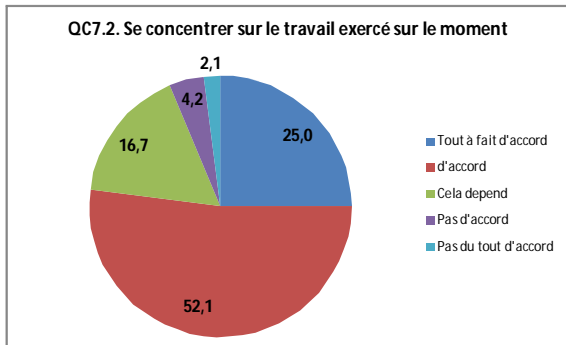
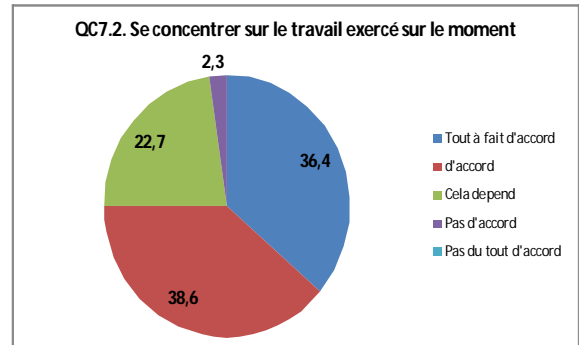


Figure N° 88 : JVP - Vous gardez votre concentration sur le travail que vous exercez sur le moment (%).



Nous constatons une même tendance de réponse à la question relative à la concentration sur le travail exercé sur le moment. Ainsi, respectivement 77% et 75% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et de la JVP ont affirmé « garder leur concentration sur le travail qu'ils exercent sur le moment », contre respectivement 6% et 2% ayant déclaré l'inverse.

Figure N° 89 : Ibis - Vous accordez une importance capitale au respect du délai fixé pour la tâche à accomplir (%).

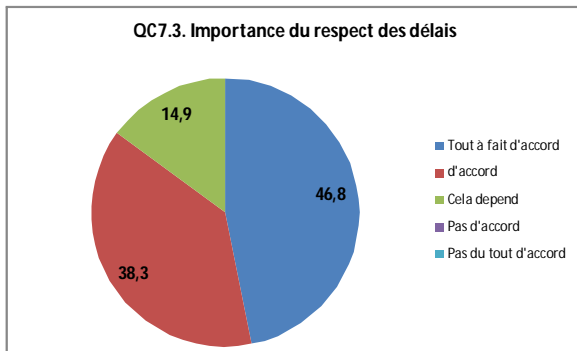
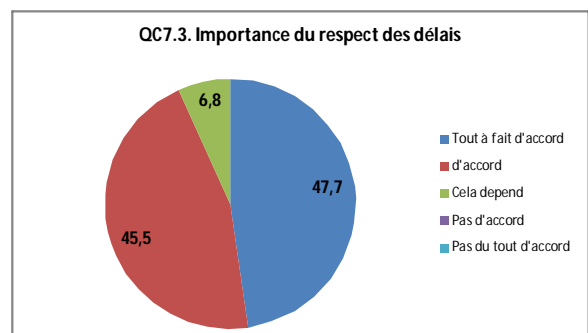


Figure N° 90 : JVP - Vous accordez une importance capitale au respect du délai fixé pour la tâche à accomplir (%).



Nous remarquons qu'aucun répondant dans les deux joint-ventures étudiées n'a déclaré ne pas accorder d'importance au respect du délai de réalisation des tâches à accomplir. Ainsi, 85% des répondants du «Ibis Alger» ont déclaré accorder une importance capitale au respect du délai fixé pour la tâche à accomplir. Cette proportion passe à 93% au niveau de la JVP.

Figure N° 91 : Ibis - Le travail prime sur le relationnel (%).

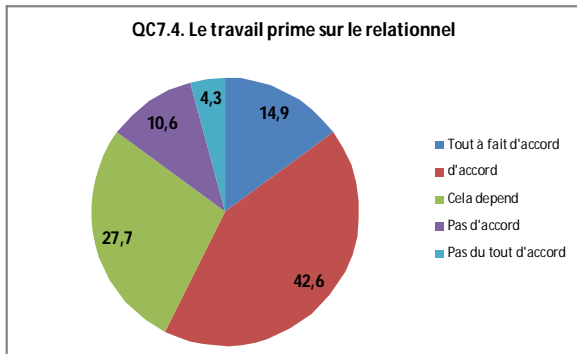
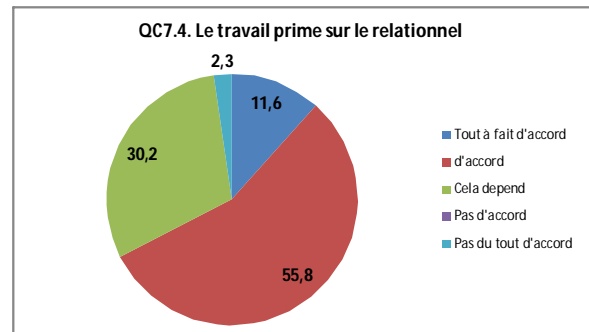


Figure N° 92 : JVP - Le travail prime sur le relationnel (%).



Respectivement 57% et 67% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et de la JVP ont affirmé que « le travail prime sur le relationnel ».

Près du tiers des répondants au niveau des deux joint-ventures étudiées ont répondu « cela dépend » à cette question (respectivement 28% et 30%).

Figure N° 93 : Ibis - Votre concentration est facilement perturbée (%).

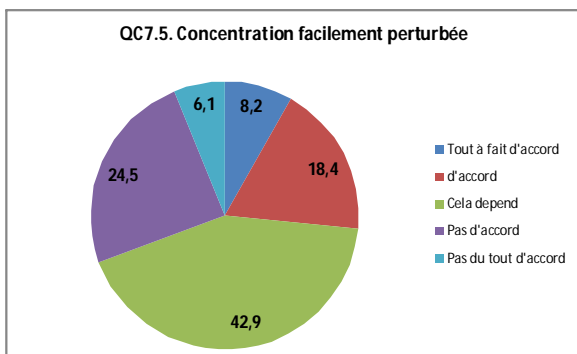
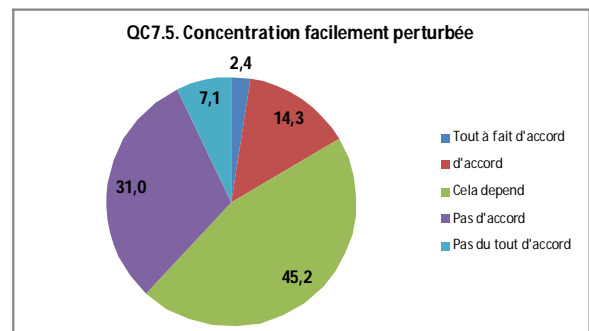


Figure N° 94 : JVP - Votre concentration est facilement perturbée (%).



27% des répondants au niveau du «Ibis Alger» ont déclaré que leur « concentration est facilement perturbée, contre 31% affirmant l'inverse.

Ces proportions passent à respectivement 17% et 38% pour la JVP.

Nous remarquons la grande proportion de la modalité « cela dépend » à 43% au «Ibis Alger» et plus de 45% à la JVP.

Figure N°95 : Ibis - Vous prêtez ou empruntez des choses très facilement (%).

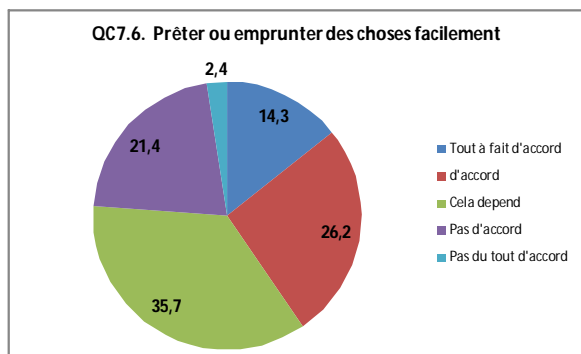
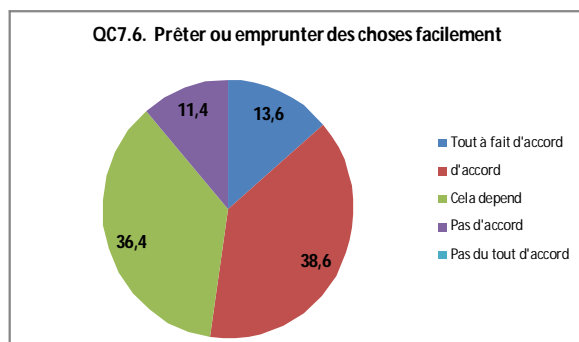


Figure N° 96 : JVP - Vous prêtez ou empruntez des choses très facilement (%).



40% des répondants au « Ibis Alger » et 52% des répondants dans la JVP ont déclaré « prêter ou emprunter des choses très facilement », contre respectivement 24% et 11% ayant déclaré ne pas le faire.

Figure N° 97 : Ibis - Le plus important c'est d'arriver à exécuter la tâche, sans trop se soucier du délai (%).

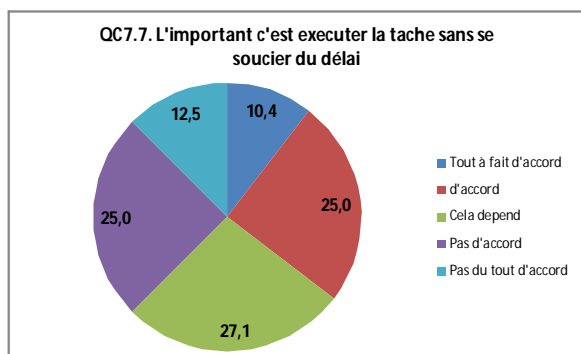
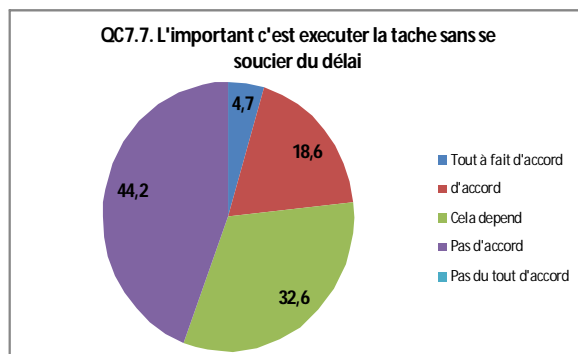


Figure N° 98 : JVP - Le plus important c'est d'arriver à exécuter la tâche, sans trop se soucier du délai (%).



35% des répondants au niveau du «Ibis Alger» et 23% des répondants de la JVP, ont affirmé que « Le plus important c'est d'arriver à exécuter la tâche, sans trop se soucier du délai » ; contre respectivement 38% et 49% ayant déclaré l'inverse.

Figure N° 99 : Ibis - Ça vous arrive souvent de prêter ou d'emprunter des choses (%).

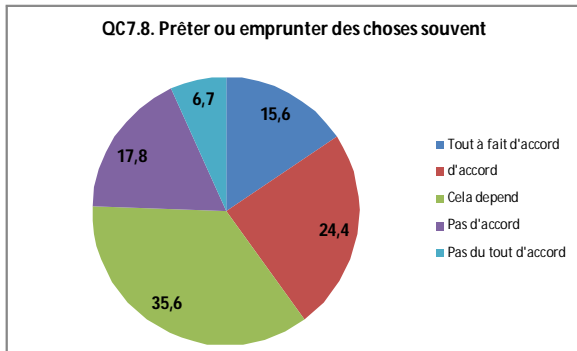
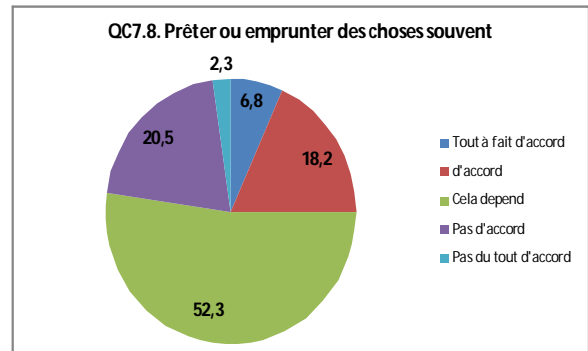


Figure N° 100 : JVP - Ça vous arrive souvent de prêter ou d'emprunter des choses (%).



40% des répondants au niveau du «Ibis Alger» ont affirmé que « Ça leur arrive souvent de prêter ou d'emprunter des choses », contre 25% au niveau de la JVP.

La proportion des répondants « Cela dépend » à cette question a dépassé la moitié pour la JVP.

Figure N° 101 : Ibis - Vous êtes très ponctuel (%).

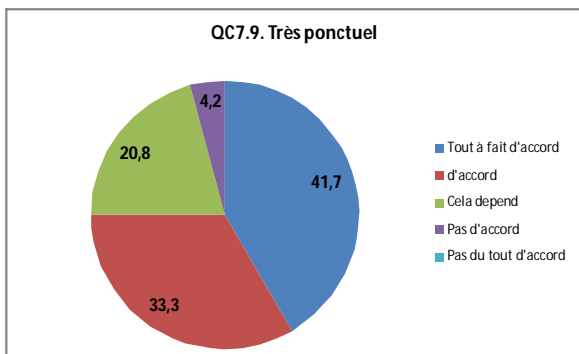
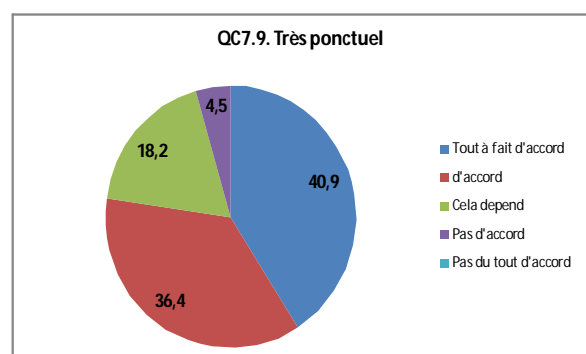


Figure N° 102 : JVP - Vous êtes très ponctuel (%).



Une même tendance de réponse est observée pour la question relative à la ponctualité. Ainsi, respectivement 75% et 77% des répondants au niveau du « Ibis Alger » et de la JVP ont estimé être « très ponctuel », et 4% ont déclaré l'inverse.

c.2. Valeur temps « monochronique – polychronique » au niveau des deux joint-ventures étudiées

Nous allons dans ce qui suit exposer les résultats de l'ACM, effectué sur le logiciel SPSS, relative aux questions traitant de la valeur temps « monochronique – polychronique ».

Nous nous intéresserons particulièrement aux questions QA.0, QC7.1, QC7.4, QC7.5, QC7.7 et QC7.9.

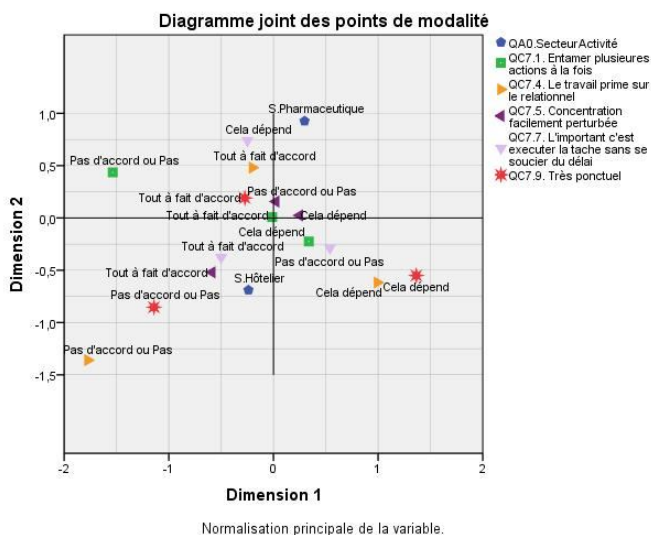
Tableau 26 : Tableau des valeurs propres « Vision du temps »

Source : Elaboré par nos soins, tiré de l'analyse ACM sur SPSS

Récapitulatif des modèles			
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,428	1,555	,259
2	,382	1,467	,244
Total		3,022	,504
Moyenne	,406	1,511	,252

Les deux premiers axes expliquent près de 50% des données. L'axe 1 (dimension 1) explique 51% des données.

Figure N° 103 : ACM – Valeur temps « monochronique – polychronique au niveau des deux joint-ventures étudiées – Représentation des modalités



A gauche de l'axe 1, les plus fortes contributions sont celles des modalités « Tout à fait d'accord ou d'accord » pour les questions, « Concentration facilement perturbée » et « Ce qui importe c'est l'exécution de la tâche sans trop se soucier du délai », correspondant à respectivement 22% et 30% des répondants.

A droite de l'axe 1, les plus importantes contributions sont celles de la modalité « Cela dépend » relative à la question « Le travail prime sur le relationnel » et la modalité « Pas d'accord ou pas du tout d'accord » pour la question « Ce qui importe c'est l'exécution de la tâche sans trop se soucier du délai » (respectivement 29%, et 41% des répondants).

Ainsi, en observant le graphique, on constate que l'axe 1 discrimine, à gauche, le fait « d'avoir une concentration facilement perturbée » et « d'exécuter les tâches sans trop se soucier du délai », et à droite le fait « d'accorder de l'importance au délai d'exécution des tâches » et considérer que « le travail ne prime pas toujours sur le relationnel ».

On peut l'interpréter comme l'axe témoignant de l'importance accordée au délai de réalisation des tâches, opposant ainsi une faible importance à gauche de l'axe 1 et une grande importance du délai à droite de cet axe.

Concernant l'axe 2, la contribution la plus importante est celle des modalités « Pas d'accord ou pas du tout d'accord » relative à la question « le travail prime sur le relationnel » (9% des répondants) et de la modalité « Cela dépend » relative aux questions « entamer plusieurs actions à la fois » et « être très ponctuel » (respectivement 31% et 20% des répondants). Ces modalités sont situées en bas de l'axe 2.

En haut de l'axe 2, les plus fortes contributions sont celles des modalités « Tout à fait d'accord ou d'accord » relatives aux questions « le travail prime sur le relationnel » et « être très ponctuel » (respectivement 62% et 76% des répondants) et des modalités « Pas d'accord ou pas du tout d'accord » relatives à la question « entamer plusieurs actions à la fois » (7% des répondants).

Aussi, en observant le graphique, on constate que l'axe 2 discrimine, en haut, la priorité donnée au travail et le fait d'être très ponctuel et en bas la priorité accordée au relationnel et avoir une ponctualité moyenne.

On peut l'interpréter d'un côté, comme l'axe d'opposition entre la forte (en bas de l'axe 2) et faible (en haut de l'axe 2) priorité accordée au relationnel.

Et d'un autre côté, l'axe d'opposition entre une faible (en bas de l'axe 2) et forte (en haut de l'axe 2) ponctualité.

A titre de synthèse, à gauche de l'axe 1 et en bas de l'axes 2 est caractérisé par :

- Faible importance accordée au délai de réalisation des tâches
- Concentration facilement perturbée
- La relationnelle prime sur le travail
- Faible ponctualité

Ces caractéristiques témoignent d'une vision polychrone du temps.

A titre de synthèse, à droite de l'axe 1 et en haut de l'axes 2 est caractérisé par :

- Forte importance accordée au délai de réalisation des tâches
- Le travail prime sur le relationnel
- Forte ponctualité

Ces caractéristiques témoignent d'une vision monochrone du temps.

Pour la variable secteur d'activité, on constate que la JVP est située à droite de l'axe 1 et haut de l'axe 2, et le «Ibis Alger» est situé à gauche de l'axe 1 et en bas de l'axe 2.

De ce qui précède, nous pouvons avancer que la JVP est caractérisée par une vision monochrone du temps, tandis qu'au « Ibis Alger » il y a une vision polychrone du temps .

Le tableau suivant résume l'ensemble des résultats concernant les valeurs culturelles présentes dans les alliances étudiées.

Tableau 27 : Valeurs culturelles des alliances stratégiques

Source : Elaboré par nos soins

		Alliance hôtelière	Alliance pharmaceutique
Valeurs	Masculinité / Féminité	Culture féminine	Culture féminine
	Individualisme / Collectivisme	Collectivisme	Collectivisme
	Vision monochrone du temps / Vision polychrone du temps	Vision polychrone du temps	Vision monochrone du temps

Nous allons dans ce qui suit présenter les résultats relatifs au modèle décisionnel dans les alliances.

2. Le modèle décisionnel de l'alliance, centralisé versus décentralisé

Notre intérêt pour le modèle décisionnel centralisé versus décentralisé, englobe deux volets. Le premier a attiré à la joint-venture elle-même et s'intéresse au degré d'autonomie dans la prise de décision dans l'activité quotidienne de l'entreprise, et concerne la perception de chacun sur

ce point quelque soit son niveau hiérarchique. La réponse à ces interrogations a été apportée par l'étude quantitative dont les résultats présentés dans la section 1 du présent chapitre.

Le deuxième volet concerne la relation de la joint-venture avec les parents et s'interroge sur les éventuelles décisions décentralisées, donc prises par la joint-venture elle-même et les éventuelles décisions centralisées, donc décidées au niveau d'un ou des deux parents.

Il s'agit en effet d'analyser à la fois la relation de la joint-venture avec chacun des parents et la relation entre ceux-ci dans le cadre de la prise de décisions qui concerne l'alliance.

Les réponses sont apportées avec l'étude qualitative menée, donc via l'analyse des résultats des entretiens semi-directifs conduits avec les dirigeants.

Rappelons que l'hypothèse formulée sur cette dimension est articulée comme suite :

Quatrième hypothèse, H4 : « Il y a une faible centralisation de la décision dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».

Nous allons dans ce qui suit présenter les résultats nous permettant de répondre à ces différentes interrogations et enfin statuer sur l'hypothèse formulée et ce pour chacun des cas étudiés.

CAS I : Ibis Alger

L'étude des résultats des réponses données aux questions relatives à cette dimension, nous a permis de conclure qu'il y a une faible centralisation des décisions opérationnelles dans le « Ibis Alger ».

Ce résultat a été vérifié également après analyse des discours des dirigeants. Ainsi la directrice d'exploitation a souligné que les premiers responsables de l'hôtel sont à l'écoute des collaborateurs « *la direction est à l'écoute, très proche des collaborateurs* ».

Il nous a été possible de constater ce fait, lors de nos déplacements à l'hôtel, à travers l'observation. A titre d'exemple, nous avons assisté à des échanges entre la chef de réception et ses collaborateurs, et nous avons remarqué que, d'un côté cette manager avait une écoute très active ; et d'un autre côté, les membres de son équipe présents semblaient parler ouvertement et paraissaient confiant quant à la prise en compte de leurs propos.

Par ailleurs, les entretiens avec les dirigeants ont révélé que les décisions stratégiques sont pratiquement du ressort de la multinationale.

Rappelons que cet accord d'alliance égalitaire (capital social réparti 50% - 50%), spécifie de confier le management des hôtels à la multinationale.

Nous allons dans ce qui suit passer en revue six principaux éléments qui sont mentionnés par les dirigeants des alliances pour expliquer le modèle décisionnel, et nous allons analyser le rôle joué par chacun des parents :

- Nomination du directeur général du « Ibis Alger ».
- Processus de validation du plan d'actions annuel.
- Processus de prise des décisions d'investissement et des décisions managériales.
- Les décisions Ressources Humaines.

Bien que le terme « décisions managériales » recouvre nombreuses dimensions telle que « validation du plan d'action » ou « décisions ressources humaines »..., nous avons jugé utile de faire ressortir à part « le plan d'actions », « les décisions d'investissement » et « les décisions ressources humaines ». Toute autre décision managériale est citée sous ce même terme (décision managériale).

Cette distinction entre ces décisions est motivée par la différence du centre de décision, la joint-venture, la multinationale, ou conjointement parent local et multinationale.

❖ Le poste de directeur général du « Ibis Alger », est confié à un expatrié appartenant au groupe Accor.

Le directeur administratif et financier pays – Accor Algérie, nous a expliqué que le directeur général est choisi pour ses compétences indépendamment de sa nationalité. Il est nommé par la multinationale et affilié à celle-ci.

Nous précisons qu'en 2011, lors du déroulement de notre première série d'entretiens, le directeur général était un expatrié de nationalité française. En 2014, un autre directeur général a été nommé, toujours expatrié de nationalité française.

Le premier responsable du « Ibis Alger », issu du groupe Accor vient avec un mandat et des lignes directrices fixées par la multinationale.

Dès lors, dès l'ouverture de l'hôtel, et six ans après, le directeur général demeure une personne appartenant à la multinationale et désignée par celle-ci pour la gestion de l'hôtel et l'atteinte des objectifs fixés.

Selon Trompenaar (1993), ce fait témoigne d'une centralisation de la décision au niveau de la multinationale. En effet l'auteur considère que la multinationale peut centraliser les décisions en mettant à la tête de sa filiale à l'étranger, un de ses cadres. Elle s'assure ainsi de mettre en œuvre ce qui est tracé en centrale, c'est-à-dire au niveau de son siège.

Notre recherche confirme ce qui est avancé par l'auteur, en effet, le premier responsable de l'hôtel a souligné que même s'il dispose d'une certaine liberté de décision, il y a des garde-fous de la marque, et il existe divers outils de contrôle permettant de s'assurer d'être dans le respect des grandes lignes tracées.

Il est utile de souligner qu'en dehors du directeur général, tout le personnel du « Ibis Alger » est recruté localement.

❖ **Le plan d'actions annuel fait objet de validation par la multinationale.**

A la signature de l'accord d'alliance, un business plan sur dix ans a été arrêté par les deux parents, celui-ci est actualisé lorsque c'est jugé nécessaire. Le directeur général de l'hôtel a ainsi indiqué qu' « *Il y a un business plan établi sur dix ans.* » et le directeur administratif de SIEHA a expliqué que « *L'objectif fixé était de réaliser 36 hôtels, puis a été révisé à 24 hôtels en 09 ans* ».

Chaque année, le directeur général de l'hôtel établit un plan d'action annuel¹, en se basant sur l'analyse de données internes, et les résultats d'études marketing ..., puis le soumet à la validation de la hiérarchie.

Le directeur administratif et financier pays a précisé que « *Accor donne les outils, Accor Algérie donne les grands axes (taux d'occupation, prix moyens), et les directeurs préparent et présentent leur budget avec le responsable pays.* ».

De 2008 à 2013, le plan d'action est soumis au « directeur des opérations – Algérie-Tunisie », puis présenté et négocié avec Accor Algérie ; après validation il est soumis au conseil d'administration de SIEHA (composé d'actionnaires représentant le groupe Gimmo, et des actionnaires représentant Accor Algérie, le président étant issu de la multinationale) pour approbation.

En 2013 la multinationale a opéré une réorganisation de la marque Ibis², à l'issue de laquelle le plan d'action doit être validé par la nouvelle hiérarchie « régionale » avant d'être soumis pour approbation au conseil d'administration de SIEHA.

¹ Le directeur des opérations Accor a souligné que « *Une fois par an, on élabore les budgets.* »

² Nous allons détailler d'avantage cette réorganisation dans un point qui lui est consacré.

Nous constatons que le processus de validation du plan d'action annuel élaboré par la direction de l'hôtel, fait intervenir plusieurs échelons hiérarchiques de la multinationale jusqu'à la validation finale ; et c'est seulement à ce moment qu'il sera jugé prêt pour présentation au conseil d'administration, et par conséquent présenté aux représentants du parent local.

Ceci étant, il est utile de noter que le parent local ne valide pas systématiquement le plan d'action, parfois il requiert une argumentation à même de le convaincre pour octroyer son approbation.

En effet, s'il y a des ambiguïtés quant aux raisons poussant à aller dans telle direction, il sera dans ce cas nécessaire d'expliquer et convaincre. Telle mission est du ressort du directeur général de l'hôtel et des dirigeants Accor Algérie. Le premier responsable de l'hôtel a expliqué que « *il y a une confiance qui s'installe progressivement. Ça exige de prendre le temps d'expliquer pourquoi il faut aller dans telle direction et pas dans telle* ».

❖ **Les décisions d'investissement sont prises conjointement.**

Le groupe Gimmo accorde une grande attention aux décisions d'investissement, citons pour exemple l'ouverture de nouveaux hôtels, ou l'augmentation de capital social. Ce type de décision doit nécessairement faire l'objet de validation du parent local avant concrétisation.

« *En termes d'investissements, nous faisons des propositions et nous les soumettons au conseil d'administration (50% Accor, 50% Gimmo) qui doit valider. S'il ne valide pas, on ne les fait pas.* » nous explique le directeur général de l'hôtel.

De son côté, le directeur administratif de SIEHA a précisé que « *Une décision stratégique d'investissement ne peut se faire qu'à l'unanimité des deux actionnaires. Augmenter le capital, pareil...* »

❖ **Les décisions managériales sont prises par la multinationale.**

En 2011, le directeur général a souligné que « *Pour les décisions managériales, le premier responsable de l'hôtel a une certaine autonomie dans la prise de décision, après, il y a des garde-fous de la marque* », il a ajouté ensuite « *Le DG est le patron de son hôtel, surtout à l'international et le groupe opère divers types d'audits (audit financier, audit produit,...)* »

Ainsi en restant dans les grandes lignes tracées, le directeur général dispose d'une certaine autonomie de décision par rapport à son groupe d'appartenance qu'est la multinationale.

Cette autonomie semble avoir quelque peu diminué cinq ans après l'ouverture de cet hôtel qui connaît une grande réussite.

En effet, le directeur administratif de SIEHA a indiqué que « *Ibis Alger fonctionne très bien* » et le directeur administratif et financier Pays précise que le taux d'occupation est 85% en 2011.

Ainsi, une réorganisation de la marque dans la région a été opérée, une de ses conséquences, est l'instauration de contrôles plus intenses et relativement le rallongement du circuit de validation des décisions.

Quant au parent local, il ne joue aucun rôle significatif dans les décisions managériales relatives au « Ibis Alger ». Celles-ci sont volontairement déléguées à la multinationale.

Le directeur général du « Ibis Alger » a explicitement indiqué que « *Les décisions managériales sont des décisions d'Accor. Exemple : démarche des prix, on propose des tarifs et au niveau du groupe il y a des négociations* ».

❖ **Les décisions Ressources Humaines sont prises par le « Ibis Alger ».**

Le directeur général a expliqué, en 2011 que les décisions ressources humaines sont de son ressort « *Les décisions de ressources humaines sont prises par l'hôtel lui-même et dès qu'il y a ouverture du reste des hôtels (Oran,), il y a une politique ressources humaine pays qui est mise en place pour assurer la cohérence entre les différents hôtels.* ».

En 2014, quatre hôtels Ibis sont en activité en Algérie (Alger, Oran, Tlemcen, Constantine), le poste de directeur délégué pays a été créé pour superviser l'activité de l'ensemble des hôtels, et tracer une politique globale, dont la politique ressources humaines.

Ce changement n'a pas impacté les décisions ressources humaines au Ibis Alger, du fait que la fonction directeur délégué pays a été attribuée au directeur général de cet hôtel.

❖ **La croissance de l'activité de la marque Ibis a généré un changement de son organisation.**

Du côté de la multinationale, de 2008 à 2013 la marque Ibis Algérie, fût gérée par un directeur général de l'hôtel, devant rendre compte à un directeur des opérations – Algérie-Tunisie, à Accor Algérie et à un conseil d'administration SIEHA (représentant Accor Algérie et le groupe Gimmo).

Avec l'importance grandissante du chiffre d'affaires de la marque en Algérie, une réorganisation fût opérée. Le poste de « directeur des opérations – Algérie-Tunisie » a été supprimé, par ailleurs, la multinationale a créé le poste de « directeur délégué pays », confié au directeur du plus important hôtel, à savoir « Ibis Alger Aéroport ».

Celui-ci doit rendre compte à Accor Algérie et à la zone de rattachement « Zone Afrique du nord ».

La directrice d'exploitation a indiqué que « *Avant il y avait un directeur des opérations Algérie – Tunisie, dépendant de Paris, qui opérait la plupart des choix stratégiques. Maintenant, « le Ibis Alger » est rattaché au Maroc, certaines décisions stratégiques (budgets, finances, ratios ...) sont désormais prises au Maroc. »*

Le directeur général du « Ibis Alger », est toujours tenu de rendre compte au conseil d'administration de SIEHA.

❖ **Le directeur général du « Ibis Alger » est également « directeur délégué Algérie ».**

Durant les premières années suivant l'ouverture de l'hôtel , le directeur général du « Ibis Alger » est responsable uniquement de celui-ci, même si de manière informelle, il aide les autres hôtels de la marque au pays.

Depuis 2013, il est désigné « directeur délégué Algérie », il est ainsi responsable officiellement des cinq hôtels du pays.

Les directeurs des hôtels doivent lui rendre compte, et les décisions importantes doivent faire objet de sa validation.

L'ensemble des résultats que nous venons d'analyser, nous amènent à conclure qu'il y a une forte centralisation des décisions stratégiques au niveau du « Ibis Alger ».

CAS II : Joint-venture pharmaceutique

L'étude des résultats des réponses données aux questions relatives à cette dimension, nous a permis de conclure qu'il y a une forte centralisation des décisions opérationnelles dans JVP.

Nous allons à présent, comme dans le cas précédent, nous intéresser au modèle de prise de décision de l'alliance, en termes d'identification du rôle joué par chacune des parties JVP, le parent local et la multinationale

❖ **Centre des décisions au niveau de JVP**

La présidente directrice générale de MLP Algérie a expliqué que les décisions sont prises par la multinationale « *MLP trace les grandes lignes, ensuite discutées en conseil d'administration. »*. La répartition du capital 70% - 30% garantie le plus souvent la validation des axes stratégiques tracés par MLP.

La directrice générale de JVP argumente dans le même sens, en expliquant que « *Investir, réfléchit au niveau de JVP suivant les orientations de MLP, validé auprès de MLP, et au conseil d'administration.* ».

Cet exercice est répété deux fois par ans, ajoute t elle « *Même processus, deux fois par an, le budget est préparé au niveau de JVP et validé par le conseil d'administration* ».

❖ **Le poste de directeur général à JVP**

Depuis la création de JVP, le poste de directeur général revient à une personne recrutée par la multinationale ; en 2011 celle-ci été recruté localement, de nationalité algérienne.

Celle-ci est formée et bien sensibilisée sur l'atteinte des objectifs tracés par la multinationale.

L'ensemble des dirigeants ont ainsi affirmé que les décisions qui concernent la joint-venture pharmaceutique sont centralisées au niveau de la multinationale.

Les résultats que nous venons d'exposer nous amènent à avancer que la multinationale pharmaceutique domine l'ensemble des décisions prises dans l'alliance, soit de manière directe, c'est-à-dire la direction de l'alliance est tenue de soumettre les projets (tel que le plan d'action) pour validation, soit de manière indirecte à travers le premier responsable recruté et formé pour appliquer les règles de gestion adoptées par la multinationale.

Le parent local ne joue aucun rôle significatif.

Dans le cas de l'alliance hôtelière, les décisions sont également dominées par la multinationale mais servant les intérêts des deux parents. La multinationale prend ainsi l'ensemble des décisions managériales.

Le rôle du parent local intervient dans la prise des décisions d'investissement auxquelles il participe activement.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de passer en revue l'ensemble des résultats de notre enquête terrain. Ainsi nous avons exposés les résultats de l'enquête quantitative qui nous ont permis de mettre en lumière les principaux paramètres de conception et mécanismes de coordination retrouvés dans les joint-ventures étudiées.

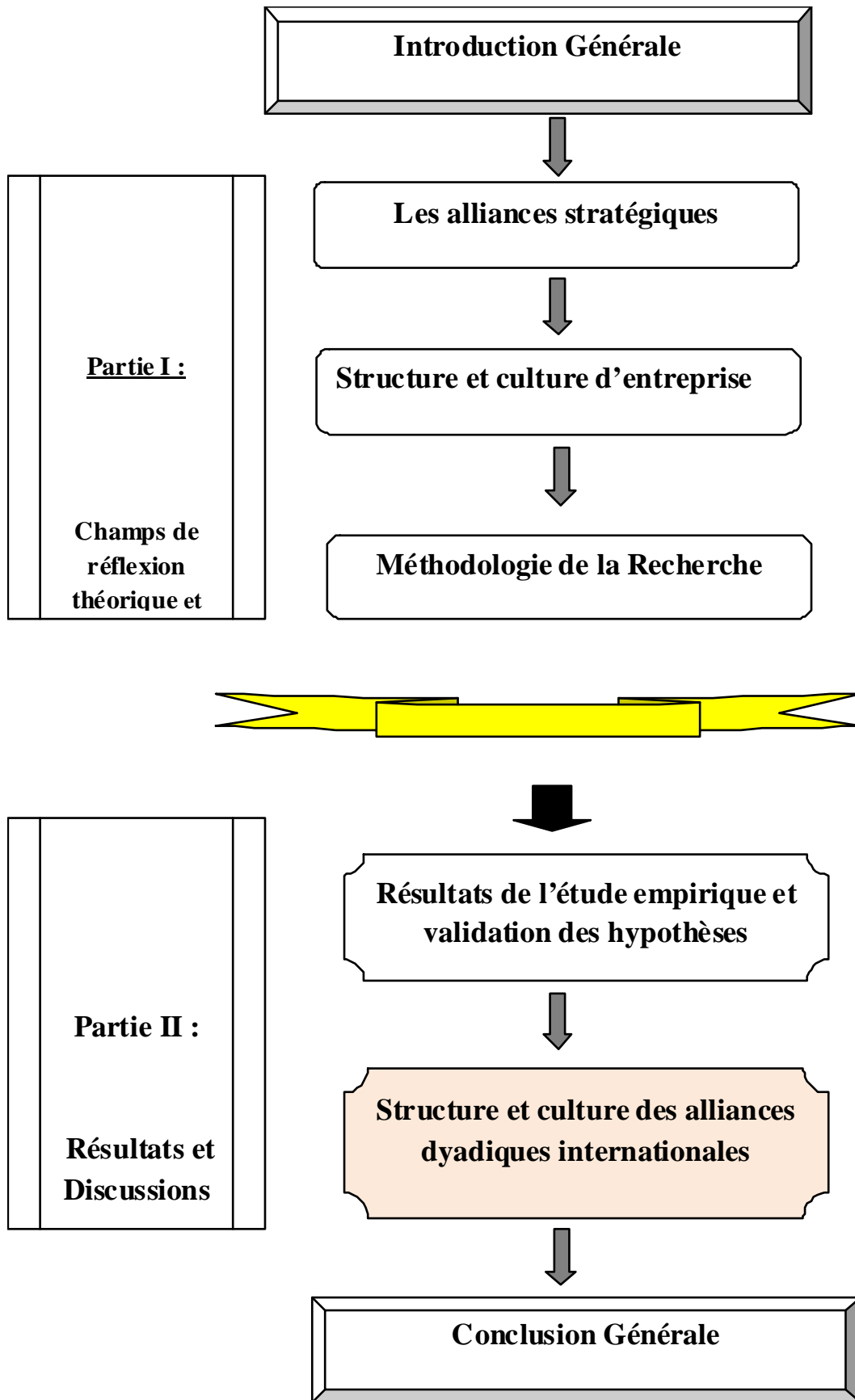
Ça nous a permis de constater une structure très formalisé, avec une spécialisation moyenne, une centralisation des décisions et une forte standardisation ; dans l'alliance pharmaceutique. Pour la joint-venture hôtelière nous avons trouvé une structure également très formalisée, avec peu de spécialisation, une faible centralisation et une forte standardisation des résultats.

L'étude quantitative nous a également permis de statuer sur les valeurs individualisme, féminité et relation avec le temps ; dans les alliances étudiées.

D'un autre côté, les résultats de l'étude qualitative exposés dans ce chapitre nous ont permis d'expliquer d'avantage les raisons ayant conduit à mettre en place certains paramètres de conception (tel que la formalisation).

Enfin l'étude qualitative a permis d'aboutir à des résultats permettant d'analyser et expliquer les mécanismes de choix de la structure ainsi que le modèle décisionnel des alliances stratégiques, en identifiant le rôle joué par chacune des parties à cet égard.

Le chapitre suivant sera consacré à une analyse plus approfondie de ces résultats en les confrontant aux travaux antérieurs et apporter des réponses à chacune de nos questions de recherche.



CHAPITRE V :

STRUCTURE ET CULTURE DES ALLIANCES DYADIQUES INTERNATIONALES

INTRODUCTION

Après avoir présenté les résultats de nos études apportant des réponses sur chacune des variables arrêtées pour l'étude des dimensions « structure » et « culture » dans les alliances dyadiques internationales, nous allons consacrer ce chapitre à la synthèse de ces résultats, et nous allons les confronter aux résultats des travaux antérieurs.

Nous aborderons dans un premier temps la formalisation et centralisation au niveau des joint-ventures étudiées, nous enchaînerons avec une synthèse des caractéristiques de leur structure.

En second lieu, nous aborderons le modèle décisionnel ainsi que les mécanismes de choix de structure ; pour enchaîner ensuite avec les valeurs partagées au sein des alliances, et présenter enfin d'autres caractéristiques soulignées dans les joint-ventures étudiées.

Nous terminerons ce chapitre avec la présentation des principales contributions apportées par notre recherche.

I. Formalisation dans les alliances internationales

L'analyse de la structure des alliances dyadiques internationales étudiées nous a permis de statuer sur la deuxième, troisième et quatrième hypothèse formulée.

Le tableau ci-dessous, résume le résultat obtenu pour les hypothèses touchant la formalisation et standardisation au sein des alliances.

Tableau 28 : Résultats des hypothèses relatives à la formalisation et standardisation dans les alliances stratégiques

Source : Elaboré par nos soins

	Hypothèses	Alliance hôtelière	Alliance pharmaceutique
Deuxième hypothèse	H2 : « il y a une forte formalisation dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».	Validée	Validée
Troisième hypothèse	H3 : « Il y a une forte standardisation dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».	Validée	Validée

Nous retrouvons dans les deux alliances étudiées un niveau de formalisation élevé ainsi qu'une forte standardisation, ces mécanismes témoignent de la prévalence d'un contrôle formel important. En effet, Schaan et Beamish, (1988) (cité par Dikmen et Triki, 2010) estiment que les « standards », « règles codifiées » ou « procédures » constituent des mécanismes de contrôle formels, qui permettent aux parents des alliances de s'assurer de la poursuite au sein de celle-ci d'objectifs compatibles avec les leurs.

D'un autre côté, la prévalence d'un contrôle important va dans le sens de ce qui a été développé par Root (1988) (cité par Philippart, 2001) considérant que le contrôle est favorisé par la nature même de la forme d'alliance. Celui-ci est favorisé lorsque l'alliance a une structure capitalistique, par création d'une entité nouvelle.

Les résultats de notre recherche ont une dimension partiellement contradictoire par rapport à ce qui est développé par Schaan et Beamish, (1988), en effet le contrôle formel, traduit par la mise en place de procédures, de standards et de règles à respecter, dans les deux alliances étudiées n'est pas instauré par les deux parents mais uniquement par la multinationale.

Dans le cas de l'alliance hôtelière ce fût une décision conjointe car l'accord d'alliance prévoyait de confier le management de l'alliance à la multinationale. Les mécanismes de contrôle permettent de servir les intérêts des deux parents.

Par contre dans le cas de l'alliance pharmaceutique, le contrôle formel est mis en place par la multinationale possédant un plus grand pouvoir (70% du capital social de l'alliance) et servant ses propres intérêts, au détriment de ceux du parent local.

D'un autre côté, bien que le contrôle formel soit largement présent dans les deux alliances étudiées, son intensité est plus importante dans l'alliance pharmaceutique.

En effet, la supervision directe y est assez forte, alors que celle-ci est faible dans l'alliance hôtelière. À notre sens, cela s'explique en partie par la nature du secteur d'activité.

En effet, les dirigeants de l'alliance pharmaceutique ont souligné la nécessité d'une grande rigueur dans le secteur pharmaceutique, étant donné que l'erreur pourrait engendrer des conséquences pouvant être grave car touchent la santé d'un être humain.

Sur un autre registre, les résultats de l'analyse des variables structurelles montrent une forte présence de l'ajustement mutuel. Cela va dans le sens de ce qui a été développé par Trabelsi (2008) avançant que la tolérance, le respect et l'effort d'ajustement mutuel sont encouragés dans les alliances stratégiques.

Toutefois, si l'ajustement mutuel, est une réalité dans les alliances étudiées, sa source n'est pas, comme avancé par l'auteur, l'existence de dissemblances culturelles étant donné que les employés sont presque tous recrutés localement.

La présence d'un fort ajustement mutuel dans les alliances étudiées rejoint ce qui a été avancé par (Mintzberg, 1982), stipulant que celui-ci est utilisé dans les organisations, qu'elles soient simples ou complexes.

Cette présence d'ajustement mutuel est selon l'auteur favorisée par sa simplicité et les avantages procurés notamment le fait d'assurer l'adaptation des uns aux autres, pour faire face ensemble aux difficultés rencontrées dans l'organisation.

D'un autre côté, les résultats illustrant la prévalence d'un grand degré de formalisation dans l'alliance pharmaceutique, et en particulier l'existence d'un nombre important de règles et procédures à respecter, vont dans le sens de ce qui a été développé par Garrette et Quélin, (1994) (cités par Philippart, 2001) qui attestent qu'une configuration très formalisée peut présenter des effets négatifs.

En effet, les dirigeants de l'alliance ont souligné la difficulté rencontrée par les employés pour accepter le nombre important de règles à respecter, instaurées dans l'entreprise.

Les contraintes de l'intensité de celles-ci les amènent à les contester parfois et assimiler leur entreprise à « l'armée ». Expression qui dans la culture algérienne renvoie le plus souvent à une absence de liberté et des règles strictes, fort contraignantes pour celui qui les subit.

Nous nous intéresserons dans ce qui suit à la centralisation des décisions dans les alliances stratégiques étudiées.

II. Centralisation des décisions opérationnelles dans les alliances internationales

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes largement intéressé à la prise de décisions dans les alliances internationale et avons identifiés deux variables permettant de comprendre les mécanismes de prise de décision, en termes de centralisation ou décentralisation de celle-ci.

La première a été intégrée dans les variables structurelles et tirés des paramètres de conception de la structure identifiés par Mintzberg (1982) désignée « Centralisation », il s'agissait pour notre cas d'estimer le degré de centralisation des décisions opérationnelles au sein des alliances étudiées.

La seconde a été intégré dans les variables culturelles, il s'agit du « modèle décisionnel », permettant de comprendre les mécanismes de prise de décision dans les alliances internationales, et l'identification du ou des centres de décisions stratégiques et leur répartition entre l'alliance elle-même, le parent local et la multinationale. Ce volet sera discuté dans le point qui suivra.

La mesure du niveau de centralisation dans les alliances nous a permis de statuer sur l'hypothèse formulée à cet égard, tel que résumé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 29 : Résultats de l'hypothèse relative à la centralisation de la décision dans l'alliance stratégique

Source : Elaboré par nos soins

	Hypothèses	Alliance hôtelière	Alliance pharmaceutique
Quatrième hypothèse	H4 : « Il y a une faible centralisation de la décision dans les alliances stratégiques dyadiques internationales ».	Validée	Rejetée

Ce résultat démontre une différence d'approche entre la multinationale française et la multinationale américaine, dans la première nous avons trouvé que les décisions opérationnelles sont plutôt décentralisées, ce qui rejoint une des caractéristiques de l'entreprise ethnocentrique étudiée par Meir (2008) stipulant que celle-ci tentera de développer sa propre culture au sein de l'alliance. Dans la conception que l'auteur a de la culture, cela implique également instaurer des caractéristiques structurelles identiques, dont la décentralisation de la décision.

La seconde approche adoptée par la multinationale américaine instaurant une centralisation de la décision semble contredire le modèle décentralisé des entreprises américaines, et rejoindre une des caractéristiques du management de l'entreprise africaine énoncé par Etounga Manguelle, 1991 (cité par Meier ; 2008), considérant qu'il est du type familial et résulte de relations sociales de type patriarcal. Une de ses caractéristiques tel qu'énoncé par HENRY, 1991 réside dans le fait que « *Les relations sont structurées et organisées autour du chef de famille ou du clan, qui contrôle les positions clés de l'entreprise et centralise les décisions.* » (cité par Meier ; 2008).

A notre avis cette centralisation ne découle pas d'une volonté ou une conscience de la multinationale de renoncer à des principes appliqués dans la définition de son modèle structurel décentralisé en faveur du respect d'une culture locale acceptant mieux la centralisation mais plutôt dans un souci d'un contrôle plus intense des décisions opérationnelles de l'alliance.

En effet, le premier responsable de l'alliance est recruté par la multinationale et formé pour s'assurer du respect de toutes règles de gestion jugées importantes et intégrées dans le modèle de la multinationale. Si les décisions sont centralisées au niveau de ce dirigeant, le respect des intérêts de la multinationale et l'orientation de tous les efforts pour servir la stratégie tracée et par conséquent les intérêts de la maison mère sera davantage garanti.

III. Autres caractéristiques structurelles des alliances internationales

L'observation des organigrammes¹ des deux alliances étudiées nous amène à les qualifier de « structure fonctionnelle », celle-ci est dotée selon Derray et Lusseault (2008) des caractéristiques suivantes :

- Elle est de nature centralisée
- Coordination assurée par le sommet stratégique
- Présente les avantages de la spécialisation
- Il y a peu de formalisation

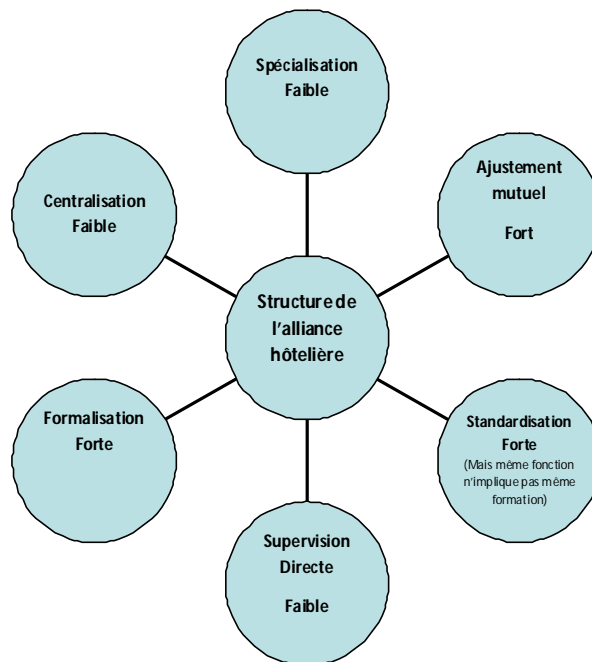
Les résultats relatifs aux paramètres de conception et mécanismes de coordination contredisent quelque peu les caractéristiques mentionnées ci-dessus.

Les schémas suivants résument ces résultats, et permettent d'avoir une vue d'ensemble sur les caractéristiques structurelles dans les deux alliances étudiées.

Le schéma ci-dessous illustre les caractéristiques de la structure du « Ibis Alger ».

Figure 104 : Caractéristiques des variables structurelles de l'alliance hôtelière

Source : Elaboré par nos soins

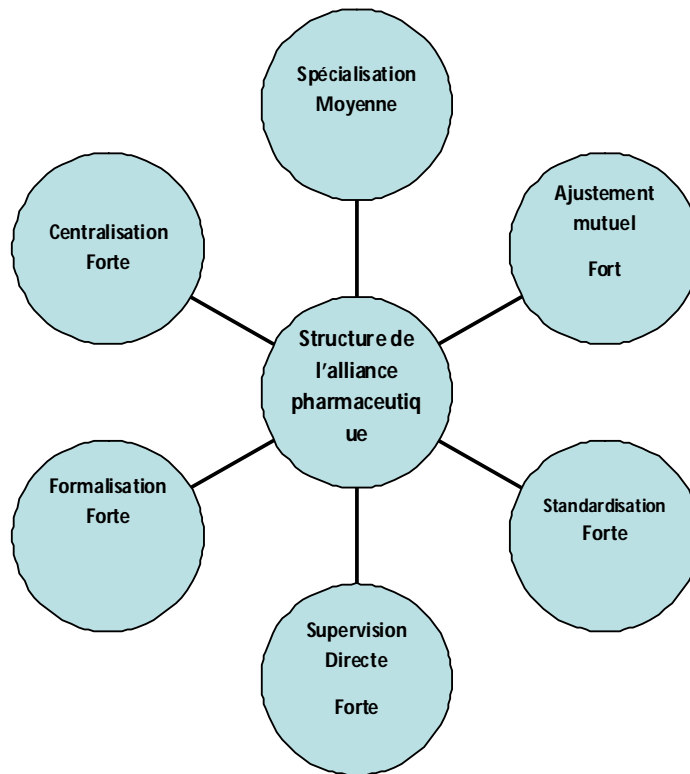


¹ Voir annexe 31 et annexe 32

Nous enchaînons avec le schéma résumant les caractéristiques de la structure de JVP.

Figure 105 : Caractéristiques des variables structurelles de l'alliance pharmaceutique

Source : Elaboré par nos soins



Le premier élément divergeant avec les caractéristiques de la structure fonctionnelle réside dans le niveau de formalisation.

En effet, nous avons trouvé un niveau de formalisation élevé au sein des deux entreprises étudiées. Cela s'explique par la nature même de l'alliance qui implique un rattachement à deux parents qui ne sont naturellement pas visibles dans les organigrammes de leur entité commune.

En effet, tel que nous le détaillerons dans un point suivant, la structure est définie par la multinationale et constitue une capitalisation de l'expérience de celle-ci et de sa vision de ce qu'est une structure qui est à même de contribuer efficacement à la performance de l'entreprise.

La faible spécialisation retrouvée dans le Ibis Alger et la moyenne spécialisation dans JVP, ne signifie nullement que celles-ci sont privées de ses avantages.

En effet, ce manque de spécialisation ne renvoie pas à un manque de séparation de tâches entre fonctions ou à un personnel non spécialisé dans son domaine (donc non qualifié et ne maîtrise pas en profondeur son domaine), mais illustre la politique des multinationales à ce sujet.

En effet les deux multinationales encouragent l'acquisition de maîtrise de plusieurs domaines par leurs employés, ça permet d'avoir un personnel qualifié de « polycompétent » par le Ibis Alger.

L'avantage principal de cette démarche est d'assurer une utilisation optimale du personnel de l'alliance et réduit le besoin en recrutement.

Ainsi la politique de JVP consiste à recruter des personnes spécialisées dans un domaine et l'entreprise assure leur formation pour acquérir des compétences dans d'autres domaines.

Certains se limiteront à exercer dans leur spécialité d'origine mais restent disposés à assurer des missions différentes en cas de nécessité, et d'autres seront amenés à exercer en permanence dans des champs de compétences distincts.

La même logique est adoptée au Ibis Alger c'est ainsi par exemple qu'au lieu de recruter un personnel chargé de la réservation, le personnel de la réception a été formé dans ce domaine et assure à la fois la fonction réservation et la fonction de réception.

Le niveau de centralisation dans JVP converge avec les caractéristiques de la structure fonctionnelle mentionnées par Derray et Lusseault (2008).

A l'inverse la décentralisation retrouvée dans « Ibis Alger » diverge avec ces caractéristiques mais s'explique comme dans le cas de la formalisation par le rattachement à une multinationale qui centralise les décisions de choix de structure et applique son modèle dont la décentralisation constitue une de ses caractéristiques.

Bien que notre étude ne se soit pas intéressée de manière directe à la résolution des conflits, nous pouvons avancer que lorsqu'ils surgissent entre fonctions, elle est assurée par la direction générale, ce qui concorde avec le mode de résolution de conflit dans la structure fonctionnelle indiqué par Derray et Lusseault (2008).

D'un autre côté, dans le cas de l'alliance hôtelière, lorsque les conflits interviennent entre les dirigeants représentant la multinationale et les dirigeants représentant le parent local la résolution de ces conflits est assurée par les deux fondateurs, agissant pour rétablir un climat propice à une coopération sans grandes tensions entre les acteurs. La confiance entre les fondateurs amis de longue date facilite les relations au sein de l'alliance.

Dans le cas du « Ibis Alger » nous avons constaté une grande importance accordée au système d'informations. Celui-ci est développé par la multinationale et installé dans tous les hôtels de la marque en Algérie. Le personnel est formé à cet outil, chacun dans la partie qui concerne son activité. Ces mécanismes facilitent la gestion quotidienne et facilitent la circulation de l'information, essentiellement avec la multinationale, mais aussi avec le parent local.

Ce résultat rejoint le développement de Philippart, (2001) stipulant que « *Des mécanismes structurels (e.g., un système d'information interorganisationnel) peuvent concourir au rapprochement des partenaires* », « *à la réduction des différences et à la fondation d'un environnement propice à la création de valeur* » (L'auteur a avancé ces affirmations en reprenant les travaux de Bergeron et alii, (2000) et Kanter, (1994)).

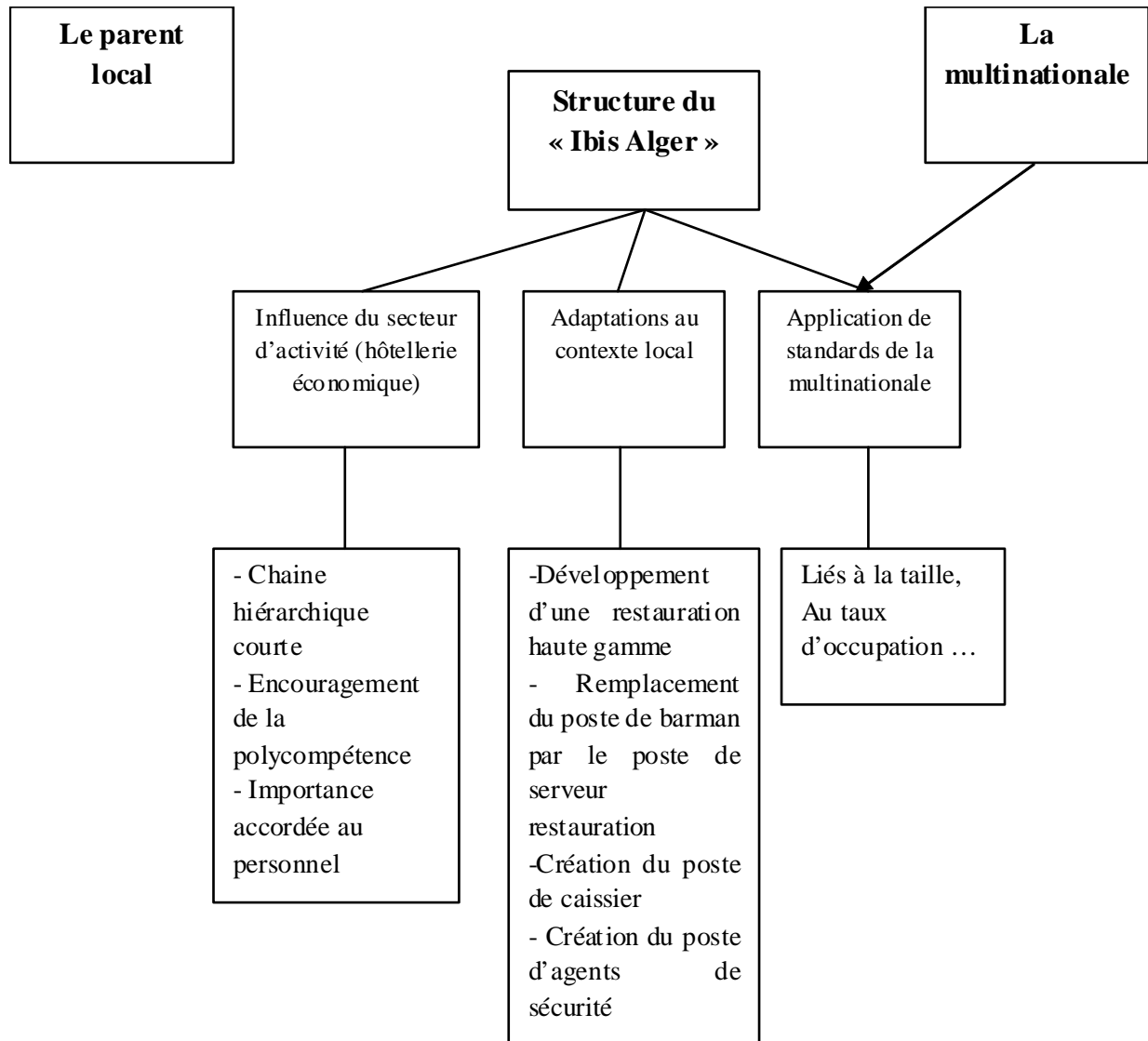
IV. Choix de structure et modèle décisionnel dans les alliances internationales

Les résultats de l'étude qualitative nous ont permis de comprendre comment est effectué le choix de structure dans les alliances internationales étudiées, et nous a permis de valider l'hypothèse formulée à cet égard, stipulant que la structure de l'alliance est défini par la multinationale.

Nous avons également identifiés les déterminants du choix de la structure, nous présentons dans ce qui suit un schéma résumant ces facteurs influençant le choix de structure, pour chacune des alliances étudiées.

Figure 106 : Déterminants de la structure de l'alliance hôtelière

Source : Elaboré par nos soins



Tel que le montre ce schéma, le parent local, comme souligné précédemment, ne joue aucun rôle dans la définition de la structure de l'alliance. Celle-ci est essentiellement une application de standards de la multinationale.

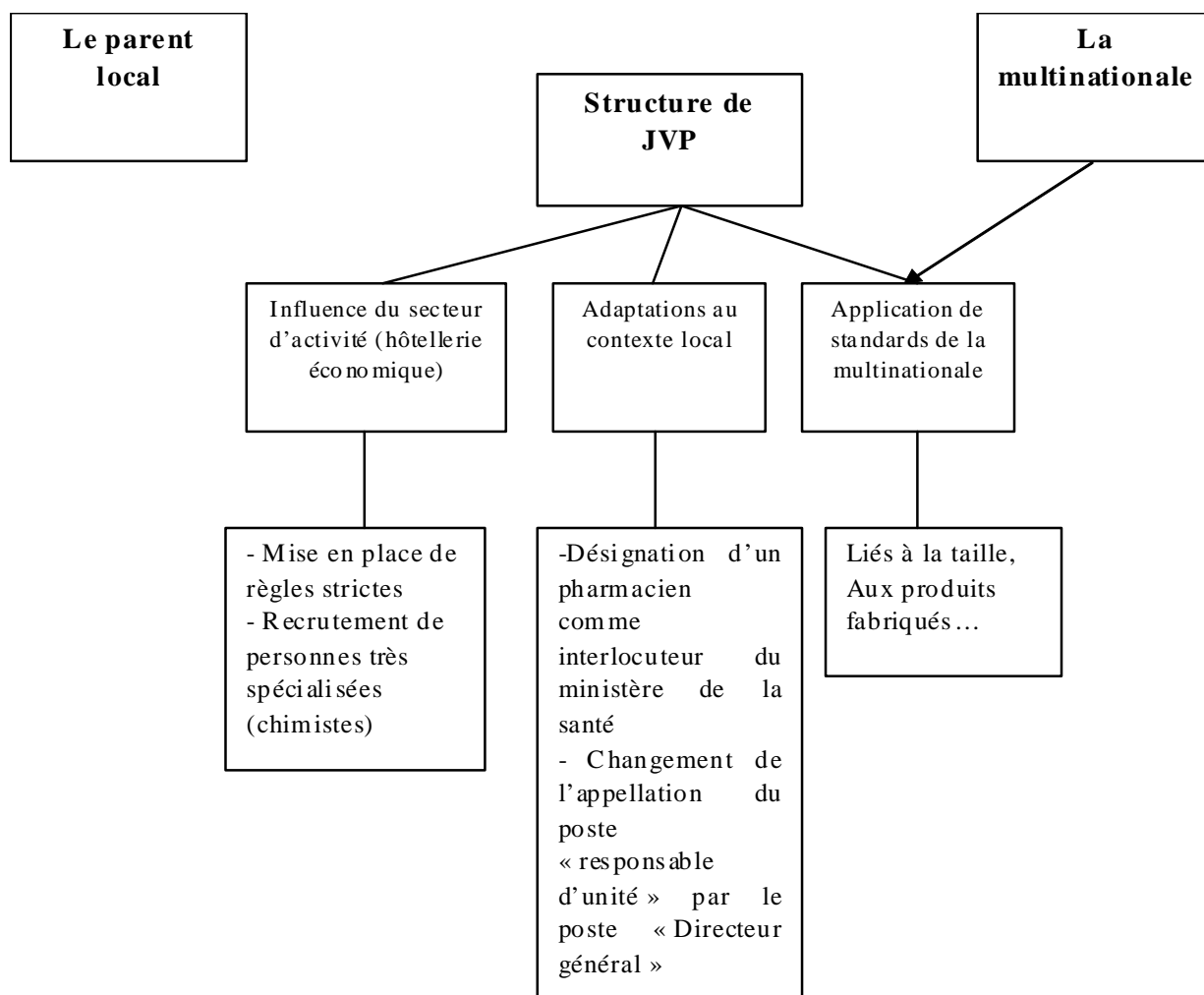
La conjoncture locale a toutefois impliqué des adaptations concrétisées dans la création d'une nouvelle activité « restauration haute gamme » et création du poste de « caissier » et du département finance et comptabilité, destinés à permettre de gérer la particularité du pays qui implique un paiement cash de tous les achats et prestations de service.

Le manque de sécurité qu'a connu l'Algérie dans les années quatre vingt dix a également impacté la structure avec la mise en place d'un service de sécurité avec des mécanismes plus intense comparés à la présence de la marque dans d'autres pays dans le monde.

Nous enchaînons avec la présentation d'un schéma résumant les déterminants du choix de la structure de JVP.

Figure 107 : Déterminants de la structure de l'alliance pharmaceutique

Source : Elaboré par nos soins



Comme dans le cas de l'alliance hôtelière la structure de JVP est une application des standards de la multinationale. Comme nous pouvons le constater dans ce schéma, même si des adaptations sont citées elles restent minimales, c'est probablement la raison pour laquelle la directrice de MLP a estimé que la structure de l'usine est une application stricte des standards de la multinationale.

A l'instar de la décision du choix de structure, l'ensemble des décisions prises dans JVP sont dominées par la multinationale. Que ces décisions soient stratégiques ou même opérationnelles.

Ce résultat a une dimension contradictoire avec ce qui est avancé par Schann (1983) (cité par Cherbib, 2010) stipulant que la multinationale aura tendance à chercher à contrôler l'activité stratégiquement importante plutôt que chercher le contrôle de toute l'alliance.

Le cas de l'alliance hôtelière va dans le même sens de ce développement, avec une différence significative, résidant dans le fait que la multinationale ne domine pas les décisions stratégiques même si elle y accorde une importance primordiale. En effet, ces décisions sont prises conjointement avec le parent local.

La répartition égalitaire du capital social a largement contribué à ce constat.

Le tableau ci-dessous résume la répartition des rôles pour la prise de décision concernant l'alliance entre les différentes parties, joint-venture, parent local et multinationale.

Tableau 30 : Modèle décisionnel dans l'alliance hôtelière

Source : Elaboré par nos soins

	Alliance hôtelière	Parent local	Multinationale
Nomination du directeur général de l'alliance	Le directeur général est un expatrié	/	Recruté par la multinationale
Validation du plan d'actions annuel.	Proposé par la direction de l'alliance	Participation à la validation finale lors de la soumission du projet au conseil d'administration de l'alliance	Validé par la multinationale
Décisions d'investissement	Proposé par la direction de l'alliance	Décisions prises conjointement	Décisions prises conjointement
Autres décisions managériales	Proposé par la direction de l'alliance	/	Validées par la multinationale
Les décisions Ressources Humaines.	Décidées par l'hôtel	/	Fixe des normes à respecter

La nomination du directeur général de l'alliance par la multinationale est retrouvée dans les deux alliances étudiées. Dans l'alliance hôtelière il s'agit d'un expatrié et dans l'alliance pharmaceutique, recruté localement par la multinationale.

Comme précédemment souligné, ce résultat rejoint le développement de Trompenaar (1993) suggérant que mettre à la tête de la filiale à l'étranger un de ses cadres permet de s'assurer que celle-ci agira dans le respect de la stratégie de la multinationale, contribue ainsi à une centralisation de la décision à travers ce directeur général bien imprégné de la stratégie celle-ci.

Ça va également dans le sens de ce qui a été observé par Dang (1977) (Cité par Cherbib, 2010) soulignant qu'on retrouve fréquemment des managers et directeurs de la multinationale dans les joint-venture, ce qui souligne un contrôle plus intense.

Selon Yan et Gray (1994) (cité par Cherbib, 2010), l'influence exercée par la multinationale de toutes ou partie des décisions de l'alliance, constitue une forme de matérialisation du contrôle, et contribue à la protéger d'une exposition prématurée de ses actifs stratégiques en dehors du groupe.

D'un autre côté, la domination de l'alliance pharmaceutique par la multinationale, rejoint certaines caractéristiques du modèle ethnocentrique développé par Meier (2008), qu'ont appliqué dans le passé les multinationales dans leurs filiales installées en pays en voie de développement. En effet, nous retrouvons la multinationale comme centre de décisions et des cadres de la multinationale à la tête de l'entreprise.

Cette situation de domination totale de l'alliance par la multinationale, mettant complètement à l'écart le parent local, a donné naissance à des ripostes de celle-ci concrétisées par le développement et le lancement de nouveaux produits concurrençant ceux vendus directement par la multinationale (donc en dehors du périmètre de l'alliance).

La domination de la multinationale témoigne d'une caractéristique de cette alliance ne s'insérant pas dans une logique d'alliance gagnant-gagnant. Les parents ont, dans les faits, des buts divergents ce qui a donné naissance à des conflits.

Ce résultat converge avec les travaux de Steensma et al. (2008) considérant que « *la divergence des buts poursuivis par les alliés peut être une source de conflit dans les joint-ventures internationales* ».

Additivement à cela, la non satisfaction du parent local quant aux comportements de la multinationale dans la gestion de l'alliance l'a poussé donc à réagir ; une réaction qui a poussé la multinationale à revoir quelque peu sa façon de gérer l'alliance.

Ce résultat illustre ce qui est avancé par Lorange et alii, (1992) avançant que « *les partenaires doivent apprendre à collaborer, au risque de faire faillir l'alliance* » (cité par Philippart, 2001).

D'un autre côté, le partage des rôles dans l'alliance hôtelière égalitaire et le déroulement de la concrétisation des projets communs ; ainsi que le mode de gestion de l'alliance, confirment les travaux de Ramanantsoa et de Clercq (1993) (cité par Philippart, 2001) avançant que « *une représentation égalitaire dans le conseil d'administration de la filiale commune..., garantissent des résultats partagés et une vision commune.* ».

Il rejoint également les résultats de Shaan et Beamish, (1998) (Cité par Szostak Tapon et Boughzala, 2007) stipulant que les statistiques montrent que l'alliance égalitaire réussit bien dans les pays en voie de développement.

Dans notre cas, par réussite nous faisons référence à la perception des dirigeants sur cette relation d'alliance, et les performances économiques de l'hôtel (un des meilleurs taux d'occupation de la marque réalisé par le « Ibis Alger »).

En même temps, le fait de confier le management de l'alliance hôtelière à la multinationale dans cette alliance égalitaire, rejoint les résultats de Bérangère et Boughzala (2007), stipulant que « *la structure capitaliste ne reflète pas forcément la structure gouvernementale dans la mesure où la multinationale est présente à tous les niveaux de la chaîne de valeur et dispose d'un contrôle quasi-total sur l'alliance* » ce résultat est issu d'une étude empirique effectuée par les auteurs.

Nous donnerons dans ce qui suit des détails complémentaires illustrant le contrôle de la multinationale sur les deux alliances étudiées.

❖ **Contrôle exercé par la multinationale.**

Nous soulignons la prévalence d'un niveau de contrôle élevé exercé par la multinationale sur le « Ibis Alger ».

Ainsi en plus des procédures formelles structurant l'activité, et des rapports périodiques à effectuer (Rapports mensuels, rapports semestriels, et des rapports ad-hoc si nécessaire), divers audits (financiers, produits...) sont opérés au cours de chaque exercice.

Ce contrôle intense exercé par le parent de la joint-venture converge, dans un sens, avec les résultats de Killing « *En effet, la complexité de la structure organisationnelle et culturelle de la joint-venture internationale contraint les partenaires à contrôler ses activités.* » (Killing, 1983 cité par Laure DIKMEN , Dora TRIKI, 2010).

Cet auteur estime que ce contrôle intense est exigé par la nature même de la joint-venture dotée d'une structure et culture complexe.

Une des formes de ce contrôle, est un contrôle formel se manifestant par des standards à respecter, des règles et procédures ainsi que des rapports périodiques sur des domaines précis (ventes, rapports financiers, ressources humaines ...). Ces formes de contrôle formel identifiés dans le « Ibis Alger » peuvent être considérés comme une illustration des mécanismes identifiés par Schaan et Beamish, 1988 « *Les mécanismes de contrôle formels se réfèrent à des « standards », « règles codifiées » ou « procédures » permettant la poursuite d'intérêts et d'objectifs mutuellement compatibles par les parents* » (Schaan et Beamish, 1988 cité par Laure DIKMEN , Dora TRIKI, 2010).

Il nous a été possible de constater un des audits opérés par la zone, mobilisant les premiers responsables de l'hôtel. Nous nous sommes déplacés pour une entrevue avec la directrice d'exploitation et nous avons été contraint de reporter notre rendez-vous, tant il y avait des priorités à gérer pour assurer le bon déroulement de cet audit important ; requérant l'accès à des documents liés à l'activité d'années antérieures.

Il est à souligner que les auteurs précédemment cités, ont évoqué le contrôle des parents (parent local et multinationale) à travers les mécanismes mis en place.

Les résultats de notre étude du « Ibis Alger » contredisent quelque peu cette affirmation, puisque le contrôle via ces mécanismes est exercé essentiellement par la multinationale.

Ce fait est rendu possible avec la particularité de l'accord d'alliance confiant le management des hôtels à la multinationale.

Le parent local exerce, tout de même un contrôle, non à travers ces mécanismes, mais à travers l'activité du « conseil de surveillance ».

En effet, les deux parents ont créés un conseil (représentant à égalité le parent local et la multinationale) rattaché à SIEHA, dont la mission est la supervision de l'activité des hôtels.

Deux fois par ans, chaque hôtel Ibis est invité à présenter au conseil un rapport détaillé sur son activité et répondre à toute interrogation de celui-ci.

Le directeur administratif et financier pays a expliqué « *Il y a des conseils de surveillance, réunion deux fois par an, les hôtels présentent la stratégie budgétaire et les Bilans. Le Président est une personne d'Accor* ».

En ce qui concerne l'alliance pharmaceutique, la multinationale contrôle seule l'ensemble de l'alliance à travers essentiellement la désignation du directeur général, la mise en place de règles et procédures strictes, le suivi très régulier de l'activité par MLP Algérie.

Il est à souligner que la mission de JVP se limite à la production d'une liste de médicaments prédéfinie, suivant le mode opératoire de MLP pour le quel le personnel est très rigoureusement formé.

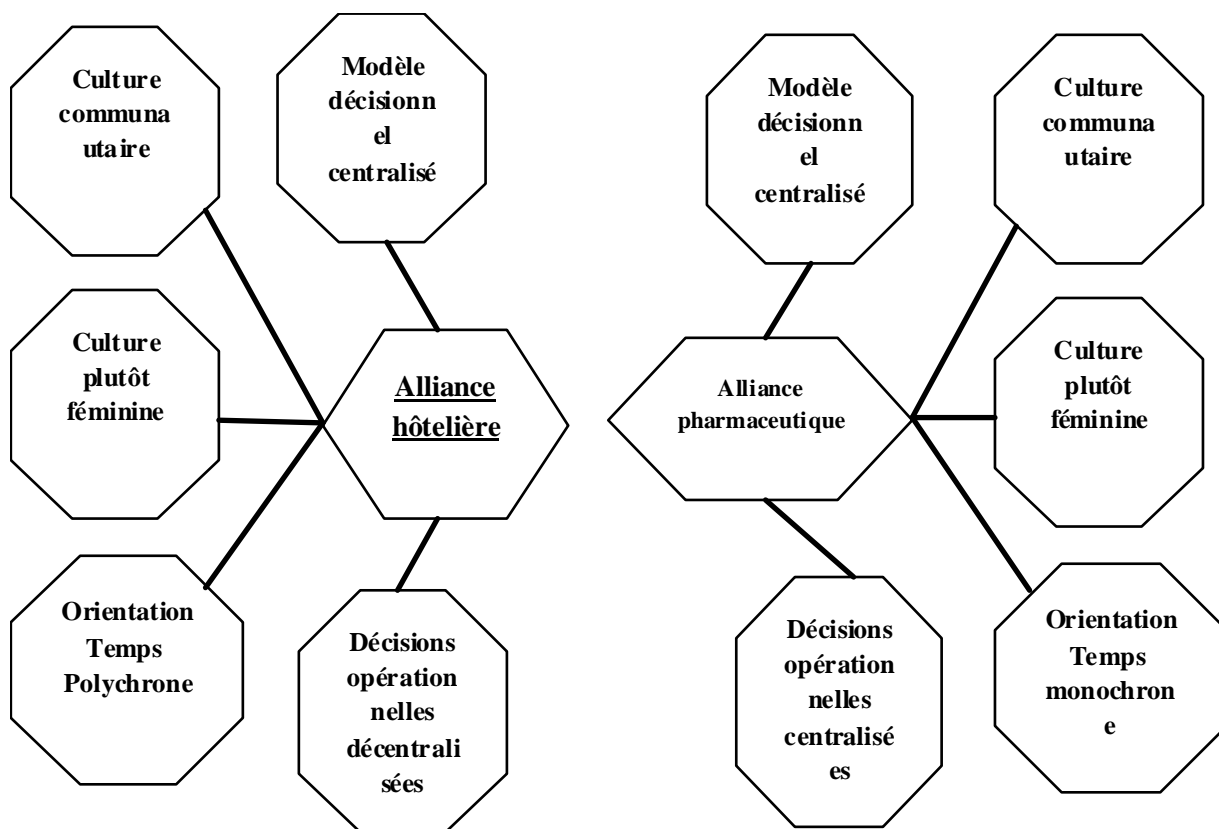
Une fois la production accomplie et les produits emballés, ils sont confiés à MLP Algérie chargée de les commercialiser.

V. Caractéristiques des valeurs culturelles des alliances internationales

L'examen des valeurs culturelles partagées au sein des alliances étudiées, fait ressortir les résultats illustrés dans le schéma suivant :

Figure 108 : Valeurs culturelles et modèle décisionnel dans les alliances internationales

Source : Elaboré par nos soins



La première constatation concernant les valeurs retrouvées dans les alliances réside dans le fait qu'il y a une concordance entre la culture communautaire et la culture plutôt féminine retrouvée dans les alliances, qui concordent avec les caractéristiques des pays.

En effet, bien qu'il n'existe pas à notre connaissance une étude conduite sur les valeurs culturelles de l'Algérie, Ofstede (1982) a souligné les caractéristiques des pays arabes ainsi que les caractéristiques de pays d'Afrique, d'autres auteurs ont également donné des indications sur les caractéristiques culturelles de pays d'Afrique (HENRY, 1991) ou du

moyen orient, qui nous a amené à avancer la prévalence de culture communautaire, culture féminine et orientation temps polychrone.

Cette concordance entre culture de l'alliance et culture du pays va dans le sens de ce qui est développé par plusieurs auteurs (Ofstede, 1982 ; Trompenaar, 1993) stipulant que les caractéristiques culturelles du pays s'impose de manière quasi systématiques aux entreprises du pays. Rappelons que les deux alliances sont basées à Alger.

L'orientation temps monochrone retrouvée dans l'alliance pharmaceutique diverge quelque peu avec cette affirmation. Nous prenons toutefois ce résultat avec prudence car Ofstede (1982) précise que le classement effectué n'est pas stricte et que dans la réalité on peut retrouver à la fois des caractéristiques de l'une ou de l'autre valeur avec un certain dosage variant. (On ne peut pas classer de manière stricte dans telle ou telle case).

D'un autre côté, un point important mérite d'être souligné, à notre sens. Il s'agit du fait que la multinationale pharmaceutique tente d'instaurer une culture individuelle au sein de l'usine.

La directrice générale de l'alliance a clairement indiqué que les employés sont encouragés à favoriser l'individualisme et il y a une volonté d'instaurer une concurrence interne entre les employés.

La multinationale tente ainsi d'imposer son modèle culturelle à l'alliance, comme le montre les résultats de notre étude, elle n'y ait pas parvenu, pour ce qui est de l'individualisme.

Ce résultat va dans le sens des travaux de Meier (2008) avançant que dans le cas d'alliance implantée en pays en voie de développement, la multinationale avait tendance à chercher à appliquer son modèle culturel à l'alliance.

Nous présenterons dans ce qui suit d'autres caractéristiques constatées dans les alliances étudiées.

VI. Autres caractéristiques des alliances internationales étudiées

Nous allons mettre l'accent sur le management de l'alliance et le relationnel entre les parents, suivi de l'importance accordée à la formation du personnel ainsi qu'à la qualité de celui-ci du point de vue des dirigeants et nous terminerons par les motivations et objectifs fixés à l'alliance.

❖ Management de l'alliance et relationnel entre les parents

En ce qui concerne l'alliance pharmaceutique, il est important de souligner que du point de vue du parent local, la multinationale américaine « a exagéré dans l'usage de son pouvoir d'actionnaire majoritaire », et ce des années durant.

Rappelons qu'à l'origine, la répartition du capital 70% pour la multinationale et 30% pour la firme locale était une réponse à la volonté de cette dernière, qui « *ne voulait pas trop s'investir dans cette relation, puis que c'était la première expérience de « partenariat » pour le groupe* », nous expliqua la Directrice du Partenariat du Groupe Saidal.

Toutefois, si le partenaire local a investi dans la relation bien au-delà de la part du capital détenu dans la joint-venture, la multinationale a restreint largement sa participation dans le management de l'alliance.

Ainsi « *les premiers produits de MLP étaient produits dans l'usine de Saidal* » a indiqué la directrice générale de MLP Algérie.

De son côté la directrice générale de JVP a mis l'accent sur l'apport de Saidal pour faire face au problème foncier ainsi qu'aux contraintes administratives, de même que l'usage de son personnel lorsqu'il n'y avait pas encore d'équipe établi ; ainsi elle a expliqué que « *Au démarrage, c'était des années difficiles (trouver des terrains...), Saidal nous a accompagné, on s'est entre aidé, on sait qu'on peut compter sur eux.Démarches administratives, registre de commerce, l'expérience de l'autre était au rendez-vous. Ils nous ont aidés, lorsqu'on n'avait pas une équipe*»

Toutefois dès la mise en place de moyens propres (usine de JVP installée, personnel recruté et formé...) et le démarrage de l'activité de JVP, la participation du parent local se réduit.

Ainsi la directrice du partenariat de Saidal a indiqué que « *Pendant des années, ce n'était que des conditionnements, ça n'a pas été à hauteur de nos attentes...Au sein de JVP nous n'avons pas accès à la production, pas d'accès aux décisions importantes* »

Ainsi comme souligné précédemment, le fait que certaines décisions doivent faire l'objet d'une validation par le conseil d'administration, ne remet pas en cause la domination de la multinationale, qui valide systématiquement les choix stratégiques soumis au conseil puis qu'elle détient la majorité du capital social (70%).

Ces résultats ont une dimension confirmatoire avec ce qui a été avancé par Root (1988) stipulant que « *les alliances se traduisant par un joint-venture dans lequel la firme n'a qu'une participation minoritaire exposerait à un risque fiduciaire, lié à la probabilité que le partenaire n'assume pas ses responsabilités ou s'approprie le savoir de l'autre pour son profit personnel, plus élevé que dans l'hypothèse d'une participation égalitaire ou majoritaire dans un joint-venture* » (cité par Philippart, 2001).

En effet dans le cas de l'alliance hôtelière égalitaire la relation n'a pas connu de tensions majeures et les deux alliés ont assumés leurs responsabilités tel que prévoyait l'accord d'alliance.

Cette situation peu satisfaisante pour Saidal l'a poussé à adopter des ripostes.

En effet, en réponse, le groupe algérien a adopté une stratégie concurrentielle, en dehors du périmètre de l'alliance, qui a impacté les intérêts de l'allié, notamment avec la décision de produire deux produits commercialisés par la multinationale sur le marché algérien (en sachant que, en termes réglementaires, les médicaments produits en Algérie deviennent difficiles ou interdits à l'importation).

Dès lors, la multinationale a décidé de « *revenir sur la table de négociations* » nous explique la Directrice du Partenariat. Le mode de management de l'alliance a été quelque peu modifié en faveur du parent local.

De nouveaux administrateurs ont été nommés, la multinationale devenue un peu plus à l'écoute de Saidal et cette dernière défend davantage ses intérêts au sein de l'alliance.

Ce résultat rejoint ce qui est avancé par Garrette et Dussauge, (1995) stipulant que dans les alliances stratégiques même si un des partenaires est dominant, il est peu opportun pour celui-ci d'imposer, de manière répétitive, des décisions à ses alliés.

Il y aura dans ce cas un risque élevé de voir la firme dominée se retirer de l'alliance.

Dans notre cas, le partenaire dominé n'a pas fait le choix de se retirer mais a opté pour des ripostes concurrentielles touchant les intérêts de la multinationale, en dehors du périmètre de l'alliance.

En ce qui concerne l'alliance hôtelière égalitaire, la relation entre les alliés ne semble pas connaître de problèmes majeurs. Ainsi le fait que les décisions managériales soient du ressort de la multinationale n'est pas perçu comme négatif par le partenaire local, étant donné que ce fût une décision conjointe dès l'accord d'alliance.

Ces résultats divergent quelque peu avec les affirmations de Killing (1982) stipulant que « *les joint-ventures internationales à management égalitaire sont plus difficiles à gérer que celles dans lesquelles un parent est dominant.* » (cité par Philippart, 2001).

Ainsi les parents de l'alliance hôtelière égalitaire ont trouvé un mécanisme permettant de faciliter le management de l'alliance tout en préservant leurs intérêts. Tandis que l'alliance pharmaceutique avec un parent multinational dominant (gérant seul l'alliance) a engendré des difficultés entre les parents, ce qui a imposé à la multinationale de revoir son mode de management de l'alliance.

Les divergences d'opinion entre les dirigeants entraînent parfois des tensions mais les fondateurs jouent un rôle décisif pour trancher sur les points de divergence et remettre les relations dans une direction positive. En effet le directeur administratif de Sieha a expliqué que « *Parfois il y a des mésententes, des tiraillements entre nous, mais les deux patrons mettent de l'huile dans les rouages* ».

Ce dirigeant a également attiré l'attention sur le fait que la relation d'alliance est largement tributaire des fondateurs, un changement dans leur relation, par exemple, impacterait très négativement le devenir de toute la chaîne hôtelière créée. Il a ainsi indiqué que « *Les deux fondateurs s'entendent parfaitement, si un jour ça change, ça aura de lourdes conséquences sur les hôtels.* »

❖ **Formation dans l'alliance et caractéristiques du personnel local**

La formation a été abordée par pratiquement l'ensemble des dirigeants interviewés aussi bien dans l'alliance hôtelière que dans l'alliance pharmaceutique.

Elle est considérée au Ibis Alger comme un des facteurs permettant de faire adopter les modes de fonctionnement développés par groupe Accor, ainsi que le développement des compétences des employés.

Dans JVP, la formation est considérée comme un des outils permettant d'entamer et évoluer dans sa carrière à la JVP. La directrice générale explique « ... *il a été mis en place un programme de formation, dès l'arrivée d'un nouveau employé. Un programme de formation d'entrée puis un programme de formation continue* »

« *On envoie également les collègues dans les sites voisins pour apprendre* »

Selon Das et Teng, (1998) *la formation est une composante du contrôle informel instauré dans les alliances stratégiques* (cité par Dikmen et Triki, 2010).

Sur un autre registre, l'importance de l'intérêt accordé au personnel travaillant dans l'alliance hôtelière a été soulevée par plusieurs dirigeants.

Le directeur administratif de SIEHA a expliqué que cette importance à lui accorder est une exigence du secteur d'activité, il a évoqué que « *Dans l'hôtellerie la ressource humaine est très importante.* ».

Il a ajouté que « *Dans notre métier, le personnel est très important donc le DG de l'hôtel doit s'assurer de la bonne gestion de leur carrière.* ».

L'intérêt porté au personnel, considéré comme « des ressources humaines », impose la nécessité de gérer sa carrière, laquelle passe, entre autre, par la nécessité de formation.

Le personnel est formé pour améliorer sa façon d'exercer son travail, aussi pour acquérir de nouvelles compétences.

Le directeur général du « Ibis Alger » a précisé que « *Entre 3% et 4% de la masse salariale est dépensée par Accor pour la formation, avec le principe d'au moins 01 formation/employé/an.* »

De son côté le directeur administratif de SIEHA a expliqué qu'« *Il y a un plan de formation. On fait beaucoup de formations.* ».

Quant au directeur des opérations Accor, il a ajouté qu'il y a dans les hôtels de la marque un « *Respect de la législation du travail, beaucoup de formations, au moins une par an.*

On mise beaucoup sur les hommes. ».

Cet investissement dans les «Hommes» abouti, entre autres, à un très faible turnover dans l'hôtel. Ainsi le directeur des opérations Accor nous explique qu'il y a « *Très peu de turnover dans l'hôtel.* ».

De son côté, la directrice d'exploitation a affirmé qu'un employé rentrant dans l'hôtel avec une compétence principale, sortira de celui-ci en ayant acquis au moins une nouvelle compétence.

En second lieu, certains dirigeants ont souligné la grande qualité du personnel local.

Ainsi directeur administratif et financier Pays – Accor Algérie a déclaré qu'« *Il y a un personnel de très bonne qualité (présentation, volontaire, parle plusieurs langues...) mais manque de "service", dont la nécessité de formation.* »

Par ailleurs le directeur administratif de SIEHA considère « *Un plus qui existe en Algérie, les gens sont plus souriants, plus affables, sympathiques ; contrairement à la réputation de fainnants, râlants... Si on respecte les gens, on gère leur carrière..., ils sont très professionnels* ».

De son côté, le directeur des opérations Accor a avancé que « *Les gens apprennent vite et bien, ça fait plaisir.* »

En ce qui concerne l'alliance pharmaceutique, les entretiens avec les dirigeants de n'ont pas soulevé une appréciation de la « qualité » du personnel.

La première responsable de la JVP a toutefois souligné l'importance de l'investissement humain dans l'usine. Elle ainsi précisé que « *L'investissement humain est très important pour la firme. Un des objectifs est de développer un bon staff performant, leur faire faire une carrière.* ».

❖ **Motivations et objectifs fixés à l'alliance**

Nous nous intéressons dans ce qui suit aux raisons qui ont conduit à la création des alliances étudiées ainsi qu'aux objectifs fixés à celles-ci.

➔ **Décision de nouer l'alliance influencée par les relations entre des dirigeants**

Le rôle joué par les fondateurs et leur influence pour la création de l'alliance a été cité par presque tous les dirigeants de l'alliance hôtelière.

Ce résultat rejoint ce qui a été avancé par Gulati et Westphal (1999) (cité par Philippart, 2001) stipulant que la décision de constituer une alliance est un processus managérial et organisationnel influencé par les relations nouées entre différents dirigeants.

Le cas de l'alliance pharmaceutique n'a soulevé aucune influence de relationnel entre des dirigeants de Sidal et de la multinationale américaine ayant contribué à la création de l'alliance.

Par contre, l'influence de personnalités politiques a été soulignée comme étant déterminante dans la décision de création de cette alliance.

Cela est à notre sens dû en grande partie au statut de Sidal, en tant qu'entreprise étatique.

➔ **Les objectifs poursuivis par les alliés à travers la création de l'alliance**

Les objectifs poursuivis à travers la création de l'alliance, par les multinationales des deux cas étudiés sont assez similaires.

Il y a en premier lieu l'accès à un marché porteur, bénéficiant d'une meilleure position concurrentielle (en se basant sur les compétences du partenaire relatives aux spécificités du marché local, tel que la maîtrise des aspects juridiques et réglementaire..., et en tirant profit d'actifs (infrastructures, ...) utilisables par la firme commune dont l'accès est contraignant pour une firme étrangère...), ainsi que bénéficiant du réseau relationnel et politique du partenaire local.

La conjoncture de l'Algérie fait que sans ce savoir faire relationnel, par exemple, la réussite des projets d'investissement sera très difficile à atteindre voire impossible.

Le Directeur administratif de Sieha a d'ailleurs souligné que « *Ça n'aurait pas pu se faire sans l'un ou sans l'autre. Chacun d'eux a essayé pendant longtemps de créer tout seul et n'a pas réussi...Le savoir-faire de MEHRI a été très important* ».

Ces objectifs poursuivis par les Multinationales parents des alliances étudiées, vont dans le sens de ce qui a été développé par Garrette et Dussauge, 1995.

D'un autre côté, le partenaire local dans le secteur pharmaceutique a précisé que le transfert technologique était un des principaux objectifs assignés à la création de JVP et le parent local du secteur hôtelier a affirmé rechercher le savoir faire construction détenu par son allié.

Ce résultat converge avec ce qui est avancé par Amelon et Cadebat (2010), en effet les auteurs estiment que le parent local cherche à s'approprier progressivement certaines compétences technologiques et des savoir-faire industriels.

Le parent local a déclaré rechercher également à bénéficier des compétences en management de son allié, un résultat qui converge également avec ce qui est énoncé par ces mêmes auteurs.

Les résultats du parent local dans le secteur pharmaceutique divergent avec la recherche d'acquisition de compétences en management avancé par Amelon et Cadebat (2010). En effet les dirigeants de Sidal n'ont pas cité cette compétence parmi les objectifs recherchés à travers la création de JVP.

VII. Contributions de la recherche

Notre recherche a apporté des contributions sur le double plan, théorique et empirique.

Sur le plan théorique, nos résultats ont une dimension confirmatoire avec certains travaux antérieurs :

- La prévalence d'un **contrôle formel important** dans les alliances internationales allant dans le sens de ce qui est avancé par Schaan et Beamish, (1988) stipulant que les « standards », « règles codifiées » ou « procédures » constituent des mécanismes de contrôle formels, qui permettent aux parents de s'assurer de la poursuite d'objectifs compatibles avec les leurs.

Rejoignant également ce qui est développé par Root (1988) considérant que le contrôle est favorisé par la nature même de la forme d'alliance, celui-ci étant favorisé lorsque l'alliance a une structure capitalistique, par création d'une entité nouvelle.

- Nous avons constaté, à travers les résultats de l'étude quantitative, une **forte** présence de **l'ajustement mutuel** ce qui converge avec les travaux de Mintzberg (1982), stipulant que celui-ci est utilisé dans les organisations, qu'elles soient simples ou complexes.

Il va également dans le sens de ce qui a été développé par Trabelsi (2008) avançant que la tolérance, le respect et l'effort d'ajustement mutuel sont encouragés dans les alliances stratégiques.

- La prévalence d'un **grand degré de formalisation** dans les alliances étudiées, en particulier l'existence d'un nombre important de règles et procédures à respecter, est mal acceptées dans l'alliance pharmaceutique et vont dans le sens de ce qui été avancé par Garrette et Quélin (1994) qui attestent qu'une configuration très formalisée peut présenter des effets négatifs.
- Une **forte centralisation de la décision** dans l'alliance pharmaceutique semble contredire le modèle décentralisé des entreprises américaines, et rejoindre une des caractéristiques du management de l'entreprise africaine énoncé par Etounga Manguelle, (1991), considérant qu'il est de type familial et résulte de relations sociales de type patriarcal. Une de ses particularité tel qu'énoncé par Henry (1991) consiste en une centralisation des décisions.
Le niveau de centralisation dans JVP converge également avec les caractéristiques de la structure fonctionnelle mentionnées par Derray et Lusseau (2008).
- Dans les deux alliances étudiées, le **directeur général** est un **cadre de la multinationale**. Dans l'alliance hôtelière il s'agit d'un expatrié et dans l'alliance pharmaceutique recruté localement et formé par la multinationale.
Ce résultat rejoint le développement de Trompenaar (1993) suggérant que mettre à la tête de la filiale à l'étranger un de ses cadres permet de s'assurer de la poursuite des objectifs de la multinationale, et contribue à une centralisation de la décision à travers ce directeur général bien imprégné de la stratégie celle-ci.
- D'un autre côté, le **partage des rôles** dans l'**alliance hôtelière égalitaire** et le déroulement de la relation et la nature de son mode de gestion, confirment les travaux de Ramanantsoa et de Clercq (1993) avançant que « *une représentation égalitaire dans le conseil d'administration de la filiale commune..., garantissent des résultats partagés et une vision commune.* ». Ils confirment également les résultats de Shaan et Beamish, (1998) stipulant que les statistiques montrent que l'alliance égalitaire réussit bien dans les pays en voie de développement.
- La symétrie dans le capital de l'alliance ne reflète pas nécessairement une symétrie dans la gouvernance de celle-ci.
- Rôle important joué par les fondateurs

Nous avons également abouti à des résultats qui contredisent quelque peu certains travaux :

- **L'ensemble des décisions** prises dans JVP sont **dominées par la multinationale**. Que celles-ci soient stratégiques ou opérationnelles.
Ce résultat est doté d'une dimension contradictoire avec les travaux de Schann (1983) avançant que la multinationale aura tendance à chercher à contrôler l'activité stratégiquement importante plutôt que chercher le contrôle de toute l'alliance.
- A l'inverse de ce qui est avancé par Schaan et Beamish, (1988), le contrôle formel traduit par la mise en place de procédures, de standards et de règles à respecter, n'est pas instauré par les deux parents mais uniquement par la multinationale ; et ce dans les deux alliances étudiées. D'un autre côté, dans le cas de l'alliance pharmaceutique ils ne visent pas à assurer la poursuite d'objectifs compatibles avec ceux des parents mais servent uniquement les intérêts de la multinationale.
- Dans les alliances étudiées, les dissimilarités culturelles ne peuvent pas constituer, à l'inverse de ce qui est avancé par Trabelsi (2008), une source significative de l'effort d'ajustement mutuel, compte tenu du fait que le personnel est presque tous, un personnel recruté localement.

D'un autre côté nous avons démontré que l'interaction dans les cas d'alliances étudiées a donné naissance à une structure de la joint-venture ayant pour base les standards de la multinationale.

Dans l'alliance pharmaceutique très peu d'adaptations ont été opérées tandis que dans l'alliance hôtelière de nombreuses modifications ont été apportées, certaines engendrant un accroissement du chiffre d'affaire de celle-ci.

Nous avons décelé deux modèles décisionnels, celui de la firme pharmaceutique majoritaire dominant l'ensemble des décisions de la joint-venture (décisions opérationnelles incluses), excluant totalement l'allié et agissant dans le seul intérêt de la multinationale.

Un modèle décisionnel dans une alliance hôtelière égalitaire, avec une multinationale dominant l'ensemble des décisions hors décisions d'investissement, agissant dans l'intérêt des deux alliés.

Les décisions ressources humaines étant déléguées à la direction de la joint-venture et les décisions opérationnelles décentralisées au sein de celle-ci.

Malgré le fait que les alliances étudiées sont des PME, nous avons constaté une structure très formalisée, avec beaucoup de règles à respecter dans les deux cas, avec une forte standardisation ainsi qu'un fort ajustement mutuel.

Les valeurs culturelles de l'alliance sont pour la plupart en adéquation avec la culture locale.

Sur le plan empirique nous avons apporté des résultats sur un terrain peu étudié à savoir les alliances dyadiques internationales, conclues entre multinationales et firmes de pays en voie de développement.

Nous avons traité en profondeur d'un côté, une alliance égalitaire exerçant dans le secteur hôtelier avec un parent local privé et une multinationale française ; et d'un autre côté une alliance dont la multinationale américaine est majoritaire, exerçant dans le secteur pharmaceutique et ayant un parent local public.

A l'issue de cette recherche, nous pensons pouvoir formuler les recommandations suivantes :

- Une alliance dans laquelle le parent local détiendrait une participation minoritaire dans le capital social lui sera très probablement défavorable. Elle pourrait permettre à la multinationale d'atteindre des objectifs court termes mais risque d'altérer les objectifs long termes notamment si la conclusion d'autres projets commun est envisagée avec l'allié.
A cet effet, nous pensons qu'une répartition égalitaire ou majoritaire en faveur du parent local contribuera à assurer un meilleur devenir de la relation.
- Appliquer à l'alliance le modèle organisationnel de la multinationale peut être favorable pour celle-ci à condition qu'il soit en adéquation avec les croyances et valeurs culturelles locales. Faire bénéficier l'alliance du capital expérience du parent multinational en termes, par exemple, de règles et procédures testées ailleurs, de système d'informations développé ou encore procédés de travail... peuvent contribuer activement à l'atteinte de meilleurs résultats dans la joint-venture.
- Un partage des rôles pour la prise de décision fondé sur les compétences de chaque partie, dans une réelle logique gagnant-gagnant, pourrait contribuer activement à une meilleure fluidité et efficacité des décisions et participera à créer un climat favorable à la création de valeur, engendrant une relation plus durable.
- La firme locale et la multinationale doivent s'efforcer de développer (conjointement), au sein de leur joint-venture, une culture qui ne heurte pas le modèle culturel local.

- La firme locale désireuse de se lancer dans une alliance avec une multinationale doit faire une sélection rigoureuse de l'allié et doit s'assurer d'instaurer dès le début de la relation les mécanismes à même de lui garantir l'atteinte d'un seuil minimum d'objectifs ; et tenter de se prémunir contre l'éventuel opportunisme de la multinationale.
- Etre à l'écoute du personnel local, lui attribuer une rémunération satisfaisante, lui donner le sentiment d'être considéré et lui offrir la possibilité d'évoluer avec des formations par exemple ; contribuent fortement à avoir en face un personnel compétent, dévoué, adhérant aux objectifs de la firme et très engagé dans celle-ci.

CONCLUSION

Le présent chapitre nous a permis de confronter nos résultats aux travaux antérieurs et de présenter les principales contributions apportées par notre recherche.

Nous avons synthétisé les résultats permettant de cerner la dimension organisationnelle de l'alliance et nous avons vu dans quelle mesure la multinationale impose ses standards à la structure de l'alliance.

Nous avons dégagé les interactions entre la joint-venture, la multinationale et le parent local ; et le rôle joué par chacune de ces parties. Nous avons constaté qu'elles sont de nature différente dans les deux cas étudiés.

Dans le cas de l'alliance majoritaire pharmaceutique, la multinationale domine l'ensemble des décisions, pour servir ses intérêts au détriment de ceux de l'allié.

Dans le cas de l'alliance hôtelière égalitaire, il y a un partage de rôle décidé conjointement conférant à la multinationale un large éventail de décisions sous son égide, mais l'ensemble vise à servir les intérêts des deux parents.

Nous avons également synthétisé l'ensemble des résultats illustrant les valeurs culturelles partagées au sein de l'alliance.

En dernier lieu nous avons résumé les principaux apports de notre recherche sur le plan théorique ainsi que sur le plan empirique.

CONCLUSION

La deuxième partie de notre travail de recherche nous a permis de passer en revue les résultats obtenus de nos études qualitatives et quantitatives.

Elle nous a également permis de vérifier l'ensemble de nos hypothèses et d'apporter des réponses à nos questions de recherche.

Nous avons constaté que la nature de l'interaction entre l'ensemble des parties n'est pas semblable dans les deux cas d'alliances étudiés.

Dans l'alliance hôtelière, qui est une joint-venture égalitaire, les parents ont construit dès le départ un accord qui définit un partage des rôles qui permet à chacun d'eux d'intervenir dans son domaine de compétence et servir l'intérêt des parties dans une optique gagnant – gagnant. La configuration de l'accord donne à la multinationale française beaucoup de liberté dans la gestion de l'hôtel, puisque celle-ci lui est confiée explicitement et une rémunération lui est versée pour cette mission.

Une des conséquences de cette configuration réside dans le fait que le parent local ne joue aucun rôle dans la définition de la structure de la joint-venture. Celle-ci résulte d'application des standards de la multinationale avec plusieurs adaptations dictées par le contexte local et décidées par la direction de l'hôtel.

D'un autre côté, le modèle décisionnel dans cette coentreprise fait ressortir que les parents interviennent de manière égalitaire pour les décisions d'investissement qui ne sont prises qu'en cas d'accord des deux parties, tandis que les décisions managériales importantes sont prises par la multinationale et d'autres (décisions ressources humaines) sont du ressort de la direction de l'hôtel.

Notons que les performances commerciales de l'hôtel sont jugées très satisfaisantes par les alliés. Sa réussite a amené ses derniers à ajouter un investissement non prévu initialement et ce en prenant la décision de construire et ouvrir un deuxième hôtel dans la capitale.

Pour ce qui est de l'alliance pharmaceutique, dans laquelle la multinationale américaine est majoritaire (70% - 30%), l'interaction entre les parties souligne une prédominance de la multinationale. Celle-ci agit souvent sans associer l'allié local qui finit par juger son alliance insatisfaisante puisque n'a pas permis d'atteindre les objectifs assignés.

Le choix de la structure de JVP est ainsi décidé par la multinationale, c'est une application des standards de celle-ci sans adaptations majeures au contexte local.

Le modèle décisionnel est construit autour de la multinationale qui prend pratiquement l'ensemble des décisions.

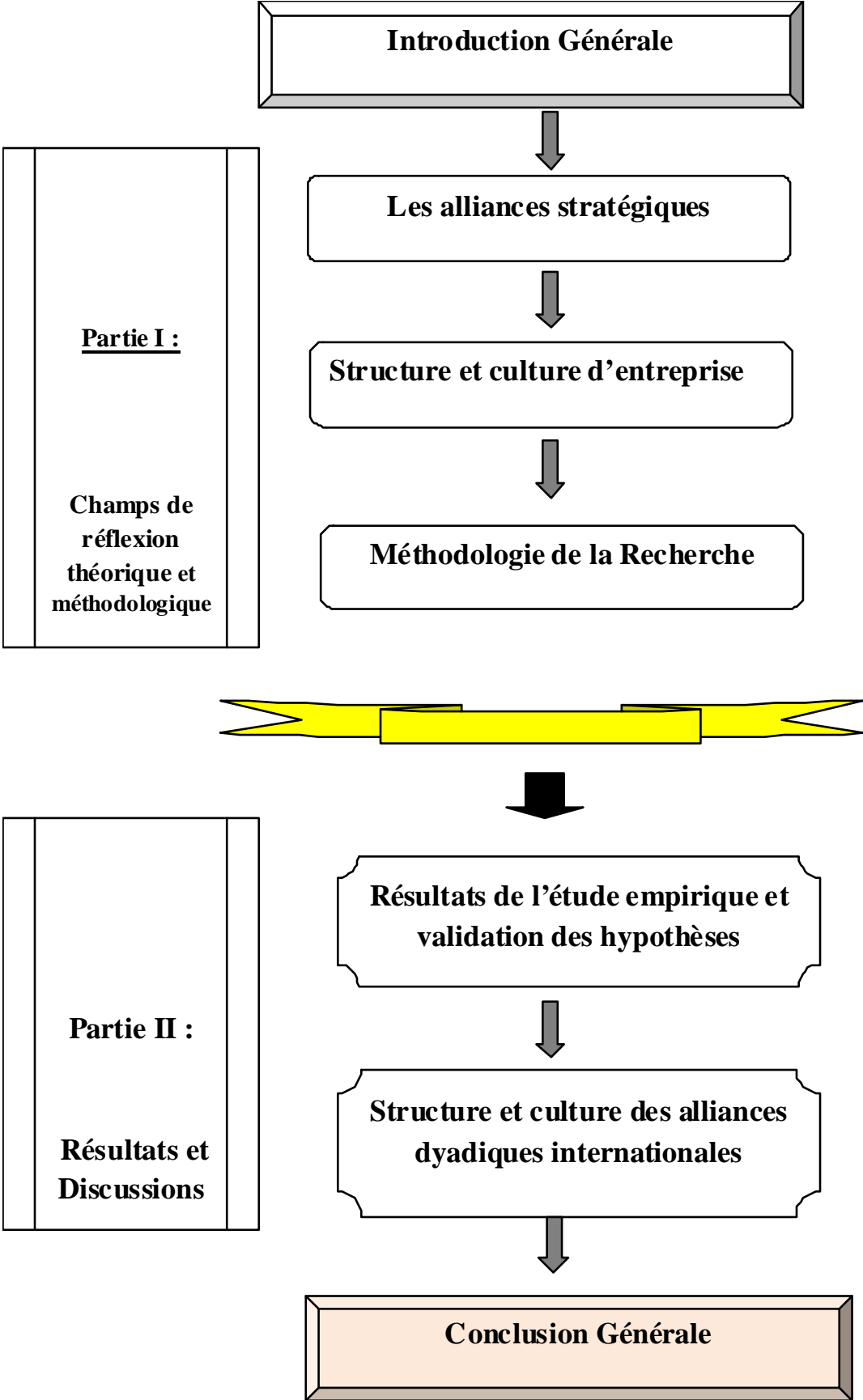
Pour ce qui est de la configuration de la structure de l'alliance hôtelière, nous avons constaté la prévalence d'une faible spécialisation, une faible centralisation ainsi qu'une faible supervision directe. Tandis qu'on trouve une forte formalisation, une standardisation des résultats ainsi qu'un fort ajustement mutuel.

De son côté, la structure de l'alliance pharmaceutique est caractérisée par une spécialisation moyenne, une forte centralisation et supervision directe. Il y a également une standardisation et un fort ajustement mutuel.

Pour ce qui est des valeurs culturelles partagées au sein des joint-ventures étudiées, nous constatons la prévalence du collectivisme ainsi que d'une culture féminine.

Tandis que la vision du temps est une vision polychrone dans l'alliance hôtelière et monochrone dans l'alliance pharmaceutique.

La confrontation de ces résultats aux travaux antérieurs a permis de consolider certains d'entre eux et contredire d'autres. Cela nous a permis de comprendre d'avantage le fonctionnement des alliances dans le contexte particulier des pays en voie de développement, mais a également généré de nouveaux questionnements qui nous paraissent susceptibles d'être de nouvelles pistes de recherche.



CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre recherche a visé un triple objectif, examiner la structure des alliances dyadiques internationales basées en pays en voie de développement, identifier les valeurs culturelles développées et partagées au sein de celles-ci et étudier l'interaction entre le parent local, la multinationale et leur firme commune, et son impact sur le modèle décisionnel de l'alliance en termes de rôles joués par chacune des parties.

La finalité de notre recherche étant d'examiner le résultat des interactions entre l'ensemble des parties et déceler l'existence ou non d'un modèle unique de comportement, en termes de rôles joués et l'impact sur le mix paramètres de conception et paramètres de coordination arrêtés pour le firme commune, ainsi qu'en termes de valeurs culturelles partagées au sein de celle-ci et en dernier lieu déceler les particularités du modèle décisionnel développé.

En raisons de concordance avec nos critères de sélection, d'attractivité des secteurs d'activité et leur situation favorable à la conclusion d'alliances ainsi que l'opportunité offerte par les organismes d'accueil, nous avons opté pour un terrain portant sur deux cas d'alliances appartenant à deux secteurs d'activités différents (hôtellerie et secteur pharmaceutique). Le premier créé avec une multinationale française et le second avec une multinationale américaine.

L'alliance hôtelière est égalitaire (50%, 50%) et dotée d'un parent local privé tandis que l'alliance pharmaceutique est majoritaire en faveur de la multinationale (70%, 30%) avec un parent local « étatique ».

Afin de mener notre recherche, nous avons choisi de nous positionner dans le paradigme épistémologique positiviste aménagé, et nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive.

Vu la nature de notre objet de recherche et la particularité des données recherchées, nous avons jugé nécessaire d'adopter une double démarche qualitative et quantitative.

L'étude quantitative a ciblé le personnel de la joint-venture et a visé à répondre aux interrogations relatives aux paramètres de conception et mécanismes de coordination mis en place en sein de l'alliance, ainsi que celles relatives aux valeurs culturelles partagées au sein de celle-ci.

L'étude qualitative a ciblé les dirigeants de l'alliance ainsi que des parents, a été conduite sur la base d'entretiens semi directifs, et a visé l'identification des mécanismes de choix de la structure de l'alliance ainsi que la nature de l'interaction entre l'ensemble des acteurs, dans le processus de prise de décisions relatives à la joint-venture.

Tout au long de notre travail, nous avons veillé à nous assurer continuellement de la validité interne et externe de la recherche conduite, et ce afin d'aboutir à des résultats valides et fiables.

Somme toute, de notre étude, nous pouvons noter des contributions théoriques et empiriques.

Au plan théorique, cette contribution concerne d'un côté la validation de quelques énoncés théoriques relatifs au niveau de centralisation, formalisation et contrôle formel dans les alliances internationales, ainsi que sur le partage des rôles dans l'alliance égalitaire.

- La prévalence d'un **contrôle formel important** (sous forme de « standards », « règles codifiées » ou « procédures ») dans les alliances internationales étudiées, converge avec les résultats des travaux de Schaan et Beamish, (1988) attestant que ces mécanismes de contrôle formels, permettent aux parents de s'assurer de la poursuite d'objectifs compatibles avec les leurs.
D'un autre côté, ce résultat va dans le sens de ce qui est développé par Root (1988) affirmant que le contrôle est favorisé lorsque l'alliance prend la forme d'une structure capitalistique, par création d'une entité nouvelle.
- Un **fort ajustement mutuel** ce qui converge avec les travaux de Mintzberg (1982), considérant que celui-ci est utilisé aussi bien dans les organisations simples que dans les organisations complexes.
Il rejoint également ce qui est avancé par Trabelsi (2008) stipulant que la tolérance, le respect et l'effort d'ajustement mutuel sont encouragés dans les alliances stratégiques.
- Un **grand degré de formalisation** dans les alliances étudiées, en l'occurrence avec la prévalence d'un nombre important de règles et procédures à respecter. Un contexte assimilé par le personnel de l'alliance pharmaceutique, à celui prévalent dans les institutions militaires, en l'occurrence « l'armée », expression qui dans la culture algérienne renvoie le plus souvent à une absence de liberté et des règles strictes, fort contraignantes pour celui qui les subit. Ce contexte est ainsi mal accepté par les employés. Ces résultats vont dans le sens de ce qui été avancé par Garrette et Quélin (1994) qui avancent qu'une configuration très formalisée peut présenter des effets négatifs.
- Une **forte centralisation de la décision** dans l'alliance pharmaceutique rejoint une des caractéristiques du management de l'entreprise africaine énoncé par Etounga Manguelle, (1991), considérant qu'il est de type familial et résulte de relations sociales de type patriarcal. Une de ses particularités tel qu'avancé par Henry, (1991) réside dans une centralisation des décisions.

- Le niveau de centralisation dans JVP converge également avec les caractéristiques de la structure fonctionnelle mentionnées par Derray et Lusseau (2008).
- Le poste de **directeur général** de la joint-venture est confié à un **cadre de la multinationale**, situation retrouvée dans les deux alliances étudiées. Ce résultat converge avec le développement de Trompenaar (1993) suggérant que mettre à la tête de la filiale à l'étranger un de ses cadres permet de s'assurer de la poursuite des objectifs de la multinationale, et contribue à une centralisation de la décision à travers ce directeur général bien imprégné de la stratégie celle-ci.
- Le **partage des rôles** dans l'**alliance hôtelière égalitaire** et le déroulement de la relation et la nature de son mode de gestion, confirment les travaux de Ramanantsoa et de Clercq (1993) avançant que l'alliance égalitaire *garantit des résultats partagés et une vision commune*. Ils confirment également les résultats de Shaan et Beamish, (1998) stipulant que l'alliance égalitaire réussit bien dans les pays en voie de développement.

D'un autre côté, la contribution théorique concerne des résultats qui contredisent quelque peu certains travaux antérieurs :

- **La multinationale domine l'ensemble des décisions** prises dans JVP aussi bien les décisions stratégiques que les décisions opérationnelles.
Ce résultat est doté d'une dimension contradictoire avec les travaux de Schann (1983) stipulant que la multinationale aura tendance à chercher à contrôler l'activité stratégiquement importante plutôt que viser le contrôle de toute l'alliance.
- A l'inverse de ce qui est avancé par Schaen et Beamish, (1988), le contrôle formel n'est pas instauré par les deux parents mais uniquement par la multinationale. D'un autre côté, dans le cas de l'alliance pharmaceutique ils ne visent pas à assurer la poursuite d'objectifs compatibles avec ceux des parents mais servent uniquement les intérêts de la multinationale.
- Contredisant quelque peu ce qui est avancé par Trabelsi (2008), l'effort d'ajustement mutuel, n'a pas comme source des dissimilarités culturelles au sein de l'alliance internationale, étant donné que quasiment l'ensemble du personnel des alliances étudiées est recruté localement.

En dernier lieu, notre contribution théorique porte sur les caractéristiques de la structure et la nature du modèle décisionnel au sein des alliances dyadiques internationales, étudiées en contexte algérien.

Nous avons ainsi abouti aux affirmations suivantes, valables dans le cas des deux joint-ventures étudiées :

- La structure de la joint-venture internationale en contexte algérien a pour base les standards de la multinationale. Dans l'alliance pharmaceutique très peu d'adaptations ont été opérées tandis que dans l'alliance hôtelière de nombreuses modifications ont été conduites, conduisant à une amélioration des résultats de celle-ci.
- Nous avons décelé deux modèles décisionnels, celui de la firme pharmaceutique ayant un capital social détenu majoritairement par le parent multinational qui domine l'ensemble des décisions de la joint-venture, excluant totalement son allié et servant exclusivement ses intérêts propres.
Un autre modèle décisionnel dans une alliance hôtelière égalitaire, avec une multinationale dominant l'ensemble des décisions hors décisions d'investissement, et agissant dans l'intérêt des deux alliés. Les décisions ressources humaines étant déléguées à la direction générale de la joint-venture et les décisions opérationnelles décentralisées au sein de celle-ci.
- La Structure des alliances internationales étudiées est de nature très formalisée, et cela malgré le fait que ceux sont des PME, avec beaucoup de règles à respecter dans les deux cas, avec une forte standardisation ainsi qu'un fort ajustement mutuel.
- D'un autre côté, nous avons constaté une faible spécialisation dans l'alliance hôtelière, ainsi qu'une spécialisation moyenne dans l'alliance pharmaceutique, sans que cela n'implique que les entreprises étudiées soient privées des avantages de celle-ci. En effet, le manque de spécialisation ne découle pas d'un manque de séparation de tâches entre fonctions ou à un personnel non spécialisé dans son domaine (donc non qualifié et ne maîtrise pas en profondeur son domaine), mais illustre la politique des multinationales à ce sujet, pour atteindre une optimisation de l'usage de « sa ressource humaine ».

La multinationale pharmaceutique a ainsi expliqué sa politique consistant à recruter un personnel spécialisé dans un domaine et le former pour qu'il acquiert de nouvelles compétences. Si le besoin ne se ressent pas, le personnel exercera dans sa spécialité d'origine, dans le cas inverse, il se verra attribué de nouvelles missions.

De son côté l'alliance hôtelière atteste suivre cette même logique en introduisant une expression largement encouragée dans l'hôtel, à savoir la notion de « poly-compétences ». C'est ainsi qu'à titre d'exemple, qu'au lieu de recruter un personnel chargé de la réservation, le personnel de la réception a été formé dans ce domaine et assure à la fois la fonction réservation et fonction réception.

- Une autre caractéristique qui nous semble importante à souligner c'est d'un côté, la grande importance accordée à la formation du personnel par les deux alliances étudiées, laquelle est expliquée par les deux joint-ventures étudiées par les exigences du secteur d'activité ; et également attribuée par la joint-venture hôtelière à son utilité pour faire adopter les modes de fonctionnement développés par le parent multinational, ainsi que pour le développement des compétences des employés.

D'un autre côté, certains dirigeants de cette alliance ont souligné la particularité du personnel local qualifié, par exemple, par le directeur administratif et financier Pays – Accor Algérie de « ... *personnel de très bonne qualité (présentation, volontaire, parle plusieurs langues...) mais manque de "service", dont la nécessité de formation.* »

- Les valeurs culturelles de l'alliance sont pour la plupart en adéquation avec la culture locale. Nous avons ainsi retrouvé une culture communautaire et plutôt féminine dans les deux joint-ventures étudiées. L'orientation temps est polychrone dans l'alliance hôtelière ce qui va dans le sens de la valeur culturelle locale, et une orientation temps monochrone dans l'alliance pharmaceutique, ce qui semble contredire celle-ci.
- En dernier lieu, l'étude des alliances dyadiques internationales en contexte algérien ; semble faire apparaître l'existence de différences de comportement de l'alliance et du parent local, en fonction du statut « public » ou « privé » de ce dernier. Cette question mérite à notre sens, d'être approfondie dans des recherches futures.

Sur le plan empirique nous avons apporté des résultats sur un terrain peu étudié à savoir les alliances dyadiques internationales, conclues entre multinationales et firmes de pays en voie de développement.

Nous avons effectué un travail de terrain, avec une étude à la fois qualitative et quantitative, sur un territoire algérien, où aucune étude similaire n'a été conduite, à notre connaissance.

En effet, l'étude qualitative a été pour notre recherche une source précieuse de données permettant d'analyser d'un côté, la complexité des interactions au sein de l'alliance et comprendre les mécanismes de choix de structure et le modèle décisionnel qui en découle ;

et d'un autre côté, elle a permis l'identification des rôles joués par chacune des parties (la multinationale, le parent local et la joint-venture), et son impact sur la structure et culture installée dans la joint-venture.

Ces données, comme souligné plus haut, ont été recueillies à travers des entretiens semi-directifs avec des dirigeants de l'ensemble des parties de l'alliance (tel que le directeur général de la joint-venture, le directeur des opérations de la multinationale hôtelière, des administrateurs ...).

Pour sa part, l'étude quantitative menée auprès du personnel des joint-ventures, et basée sur des questionnaires auto administrés, a été très utile et a permis d'examiner les composantes structurelles et culturelles des alliances dyadiques internationales et apporter des réponses aux interrogations relatives aux paramètres de conception (spécialisation, formalisation, centralisation) et mécanismes de coordinations (supervision directe, standardisation et ajustement mutuel) prévalent dans les alliances étudiées.

Cette étude a également permis de statuer sur certaines valeurs culturelles partagées au sein des joint-ventures, en l'occurrence l'individualisme-collectivisme, la masculinité-féminité et la valeur temps.

A l'issue de cette recherche, nous pensons pouvoir formuler les recommandations suivantes :

- Une alliance dans laquelle le parent local détiendrait une participation minoritaire dans le capital social lui sera très probablement défavorable. Elle pourrait permettre à la multinationale d'atteindre des objectifs court termes mais risque d'altérer les objectifs long termes notamment si la conclusion d'autres projets commun est envisagée avec l'allié.
A cet effet, nous pensons qu'une répartition égalitaire ou majoritaire en faveur du parent local contribuera à assurer un meilleur devenir de la relation.
- Appliquer à l'alliance le modèle organisationnel de la multinationale peut être favorable pour celle-ci à condition qu'il soit en adéquation avec les croyances et valeurs culturelles locales. Faire bénéficier l'alliance du capital expérience du parent multinational en termes, par exemple, de règles et procédures testées ailleurs, de système d'informations développé ou encore procédés de travail... peuvent contribuer activement à l'atteinte de meilleurs résultats dans la joint-venture.

- Un partage des rôles pour la prise de décision fondé sur les compétences de chaque partie, dans une réelle logique gagnant-gagnant, pourrait contribuer activement à une meilleure fluidité et efficacité des décisions et participera à créer un climat favorable à la création de valeur, engendrant une relation plus durable.
- La firme locale et la multinationale doivent s'efforcer de développer (conjointement), au sein de leur joint-venture, une culture qui ne heurte pas le modèle culturel local.
- La firme locale désireuse de se lancer dans une alliance avec une multinationale doit faire une sélection rigoureuse de l'allié et doit s'assurer d'instaurer dès le début de la relation les mécanismes à même de lui garantir l'atteinte d'un seuil minimum d'objectifs ; et tenter de se prémunir contre l'éventuel opportunisme de la multinationale.
- Etre à l'écoute du personnel local, lui attribuer une rémunération satisfaisante, lui donner le sentiment d'être considéré et lui offrir la possibilité d'évoluer avec des formations par exemple ; contribuent fortement à avoir en face un personnel compétent, dévoué, adhérant aux objectifs de la firme et très engagé dans celle-ci

Nous noterons également que notre recherche comporte des limites, qui sont essentiellement :

- Le faible nombre de cas d'alliances étudiées par secteur d'activité : Comme nous n'avons étudié que deux cas d'alliance, nous pensons que notre recherche aurait été plus riche si nous avions pu étudier plusieurs firmes dans chacun des secteurs d'activité. Cela ne nous a pas été possible, vu les difficultés rencontrées pour la conduite du « terrain » de la recherche (exemple : plus d'un an et demi pour concrétiser l'étude de l'un des cas), et vu la ressource « temps » disponible.
- Le faible nombre de cas d'alliances étudiées par nature des parents : Nous pensons que notre recherche aurait gagné davantage de richesse s'il avait été possible d'étudier plusieurs cas d'alliance avec un parent local public, de même pour un parent local privé. Il aurait également été intéressant de prendre plusieurs cas d'alliance avec des parents « multinationales » issus d'un même pays.

Enfin, à l'issue de notre travail, nous avons identifié plusieurs voies futures de recherche qui nous semblent être intéressantes à mener. Nous présentons ci-dessous quelques unes d'entre elles :

- Conduire la même étude au sein d'un seul secteur, en prenant un nombre un peu plus grand de cas d'alliances, de manière à être en mesure de généraliser les résultats sur l'ensemble des joint-ventures du secteur.
- Conduire la même étude au sein de plusieurs secteurs, en prenant quelques cas d'alliances avec un parent local public et d'autres avec un parent local privé, toutes créées par des multinationales issues d'un même pays d'origine.
- Etudier, au sein d'un même secteur d'activité, l'évolution des interactions entre l'alliance et les parents et son impact sur le modèle décisionnel et sur la structure et la culture de la joint-venture en prenant des cas d'alliance avec des parents publics et privés et des multinationales issues de pays distincts.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

AMELON Jean-Louis, CADEBAT Jean-Marie, les nouveaux défis de l'internationalisation, quel développement international pour les entreprises après la crise, Editions DE BOECK, Bruxelles, 2010.

BARTOLI Annie, HERMEL Philippe, Le Développement de l'entreprise, Nouvelles conceptions et pratiques, Editions ECONOMICA, Paris, 1989

BARTOLI Annie, HERMEL Philippe, Piloter l'entreprise en mutation, Une approche stratégique du changement, Les éditions d'Organisation, 1986

BENACHENHOU Abdellatif, Les nouveaux investisseurs, Alger, 2006.

BOISSY Patrice, Développement International, le Choix des Stratégies, Éditions d'Organisations, Paris, 1989.

BOLLINGER Daniel et HOFSTEDE Geert, Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, les éditions d'Organisation, Paris, 1987

BOUAYAD Anis, les alliances stratégiques, Maîtriser les facteurs clés de succès, Edition DUNOD, Paris, 2007.

BOYER Luc, EQUILBEY Noël, Organisation, Théories et Applications, Éditions d'Organisation, Paris, 1999

BOYER Luc, EQUILBEY Noël, Organisation, Théories, Applications, Éditions d'Organisation, Paris, 2003

CABIN Philippe et CHOC Bruno, Les Organisations, Etat des savoirs, 2ème Edition, Editions Sciences Humaines, Auxerre, 2005.

CHEVRIER Sylvie, D'IRIBARNE Philippe, GLOBOKAR Tatjana, HENRY Alain, SEGAL Jean-Pierre, Cultures et Mondialisation, Gérer par-delà les frontières, Editions du Seuil, Paris, 1998.

COEURDEROY Régis et QUÉLIN Bertrand, livre collectif dirigé par LAROCHE Hervé et NIOCHE Jean-Pierre, Repenser la stratégie, Fondements et perspectives, Editions Librairie Vuibert, Paris, 1998.

DAVID Albert, HATCHUEL Armand et LAUFER Romain, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments épistémologiques de la recherche en management, éditions VUIBERT, Paris, 2000.

DE BRUCKER Roland, Stratégies organisationnelles, Editions ECONOMICA, Paris, 1995

DEPELTEAU François, La démarche d'une recherche en sciences humaines, Éditions Le presses de l'université de Laval De Boeck université, 2000.

DERRAY Alain, LUSSEAULT Alain, Management de l'entreprise, éditions ELLIPSES, Paris, 2008.

D'IRIBARNE Philippe, L'épreuve des différences, L'Expérience d'une Entreprise Mondiale, Editions du Seuil, Paris, 2009

DJELTI Mohamed Seghir, Marketing, Éditions Berti, 1998, Alger.

DOZ, Y.L., HAMEL, G., L'avantage des alliances : Logique de création de valeur, Edition DUNOD, Paris, 2000.

DUSSAUGE Pierre, GARRETTE Bernard, les stratégies d'alliances, les éditions d'organisations, Paris, 1995.

FERRARY Michel et PESQUEUX Yvon, Management de la connaissance, Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance, 2eme édition, Editions ECONOMICA, Paris, 2011

GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, Troisième édition, éditions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008

GARRETTE Bernard, Coopérations, alliances et compétitivité, chapitre du livre collectif coordonné par INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 1995.

GAVARD-PERRET Marie-Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe et JOLIBERT Alain, Méthodologie de Recherche, Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Edition Pearson éducation, Paris, 2008.

GERVAIS Michel, stratégie de l'entreprise, 5^{ème} édition, ECONOMICA, 2003.

GIANNELLONI Jean-Luc et VERNETTE Éric, Études de marché, Éditions Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2001.

GIORDANO Y., Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative, Editions EMS,

Paris, 2003.

Hall, E.T., *La danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Paris, Éditions du Seuil, 1984 Dans

HERMEL Philippe, *Management Européen et International*, Les éditions ECONOMICA, 1993

HESKETT James L. et KOTTER John P. , *Culture et performances, le second souffle de l'entreprise*, les éditions d'Organisation, Paris, 1993

HENAUT Georges, SPENCE Martine, *Marketing international, synergie, éthique et liens*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2006.

JARNIOU .P., *l'Entreprise comme système politique*, Paris : RUF, 1981 Dans BARTOLI Annie, HERMEL Philippe, *Piloter l'entreprise en mutation, Une approche stratégique du changement*, Les éditions d'Organisation, 1986

JOLLY Dominique, *Alliances interentreprises – Entre concurrence et coopération*, Editions Vuibert, Paris, 2001.

JUDGE Timothy, ROBBINS Stephen, *Comportements organisationnels*, Éditions PEARSON Éducation, 12^e édition, Paris, 2006.

KILLING J-P. (1983), “ Strategies for Joint Venture Success ”, Praeger, New York. Dans PHILAPPART Pascal, « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir de la revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques », X ième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

KLUCKHOHN C. et KROEBER A.L. , *Culture : a critical review of concepts and definitions* (Peabody Museum of Archeology and Ethnology Papers, n° 47), Cambridge, MA, Harvard University, 1952, dans THÉVENET Maurice, *Que sais-je ?, La culture d'entreprise*, Presse Universitaire de France, 6eme édition, 2011.

LAMIRI Abdelhak, *Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché*, PRESTCOMM Editions, Alger, 1993.

LAROCHE Hervé et NIOCHE Jean-Pierre, *Repenser la stratégie, Fondements et perspectives*, Editions Librairie Vuibert, Paris, 1998.

LECLERCQ Christophe, LECLERCQ Xavier, *Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise*, MAXIMA LAURENT du MESNIL Edition, Paris, 1993.

MARTINET Alain Charles, *Épistémologies et sciences de gestion*, édition ECONOMICA, Paris, 1990.

MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, entreprises multinationales, Stratégie, Restructuration, Gouvernance, Éditions Dunod, Paris, 2005.

MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation, Paris, 1982

NELSEN R. and WINTER S., An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, 1982 dans GUILLOUZO Raymond, PERROT Pascal, RUFFIO Philippe, Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires, le cas de l'ouest de la France», Annals of Public and Coopérative Economics, 72.3, CIRIEC, 2001

RAMANANTSOA B. et M.A. de CLERCQ (1993) “ Faut-il craindre les alliances au Japon ? ”, Gérer et Comprendre, mars, 59-71. Dans PHILAPPART Pascal, « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir de la revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques», X ième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

RICHARDSON J.B., Information and investment, Oxford, Clarendon Press, 2nd edition, 1990 dans GUILLOUZO Raymond, PERROT Pascal, RUFFIO Philippe, « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires, le cas de l'ouest de la France», Annals of Public and Coopérative Economics, 72.3, CIRIEC, 2001.

ROJOT Jacques, Théorie des organisations, éditions ESKA, 2^{ème} édition, Paris, 2005.

ROOT F.R. (1988), “ Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements ”, in Contractor F.J. et P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussetts, 69

SAUSSOIS Jean-Michel, Théories des organisations, Editions la Découverte, Paris, 2007.

Schaan, J.L., and Beamish, P. W. (1988). Joint venture general managers in LDCs Dans DIKMEN Laure et TRIKI Dora, Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales dans les pays émergents: Cas des JVI implantées en Turquie, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2010

Schaan J-L. et Beamish PW., 1998, Joint venture general mnagers in LDCs Dans BOUGHZALA Yasmine, SZOSTAK Tapon Bérange, Joint-venture comme contexte légitime à la créativité organisationnelle : propositions de questions de recherche, 16^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2007.

SOPARNOT Richard, Management des Entreprises, stratégie, structure, organisation, éditions DUNOD, Paris, 2009

STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité, 3^e Edition, Editions DUNOD, Paris, 1997.

THÉVENET Maurice, Management une affaire de proximité, Editions d'Organisation, Paris, 2003

THÉVENET Maurice, Que sais-je ?, La culture d'entreprise, Presse Universitaire de France, 6eme édition, 2011

THIETART Raymond-Alain, La stratégie d'entreprise, 2eme édition, éditions Ediscience International, Paris, 1993.

THIETART Raymond-Alain et COLL, Méthodes de recherche en management, Éditions DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 2003.

THIETART Raymond-Alain et Coll, Méthodes de Recherche en Management, éditions DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 2007.

TROMPENAARS Fons, L'entreprise Multi Culturelle, Editions MAXIMA, 1993

URBAN Sabine, VENDEMINI Serge, Alliances stratégiques coopératives européennes, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 1994.

WILLIAMSON O.E., Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, Free Press, 1975, dans DUSSAUGE Pierre, GARRETTE Bernard, les stratégies d'alliances, les éditions d'organisations, Paris, 1995

ARTICLES

BCHINI Belgacem, « Vers une méthode pour la mesure de performance d'une alliance », Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, N°213, 2006.

BEAMISH Paul W. et LUPTON Nathaniel C., Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing joint ventures. Academy of Management Perspectives, 23(2), 75–94.

BOUCHER Estelle, FOURNIER Christophe, FENNETEAU Hervé, « Le profil du loup solitaire et le management des alliances commerciales : Une étude exploratoire », Revue management&avenir, N°31

BOUDABBOUS Sami, « Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en Joint Venture », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 213, 2006.

BOUGHZALA Yasmine, SZOSTAK Tapon Bérangère, Joint-venture comme contexte légitime à la créativité organisationnelle : propositions de questions de recherche, 16^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2007.

CARTIER Manuel, « Alliance et diversité dans l'industrie photographique », Revue française de gestion, N°165, 2006.

CATHERINE David, COROLLEUR Frederic, GENET Corine, « Dynamiques industrielles et réseaux d'alliances dans les biotechnologies », Revue française de gestion, N°202, 2010.

CHERIET Foued, LE ROY Frederic, RASTOIN Jean-Louis, « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée », AIMS, XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007.

Das, T.K & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512. Dans DIKMEN Laure et TRIKI Dora, Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales dans les pays émergents : Cas des JVI implantées en Turquie, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2010.

DEPRET Marc-Hubert et HAMDOUCH Abdelillah, « Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence-coopération dans les secteurs en cours de globalisation : le cas de l'industrie pharmaceutique, Cahiers de la MSE, Mars 2000 cités par Meier et Missonier,

DIKMEN Laure et TRIKI Dora, Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales dans les pays émergents : Cas des JVI implantées en Turquie, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2010

DOSI G., « Technological paradigms and technology trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change », Research policy, volume 11, 1982 dans GUILLOUZO Raymond, PERROT Pascal, RUFFIO Philippe, « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires, le cas de l'ouest de la France », Annals of Public and Cooperative Economics, 72.3, CIRIEC, 2001.

GARRETTE B. et B. QUELIN (1994), “ An Empirical Study of Hybrid Forms of Governance Structure : The case of Telecommunication Equipment Industry ”, Research Policy, vol. 23, n° 4, 395-412. Dans PHILAPPART Pascal, « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir de la revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques », X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

GHERTMAN Michel, « Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction », Revue Française de Gestion, N° 142, 2003. P191-213.

GRIILLAT Marie Laure, « La gestion des ressources humaines dans la FMN française/ Les défis liés à

la conquête du marché mondial», Revue française de gestion, N°212, 2011.

GRILLAT Marie-Laure, « Contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : le cas Schneider Electric », Revue management & avenir, N°24.

GUILLOUZO Raymond, PERROT Pascal, RUFFIO Philippe, « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires, le cas de l'ouest de la France », Annals of Public and Cooperative Economics, 72.3, CIRIEC, 2001.

GULATI R. et J.D. WESTPHAL (1999), " Cooperative or Controlling ? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures ", Administrative Science Quarterly, 44, 473-506. Dans PHILAPPART Pascal, « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir de la revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques », X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

HALL, D. et SAIAS, M. (1979), Les Contraintes Structurelles du Processus Stratégique, Revue Française de Gestion, N°23, Nov-Dec, 4-15 Dans BARTOLI Annie, HERMEL Philippe, Piloter l'entreprise en mutation, Une approche stratégique du changement, Les éditions d'Organisation, 1986.

INGHAM Marc, MOTHE Caroline, « Apprentissage et confiance au sein d'une alliance technologique », XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2003.

ISCKIA Thierry, « De la Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View » : Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management ?, Working paper, Telecom, école de Management, Paris, 2008

JAOUEN Annabelle, SAMMUT Sylvie, « Entre laisser faire et assistanat, l'alliance stratégique : une voie médiane ? », « Colloque Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », Montpellier, 2005.

JAOUEN Annabelle, « Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises », Revue de l'Économie Méridionale, n° 208, 2004, dans TRABELSSI Karim, « La confiance : la plate forme de l'alliance stratégique », management & avenir, N°14, 2006.

JOLLY Dominique, « Alliances technologiques inter-entreprise : champ d'application et explications théoriques ». Gestion 2000, 1993. p 72-92.

JOLLY Dominique, « Un éclairage sur le concept d'alliance interentreprises », Humanisme & Entreprise, N°254, août 2002. P56-76.

KANTER R.M. (1994), " Collaborative Advantage : the Art of Alliances ", Harvard Business Review, vol. 72, n°4, July-August, 96-108. Dans PHILAPPART Pascal, « La gestion des alliances

interentreprises : précision des enjeux à partir de la revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques», X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

KILLING J-P. (1982), " How to Make a Global Joint Venture Work ", Harvard Business Review, vol. 60, n° 3, May-June, 120-127. Dans PHILAPPART Pascal, « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir de la revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques», X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001

KOCH Benoît et MARIE-MAGDELAINE, « Doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage ? », Dossier Management du Changement TIC – DEA 128 FC – Promo 3 Pr Véronique PERRET, 2004.

KOENIG G., « Apprentissage Organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Vol 97, 1994.

MAHAMAT Abdelatif, « Le contrôle des filiales à l'étranger : Une analyse de la mobilité des cadres selon le risque pays perçu », Revue française de gestion, N° 212, 2011.

MEIER Olivier et MISSONIER Audrey, « Alliance asymétrique : comment construire un accord gagnant-gagnant, les sources de persuasion des dirigeants de PME », Revue International PME, 2006.

MESCHI Xavier, « Apprentissage d'expérience des partenaires et survie des coentreprises », Finance Contrôle Stratégie, Volume 8, N°4, Décembre 2005.

MESCHI Xavier, RICCO Eden Luiz, « Analyse longitudinale de l'impact du risque pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005 », Finance Contrôle Stratégie, Volume 9, N°4, Décembre 2006.

MESCHI Pierre-Xavier et RICCIO Edson Luiz, Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil, International Business Review 17, 2008, 250–266.

PESQUEUX Yvon avec la collaboration de DURANCE Philippe, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahiers du LIPSOR, Paris, 2004.

PHILAPPART Pascal, « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir de la revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques », X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

ROBLEDO Christian, « Contrôle et performance des co-entreprises à l'étranger : analyse de trente-cinq « joint-ventures » ayant un parent français », Comptabilité - Contrôle - Audit 1998/1 (Tome 4), p. 83-105.

SCHARPER Johannes, « Contrôle multidimensionnel d'une filiale à l'étranger : Construction d'un model causal à partir du cas des multinationales européennes et japonaises en Chine», Finance, Contrôle et Stratégie, Mars 2005.

STEENSMA et AL, 2008, dans Christoffer Westman, Sara Thorgren, Partner Conflicts in International Joint Ventures: A Minority Owner Perspective, Journal of International Management 22, 2016, 168–185

TRABELSI Karim, « La confiance : la plate forme de l'alliance stratégique», management&avenir, N°14, octobre 2007.

TRABELSI Karim, Les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques : impacts et modalités de management, aims 2008

TRIKI Dora, MOALLA Emna, « Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel. », Management & Avenir 7/2013 (N° 65)

WILLIAMSON Olivier E., « Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives », Administrative Science Quarterly, 36, 1991, P269-296 dans COEURDEROY Régis et QUÉLIN Bertrand, livre collectif dirigé par LAROCHE Hervé et NIOCHE Jean-Pierre, Repenser la stratégie, Fondements et perspectives, Éditions Librairie Vuibert, Paris, 1998.

XUAN Hoang Vo Sang, « Formation des cadres et gestion d'équipes multiculturelles cas des coentreprises franco-vietnamiennes», Gestion 2000, N°5, Septembre –Octobre 2010.

YADONG Luo, « Private control and collective control in international joint ventures», MIR (Management International Review), Volume47, 2007.

Yan A., (1998), « Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Venture», *Journal of International Business Studies*, Vol 29, n°4, p773-795. Dans CHERBIB Jihene, La dynamique des alliances asymétriques, Le cas des alliances dyadiques entre Multinationales et PME tunisiennes, Thèse de Doctorat, UVSQ, 2010

MEMOIRES ET THESES

CHERBIB Jihene, La dynamique des alliances asymétriques, Le cas des alliances dyadiques entre Multinationales et PME tunisiennes, Thèse de Doctorat, UVSQ, 2010

Dang, T., (1977), « Ownership, control and performance of the multinational corporation: A study of U.S. wholly-owned subsidiaries and joint ventures in the Philippines and Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles. Dans CHERBIB Jihene, La dynamique des alliances asymétriques, Le cas des alliances dyadiques entre Multinationales et PME tunisiennes, Thèse de Doctorat, UVSQ, 2010

KHOURI Nabil, Les déterminants de l'investissement direct étranger dans les pays d'accueil en développement et son impact sur leur croissance économique, Thèse de Doctorat, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2008.

Schann, J.L., (1983), « Parent control and joint venture success: The case of Mexico. Unpublished doctoral dissertation ». University of Western Ontario. Dans PHILAPPART Pascal, « La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir de la revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques », X ième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001.

TOUATI Malika, L'attractivité des investissements directs étrangers, cas Algérie, Ecole Supérieure de Banque, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme supérieur des études bancaires, 2005.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire

Remarque : La partie C du questionnaire, relative aux valeurs culturelles, est tirée en grande partie de Bollinger et Hofstede, 1987

QUESTIONNAIRE

N° du questionnaire : <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Lieu de l'enquête : <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Date de l'enquête : <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

	Questionnaire Validé	Questionnaire Rejeté
Contrôleur	1	0

Bonjour Madame, Mademoiselle, Monsieur, je m'appelle « Rosa TOURI », je prépare une thèse de Doctorat en sciences de gestion. Dans ce cadre, je réalise une étude sur les alliances. Votre avis sera très utile à la compréhension des interactions au sein des entreprises mixtes. Je vous serai très reconnaissante de me consacrer quelques minutes et répondre à mes questions. Bien entendu, nous vous garantissons l'anonymat le plus absolu quant à vos réponses.

Merci

Pour répondre à ce questionnaire, merci d'entourer le numéro correspondant à votre réponse. Il y a une seule réponse possible.

Partie A : Spécialisation du travail, Centralisation et Formalisation

QA1 : Dans votre travail au quotidien, êtes vous spécialisé dans des tâches précises ?

Oui, tout à fait	1
Oui plus ou moins	2
Non pas du tout, je suis très polyvalent	3

QA2 : Dans votre travail au quotidien, combien d'activités exercez-vous ? (une activité est composée de plusieurs tâches, exemples d'activités : réception, restauration)

Une seule activité	1
Deux activités	2
Plus de deux activités	3

QA3 : Dans l'exercice vos fonctions, quand devez-vous vous référer à votre responsable hiérarchique pour accomplir certaines de vos tâches ?

Très rarement	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QA4 : Dans l'exercice vos fonctions, quand devez-vous vous référer à votre responsable hiérarchique pour résoudre un problème rencontré ?

Très rarement	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QA5 : Pensez-vous que vous disposez d'une grande liberté pour organiser votre travail ?

Oui, tout à fait d'accord	1
D'accord	2
Oui plus ou moins	3
Pas d'accord	4
Non pas du tout d'accord	5

QA6 : Avez-vous une fiche de poste ?

Oui	1
Non	2

QA7 : Les tâches que vous exercez se limitent-elles à ce qui est mentionné dans votre fiche de poste ?

Oui, tout à fait d'accord	1
D'accord	2
Oui plus ou moins	3
Pas d'accord	4
Non pas du tout d'accord	5

QA8 : Dans l'exercice de vos fonctions, êtes-vous tenu de respecter un nombre important de règles?

Oui, tout à fait d'accord	1
D'accord	2
Oui plus ou moins	3
Pas d'accord	4
Non pas du tout d'accord	5

Partie B : Mécanismes de coordination (supervision directe, standardisation et ajustement mutuel)

QB1 : Vous arrive-t-il de contrôler vos tâches vous-même (vous-même ou avec l'aide de vos collègues ayant le même grade) sans l'intervention de votre chef hiérarchique ?

Très rarement	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QB2 : Dans l'exercice de vos fonctions, vous est-t-il nécessaire de vous concerter avec vos collègues, du même département et ayant le même grade, pour accomplir vos tâches ?

Très rarement	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QB3 : Dans l'exercice de vos fonctions, vous est-t-il nécessaire de vous concerter avec vos collègues, des autres départements, pour accomplir vos tâches ?

Très rarement	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QB4 : À quelle fréquence, votre chef hiérarchique vous donne-t-il des instructions?

Très rarement	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QB5 : À quelle fréquence, vous devez rendre compte à votre chef hiérarchique?

Très rarement	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QB6 : Sur quoi, devez-vous rendre compte à votre chef hiérarchique sur ?

Sur une très faible partie de mes tâches	1
Sur une faible partie de mes tâches	2
Sur la moitié de mes tâches environs	3
Sur la plupart de mes tâches	4
Sur presque toutes mes tâches	5

QB7 : À quelle fréquence, votre chef hiérarchique exerce-t-il un contrôle sur votre activité?

Très rarement	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QB8 : Avez-vous besoin de vous référer à vos collègues pour exercer vos fonctions ?

Jamais	1
Rarement	2
De temps à autre	3
Souvent	4
Très souvent	5

QB9 : Les résultats attendus de votre travail, sont-ils spécifiés ?

Oui, tout à fait d'accord	1
D'accord	2
Oui plus ou moins	3
Pas d'accord	4
Non pas du tout d'accord	5

QB10 : Avez-vous la même formation que vos collègues exerçant la même fonction ?

Oui	1
Non	2
Ne sait pas	3

Partie C : Valeurs Culturelles (Individualisme, masculinité, temps)

QC1 : Dans l'ensemble, que ressentez-vous en pensant que vous travaillez pour une entreprise qui est (en partie) d'appartenance étrangère?

Dans l'ensemble, je préfère qu'il en soit ainsi	1
Cela m'est indifférent	2
Je préférerais qu'il n'en soit pas ainsi.	3

QC2 : Dans l'ensemble, êtes vous satisfait d'être employé ici?

Je suis vraiment très satisfait	1
Très satisfait	2
Satisfait	3
Ni satisfait, ni mécontent	4
Mécontent	5
Très mécontent	6
Je suis vraiment très mécontent	7

QC3 : Veuillez indiquer quelle importance vous accordez à chacun des buts énumérés ci-dessous. En répondant, essayez de penser à ce que serait pour vous les caractéristiques du travail idéal, même si vous ne les retrouvez pas dans votre travail actuel.

Bien que vous puissiez considérer que la plupart des caractéristiques soient importantes, ne répondez « de la plus haute importance pour moi » que pour celles qui sont vraiment les plus importantes.

Quelle importance pour vous le fait de :	De la plus haute importance pour moi	Très important	Assez important	Peu important	Très peu important ou sans importance
QC3.1 : Pouvoir faire un travail stimulant qui vous donne le sentiment de vous réaliser ?	1	2	3	4	5
QC3.2 : Vivre dans une région agréable pour votre famille et pour vous-même ?	1	2	3	4	5
QC3.3 : Pouvoir obtenir un salaire élevé ?	1	2	3	4	5
QC3.4 : Travailler avec des gens qui coopèrent efficacement ?	1	2	3	4	5
QC3.5 : Avoir la possibilité d'apprendre et de vous perfectionner (en élargissant vos connaissances) ?	1	2	3	4	5
QC3.6 : Bénéficier d'avantages sociaux ?	1	2	3	4	5
QC3.7 : Voir vos mérites reconnus quand vous faites un bon travail ?	1	2	3	4	5
QC3.8 : Avoir de bonnes conditions matérielles de travail (par exemple éclairage, agencement de votre poste de travail) ?	1	2	3	4	5
QC3.9 : Avoir une très grande liberté pour organiser le travail comme vous l'entendez ?	1	2	3	4	5
QC3.10 : La sécurité de l'emploi ? (ne pas devoir craindre de perdre son emploi)	1	2	3	4	5
QC3.11 : Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé ?	1	2	3	4	5
QC3.12 : Avoir de bonnes relations de travail avec votre chef ?	1	2	3	4	5
QC3.13 : Utiliser pleinement vos connaissances et vos capacités dans votre travail ?	1	2	3	4	5
QC3.14 : Avoir un travail qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale ?	1	2	3	4	5

QC3. Bis : Classez par ordre de priorité pour vous sept (07) des caractéristiques ci-dessus, en mettant le numéro correspondant à cette caractéristique. (La première caractéristique que vous allez indiquer sera la plus prioritaire pour vous et correspondra à la première case)

Numéro correspondant à la caractéristique :	Priorité (du plus prioritaire au moins prioritaire)
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7

QC4 : Veuillez Donner votre avis sur chacune des affirmations ci-dessous (à quel niveau vous approuvez ou désapprouvez) formulées d'une manière générale (elles ne concernent pas votre entreprise en particulier).

	Tout à fait d'accord	D'accord	Cela dépend	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
QC4.1 : Une compagnie devrait avoir une responsabilité majeure dans la santé et le bien-être de ses employés et de leurs familles.	1	2	3	4	5
QC4.2 : il est aussi important pour la plupart des gens d'avoir un travail intéressant à faire que d'avoir un salaire élevé.	1	2	3	4	5
QC4.3 : Une entreprise doit défendre les intérêts de ses employés.	1	2	3	4	5
QC4.4 : Il ya peu de qualités plus admirable chez un Homme que son dévouement et sa loyauté à son entreprise.	1	2	3	4	5
QC4.5 : Rester longtemps dans une même compagnie est d'habitude la meilleure façon de réussir	1	2	3	4	5
QC4.6 : Pour progresser dans l'entreprise, il est plus important de connaître des gens influents que d'avoir des aptitudes.	1	2	3	4	5
QC4.7 : Il est généralement plus souhaitable de travailler dans une grande entreprise que dans une petite.	1	2	3	4	5
QC4.8 : La plupart des employés dans les entreprises préfèrent éviter les responsabilités, ont peu d'ambition et veulent avant tout la sécurité.	1	2	3	4	5
QC4.9 : Les relations personnelles jouent un rôle important dans la prise de décision.	1	2	3	4	5

QC5 : Veuillez indiquer quelle importance vous accordez à chacune des affirmations énumérés ci-dessous.

Quelle importance pour vous a le fait de :	De la plus haute importance pour moi	Très important	Assez important	Peu important	Très peu important ou sans importance
QC5.1 : Avoir un travail qui vous permette de contribuer réellement à la réussite de l'entreprise.	1	2	3	4	5
QC5.2 : Travailler dans une ambiance agréable et amicale.	1	2	3	4	5
QC5.3 : Vous tenir au courant des innovations en matière de gestion des entreprises.	1	2	3	4	5
QC5.4 : Avoir un travail qui vous apprend beaucoup tous les jours.	1	2	3	4	5

QC5. Bis : Classez par ordre de priorité pour vous les quatre affirmations ci-dessus, en mettant le numéro correspondant. (La première affirmation que vous allez indiquer sera la plus prioritaire pour vous)

	1		2		3		4

QC6 : Veuillez Donner votre avis sur chacune des affirmations ci-dessous (à quel niveau vous approuvez ou désapprouver) formulées par rapport à l'entreprise dans laquelle vous travaillez actuellement.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Cela dépend	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
QC6.1 : L'entreprise encourage fortement les employés à réaliser de bons résultats.	1	2	3	4	5
QC6.2 : Il y a un très grand esprit d'équipe dans l'entreprise.	1	2	3	4	5
QC6.3 : Il existe dans l'entreprise une tradition d'excellence en ce qui concerne le service à la clientèle.	1	2	3	4	5
QC6.4 : Il existe dans l'entreprise une tradition du respect des intérêts du personnel.	1	2	3	4	5
QC6.5 : Il y a dans l'entreprise une volonté forte de faire mieux que la concurrence.	1	2	3	4	5
QC6.6 : Il y a dans l'entreprise la tradition de chercher à innover (dans les procédures, les idées ...)	1	2	3	4	5
QC6.7 : Les employés de l'entreprise respectent les règles et procédures	1	2	3	4	5
QC6.8 : L'entreprise fixe des objectifs clairs et programme avec soin les orientations et choix pour l'avenir	1	2	3	4	5

QC6.9 : Il y a dans l'entreprise la tradition d'associer les employés aux décisions prises	1	2	3	4	5
QC6.10 : Il y a une grande loyauté des employés envers l'entreprise	1	2	3	4	5

QC7 : Veuillez Donner votre avis sur chacune des affirmations ci-dessous (à quel niveau vous approuvez ou désapprouver) formulées par rapport à l'entreprise dans laquelle vous travaillez actuellement.

Dans l'exercice de vos fonctions au quotidien :	Tout à fait d'accord	D'accord	Cela dépend	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
QC7.1 : Vous entamez plusieurs actions à la fois.	1	2	3	4	5
QC7.2 : Vous gardez votre concentration sur le travail que vous exercez sur le moment.	1	2	3	4	5
QC7.3 : Vous accordez une importance capitale au respect du délai fixé pour la tâche à accomplir.	1	2	3	4	5
QC7.4 : Le travail prime sur le relationnel.	1	2	3	4	5
QC7.5 : Votre concentration est facilement perturbée.	1	2	3	4	5
QC7.6 : Vous prêter ou emprunter des choses très facilement.	1	2	3	4	5
QC7.7 : Le plus important c'est d'arriver à exécuter la tâche, sans trop se soucier du délai.	1	2	3	4	5
QC7.8 : Ça vous arrive souvent de prêter ou d'emprunter des choses	1	2	3	4	5
QC7.9 : Vous êtes très ponctuel	1	2	3	4	5

CARACTERISTIQUES PERSONNELLES

E0. Sexe

Homme	01
Femme	02

E1. Age En clair : |__|__| ans

Moins de 20 ans	01
20-24 ans	02
25-29 ans	03
30-34 ans	04
35-39 ans	05
40-49 ans	06
50-59 ans	07
60 ans ou plus	08

E2. Niveau d'instruction

Non scolarisé	01
Niveau primaire	02
Niveau moyen	03
Niveau secondaire	04
Niveau supérieur	05

E 3. Statut personnel de la personne interrogée

Célibataire	01
Marié(e) sans enfant	02
Marié(e) avec enfant(s)	03
Veuf/veuve sans enfant	04
Veuf/veuve avec enfant(s)	05

E4. Langue(s) parlée(s)

Arabe	01
Berbère	02
Français	03
Anglais	04
Autre	09

E5. Ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise..... _ _ 	
Moins d'un an	1
1 à 2 ans	2
2 à 5 ans	3
5 à 10 ans	4
Plus de 10 ans	5

E6. Statut dans**l'entreprise**

Statut en clair..... _ _ 	
Cadre dirigeant	1
Cadre supérieur	2
Cadre	3
Maitrise	4
Exécution	5
Autres	6

JE VOUS REMERCIE SINCEREMENT POUR VOTRE AIMABLE COLLABORATION
--

ANNEXE 2 : Guide d'Entretien

Thème 1

- Raisons de la conclusion d'une alliance entre le groupe Accor et GIMMO et la création de SIEHA et IBIS.
- Objectifs fixés à cette alliance.

Thème 2

Modes de prise de décision sur les choix stratégiques du IBIS, en interne, au niveau de SIEHA ou issus de la maison mère.

Thème 3

Acteurs et mode de fixation des objectifs à atteindre par IBIS Alger.

Thème 4

Acteurs et processus de prise de décision sur l'allocation des ressources (ressources financières, humaines, logistiques...) pour atteindre les objectifs fixés ?

Thème 5

Grands axes de la stratégie du IBIS sur le marché algérien ?

Thème 6

Mode de définition de la structure organisationnelle (l'organisation) du IBIS Alger et existence ou non de standard à appliquer.

Thème 7

Appréciation du niveau de spécialisation du personnel du IBIS Alger et la définition de sa source (décision interne, conformité avec des orientations de la maison mère, ...)

Thème 8

Mode de prise de décision sur les niveaux hiérarchiques à appliquer au IBIS Alger et sa comparaison avec IBIS Oran.

Thème 9

Valeurs dominantes au sein du IBIS Alger et leur source (« la philosophie » des fondateurs du IBIS Alger, celle d'Accor ou le contexte local)

Thème 10

Niveau d'influence de la culture locale sur les règles de comportements et les attitudes au sein du IBIS Alger.

ANNEXE 3 : Tableaux des résultats - Spécialisation - Ibis**Effectifs****Statistiques**

		QA1.Spécialisation	QA2.Activités exercées
N	Valide	49	51
	Manquante	2	0

Tableau de fréquences**QA1.Spécialisation**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui, tout à fait	15	29,4	30,6	30,6
	Oui plus ou moins	11	21,6	22,4	53,1
	Non pas du tout, je suis très polyvalent	23	45,1	46,9	100,0
	Total	49	96,1	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,9		
Total		51	100,0		

QA2.Activités exercées

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Une seule activité	22	43,1	43,1	43,1
	Deux activités	9	17,6	17,6	60,8
	Plus de deux activités	20	39,2	39,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

ANNEXE 4: Tableaux des résultats - Spécialisation - JVP**Effectifs****Statistiques**

		QA1.Spécialisation	QA2.Activités exercées
N	Valide	47	46
	Manquante	0	1

Tableau de fréquences**QA1.Spécialisation**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui, tout à fait	20	42,6	42,6	42,6
	Oui plus ou moins	20	42,6	42,6	85,1
	Non pas du tout, je suis très polyvalent	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

QA2.Activités exercées

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Une seule activité	12	25,5	26,1	26,1
	Deux activités	7	14,9	15,2	41,3
	Plus de deux activités	27	57,4	58,7	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
Total		47	100,0		

ANNEXE 5 : Tableaux des résultats - Centralisation - Ibis**Effectifs****Statistiques**

		QA3.Accomplir des taches	QA4.Résoudre un problème	QA5.Liberté d'organiser
N	Valide	51	51	50
	Manquante	0	0	1

Tableau de fréquences**QA3.Accomplir des taches**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	5	9,8	9,8	9,8
	Rarement	11	21,6	21,6	31,4
	De temps à autre	19	37,3	37,3	68,6
	Souvent	9	17,6	17,6	86,3
	Très souvent	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

QA4.Résoudre un problème

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	13	25,5	25,5	25,5
	Rarement	13	25,5	25,5	51,0
	De temps à autre	15	29,4	29,4	80,4
	Souvent	7	13,7	13,7	94,1
	Très souvent	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

QA5.Liberté d'organiser

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui , tout à fait d'accord	20	39,2	40,0	40,0
	d'accord	18	35,3	36,0	76,0
	Oui plus ou moins	6	11,8	12,0	88,0
	Pas d'accord	4	7,8	8,0	96,0
	Non pas du tout d'accord	2	3,9	4,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,0		
Total		51	100,0		

ANNEXE 6 : Tableaux des résultats - Centralisation - JVP**Effectifs****Statistiques**

		QA3.Accomplir des tâches	QA4.Résoudre un problème	QA5.Liberté d'organiser
N	Valide	47	47	47
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences**QA3.Accomplir des tâches**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	4	8,5	8,5	8,5
	Rarement	5	10,6	10,6	19,1
	De temps à autre	30	63,8	63,8	83,0
	Souvent	7	14,9	14,9	97,9
	Très souvent	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

QA4.Résoudre un problème

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	4	8,5	8,5	8,5
	Rarement	6	12,8	12,8	21,3
	De temps à autre	21	44,7	44,7	66,0
	Souvent	8	17,0	17,0	83,0
	Très souvent	8	17,0	17,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

QA5.Liberté d'organiser

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui , tout à fait d'accord	16	34,0	34,0	34,0
	d'accord	7	14,9	14,9	48,9
	Oui plus ou moins	14	29,8	29,8	78,7
	Pas d'accord	7	14,9	14,9	93,6
	Non pas du tout d'accord	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

ANNEXE 7 : Tableaux des résultats - Formalisation - Ibis**Effectifs****Statistiques**

	QA6.Fiche de poste	QA7.Conformité Travail-FicheP	QA8.Obligat-respect-B.Règles
N Valide	48	27	50
Manquante	3	24	1

Tableau de fréquences**QA6.Fiche de poste**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	28	54,9	58,3	58,3
Non	20	39,2	41,7	100,0
Total	48	94,1	100,0	
Manquante Système manquant	3	5,9		
Total	51	100,0		

QA7.Conformité Travail-FicheP

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui, tout à fait d'accord	13	25,5	48,1	48,1
D'accord	10	19,6	37,0	85,2
Oui plus ou moins	4	7,8	14,8	100,0
Total	27	52,9	100,0	
Manquante Système manquant	24	47,1		
Total	51	100,0		

QA8.Obligat-respect-B.Règles

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui, tout à fait d'accord	28	54,9	56,0	56,0
D'accord	16	31,4	32,0	88,0
Oui plus ou moins	5	9,8	10,0	98,0
Pas d'accord	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,0		
Total	51	100,0		

ANNEXE 8 : Tableaux des résultats - Formalisation - JVP**Effectifs****Statistiques**

		QA6.Fiche de poste	QA7.Conformité Travail-FicheP	QA8.Obligat-respect-B.Règles
N	Valide	47	45	47
	Manquante	0	2	0

Tableau de fréquences**QA6.Fiche de poste**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	45	95,7	95,7	95,7
	Non	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

QA7.Conformité Travail-FicheP

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui, tout à fait d'accord	16	34,0	35,6	35,6
	D'accord	18	38,3	40,0	75,6
	Oui plus ou moins	11	23,4	24,4	100,0
	Total	45	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,3		
Total		47	100,0		

QA8.Obligat-respect-B.Règles

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui, tout à fait d'accord	35	74,5	74,5	74,5
	D'accord	8	17,0	17,0	91,5
	Oui plus ou moins	3	6,4	6,4	97,9
	Pas d'accord	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

ANNEXE 9 : Tableaux des résultats - Standardisation - Ibis**Effectifs****Statistiques**

		QB8.Se.référent.aux.c ollègues	QB9.Spécification.des. Résultats	QB10.MêmeFormationPourMê meFonction
N	Valide	48	48	47
	Manquante	3	3	4

Tableau de fréquences**QB9.Spécification.des.Résultats**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui , tout à fait d'accord	18	35,3	37,5	37,5
	D'accord	19	37,3	39,6	77,1
	Oui plus ou moins	9	17,6	18,8	95,8
	Pas d'accord	2	3,9	4,2	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

QB10.MêmeFormationPourMêmeFonction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	15	29,4	31,9	31,9
	Non	26	51,0	55,3	87,2
	Ne sait pas	6	11,8	12,8	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Manquante	Système manquant	4	7,8		
Total		51	100,0		

ANNEXE 10 : Tableaux des résultats - Standardisation - JVP**Effectifs****Statistiques**

		QB8.Se.référent.aux.colleagues	QB9.Spécification.des.Résultats	QB10.MêmeFormationPourMêmeFonction
N	Valide	45	47	46
	Manquante	2	0	1

Tableau de fréquences**QB9.Spécification.des.Résultats**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui , tout à fait d'accord	19	40,4	40,4	40,4
	D'accord	18	38,3	38,3	78,7
	Oui plus ou moins	8	17,0	17,0	95,7
	Pas d'accord	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

QB10.MêmeFormationPourMêmeFonction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	23	48,9	50,0	50,0
	Non	12	25,5	26,1	76,1
	Ne sait pas	11	23,4	23,9	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
	Total	47	100,0		

ANNEXE 11 : Tableaux des résultats - Supervision directe - Ibis**Effectifs****Statistiques**

		QB4.Instructions.Reçues	QB5.Rendre compte	QB6.Objet.Rapport	QB7.Controle.par.le.chef
N	Valide	48	47	48	48
	Manquante	3	4	3	3

Tableau de fréquences**QB4.Instructions.Reçues**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	5	9,8	10,4	10,4
	Rarement	6	11,8	12,5	22,9
	De temp à autre	16	31,4	33,3	56,3
	Souvent	14	27,5	29,2	85,4
	Très souvent	7	13,7	14,6	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

QB5.Rendre compte

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	2	3,9	4,3	4,3
	Rarement	10	19,6	21,3	25,5
	De temp à autre	9	17,6	19,1	44,7
	Souvent	18	35,3	38,3	83,0
	Très souvent	8	15,7	17,0	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Manquante	Système manquant	4	7,8		
Total		51	100,0		

ANNEXE 11 : Tableaux des résultats - Supervision directe - Ibis

QB6.Objet.Rapport

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sur une très faible partie de mes taches	12	23,5	25,0	25,0
	Sur une faible partie de mes taches	9	17,6	18,8	43,8
	Sur la moitié de mes taches environs	6	11,8	12,5	56,3
	Sur la plupart de mes taches	13	25,5	27,1	83,3
	Sur presque toutes mes taches	8	15,7	16,7	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

QB7.Controle.par.le.chef

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	5	9,8	10,4	10,4
	Rarement	11	21,6	22,9	33,3
	De temp à autre	19	37,3	39,6	72,9
	Souvent	10	19,6	20,8	93,8
	Très souvent	3	5,9	6,3	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

ANNEXE 12 : Tableaux des résultats - Supervision directe - JVP**Effectifs****Statistiques**

		QB4.Instructions.Reçues	QB5.Rendre compte	QB6.Objet.Rapport	QB7.Controle.par.le.chef
N	Valide	46	47	47	47
	Manquante	1	0	0	0

Tableau de fréquences**QB4.Instructions.Reçues**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	1	2,1	2,2	2,2
	Rarement	4	8,5	8,7	10,9
	De temp à autre	19	40,4	41,3	52,2
	Souvent	15	31,9	32,6	84,8
	Très souvent	7	14,9	15,2	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
Total		47	100,0		

QB5.Rendre compte

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	1	2,1	2,1	2,1
	Rarement	4	8,5	8,5	10,6
	De temp à autre	14	29,8	29,8	40,4
	Souvent	21	44,7	44,7	85,1
	Très souvent	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

ANNEXE 12 : Tableaux des résultats - Supervision directe - JVP

QB6.Objet.Rapport

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sur une très faible partie de mes tâches	9	19,1	19,1	19,1
	Sur une faible partie de mes tâches	9	19,1	19,1	38,3
	Sur la moitié de mes tâches environ	3	6,4	6,4	44,7
	Sur la plupart de mes tâches	14	29,8	29,8	74,5
	Sur presque toutes mes tâches	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

QB7.Controle.par.le.chef

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	5	10,6	10,6	10,6
	Rarement	3	6,4	6,4	17,0
	De temp à autre	18	38,3	38,3	55,3
	Souvent	15	31,9	31,9	87,2
	Très souvent	6	12,8	12,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

ANNEXE 13 : Tableaux des résultats - Ajustement mutuel - Ibis**Effectifs****Statistiques**

		QB1.Auto contrôle	QB2. Concertation.Meme.Depar tm	QB3.Concertation.Autres.Depar tm
N	Valide	49	50	49
	Manquante	2	1	2

Tableau de fréquences**QB1.Auto controle**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	6	11,8	12,2	12,2
	Rarement	7	13,7	14,3	26,5
	De temp à autre	17	33,3	34,7	61,2
	Souvent	12	23,5	24,5	85,7
	Très souvent	7	13,7	14,3	100,0
	Total	49	96,1	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,9		
Total		51	100,0		

QB2. Concertation.Meme.Departm

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	9	17,6	18,0	18,0
	Rarement	9	17,6	18,0	36,0
	De temp à autre	11	21,6	22,0	58,0
	Souvent	15	29,4	30,0	88,0
	Très souvent	6	11,8	12,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,0		
Total		51	100,0		

QB3.Concertation.Autres.Departm

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	16	31,4	32,7	32,7
	Rarement	9	17,6	18,4	51,0
	De temp à autre	8	15,7	16,3	67,3
	Souvent	14	27,5	28,6	95,9
	Très souvent	2	3,9	4,1	100,0
	Total	49	96,1	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,9		
Total		51	100,0		

ANNEXE 14 : Tableaux des résultats - Ajustement mutuel - JVP**Effectifs****Statistiques**

		QB1.Auto controle	QB2. Concertation.Meme.D epartm	QB3.Concertation.Autres.Depar tm
N	Valide	47	46	47
	Manquante	0	1	0

Tableau de fréquences**QB1.Auto controle**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	6	12,8	12,8	12,8
	Rarement	4	8,5	8,5	21,3
	De temp à autre	10	21,3	21,3	42,6
	Souvent	19	40,4	40,4	83,0
	Très souvent	8	17,0	17,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

QB2. Concertation.Meme.Departm

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	5	10,6	10,9	10,9
	Rarement	8	17,0	17,4	28,3
	De temp à autre	17	36,2	37,0	65,2
	Souvent	14	29,8	30,4	95,7
	Très souvent	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
Total		47	100,0		

QB3.Concertation.Autres.Departm

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très rarement	16	34,0	34,0	34,0
	Rarement	10	21,3	21,3	55,3
	De temp à autre	11	23,4	23,4	78,7
	Souvent	9	19,1	19,1	97,9
	Très souvent	1	2,1	2,1	100,0
	Total		47	100,0	100,0

ANNEXE 15 : Tableaux des résultats - Individualisme - Collectivisme - Ibis – partie 1**Effectifs****Statistiques**

		QC4.1.L'entreprise responsable du bien-être des employés	QC4.3.L'entreprise doit défendre les intérêts des employés	QC4.4.Loyauté et des employés envers l'entreprise	QC4.5.L'ancienneté est la clé de la réussite	QC4.9.Décisions prises sur la base de relations personnelles
N	Valide	46	49	46	50	48
	Manquante	5	2	5	1	3

Tableau de fréquences**QC4.1.L'entreprise responsable du bien-être des employés**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	25	49,0	54,3	54,3
	D'accord	13	25,5	28,3	82,6
	Cela dépend	8	15,7	17,4	100,0
	Total	46	90,2	100,0	
Manquante	Système manquant	5	9,8		
Total		51	100,0		

QC4.3.L'entreprise doit défendre les intérêts des employés

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	35	68,6	71,4	71,4
	D'accord	9	17,6	18,4	89,8
	Cela dépend	5	9,8	10,2	100,0
	Total	49	96,1	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,9		
Total		51	100,0		

QC4.4.Loyauté et des employés envers l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	12	23,5	26,1	26,1
	D'accord	7	13,7	15,2	41,3
	Cela dépend	20	39,2	43,5	84,8
	Pas d'accord	5	9,8	10,9	95,7
	Pas du tout d'accord	2	3,9	4,3	100,0
	Total	46	90,2	100,0	
Manquante	Système manquant	5	9,8		
Total		51	100,0		

QC4.5.L'ancienneté est la clé de la réussite

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	14	27,5	28,0	28,0
	D'accord	8	15,7	16,0	44,0
	Cela dépend	17	33,3	34,0	78,0
	Pas d'accord	8	15,7	16,0	94,0
	Pas du tout d'accord	3	5,9	6,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,0		
Total		51	100,0		

QC4.9.Décisions prises sur la base de relations personnelles

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	13	25,5	27,1	27,1
	D'accord	13	25,5	27,1	54,2
	Cela dépend	16	31,4	33,3	87,5
	Pas d'accord	4	7,8	8,3	95,8
	Pas du tout d'accord	2	3,9	4,2	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

ANNEXE 16 : Tableaux des résultats - Individualisme - Collectivisme - Ibis – partie 2**Effectifs****Statistiques**

		QC6.2. Grand esprit d'équipe dans l'entreprise	QC6.4. Tradition du respect des intérêts du personnel	QC6.10. Grande loyauté des employés envers l'entreprise
N	Valide	48	48	45
	Manquante	3	3	6

Tableau de fréquences**QC6.2. Grand esprit d'équipe dans l'entreprise**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	20	39,2	41,7	41,7
	D'accord	14	27,5	29,2	70,8
	Cela dépend	12	23,5	25,0	95,8
	Pas d'accord	1	2,0	2,1	97,9
	Pas du tout d'accord	1	2,0	2,1	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

QC6.4. Tradition du respect des intérêts du personnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	16	31,4	33,3	33,3
	d'accord	15	29,4	31,3	64,6
	Cela dépend	12	23,5	25,0	89,6
	Pas d'accord	4	7,8	8,3	97,9
	Pas du tout d'accord	1	2,0	2,1	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

QC6.10. Grande loyauté des employés envers l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	12	23,5	26,7	26,7
	d'accord	16	31,4	35,6	62,2
	Cela depend	13	25,5	28,9	91,1
	Pas d'accord	3	5,9	6,7	97,8
	Pas du tout d'accord	1	2,0	2,2	100,0
	Total		45	88,2	100,0
Manquante	Système manquant	6	11,8		
Total		51	100,0		

ANNEXE 17 : Tableaux des résultats - Individualisme - Collectivisme - JVP – partie 1**Effectifs****Statistiques**

		QC4.1.L'entreprise responsable du bien-être des employés	QC4.3.L'entreprise doit défendre les intérêts des employés	QC4.4.Loyauté et des employés envers l'entreprise	QC4.5.L'ancienneté est la clé de la réussite	QC4.9.Décisions prises sur la base de relations personnelles
N	Valide	46	45	43	44	47
	Manquante	1	2	4	3	0

Tableau de fréquences**QC4.1.L'entreprise responsable du bien-être des employés**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	22	46,8	47,8	47,8
	D'accord	18	38,3	39,1	87,0
	Cela dépend	6	12,8	13,0	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
Total		47	100,0		

QC4.3.L'entreprise doit défendre les intérêts des employés

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	27	57,4	60,0	60,0
	D'accord	17	36,2	37,8	97,8
	Cela dépend	1	2,1	2,2	100,0
	Total	45	95,7	100,0	
Manquante	Système manquant	2	4,3		
Total		47	100,0		

QC4.4.Loyauté et des employés envers l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	5	10,6	11,6	11,6
	D'accord	19	40,4	44,2	55,8
	Cela dépend	16	34,0	37,2	93,0
	Pas d'accord	3	6,4	7,0	100,0
	Total	43	91,5	100,0	
Manquante	Système manquant	4	8,5		
Total		47	100,0		

QC4.5.L'ancienneté est la clé de la réussite

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	6	12,8	13,6	13,6
	D'accord	6	12,8	13,6	27,3
	Cela dépend	21	44,7	47,7	75,0
	Pas d'accord	9	19,1	20,5	95,5
	Pas du tout d'accord	2	4,3	4,5	100,0
Total		44	93,6	100,0	
Manquante	Système manquant	3	6,4		
Total		47	100,0		

QC4.9.Décisions prises sur la base de relations personnelles

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	11	23,4	23,4	23,4
	D'accord	8	17,0	17,0	40,4
	Cela dépend	18	38,3	38,3	78,7
	Pas d'accord	9	19,1	19,1	97,9
	Pas du tout d'accord	1	2,1	2,1	100,0
Total		47	100,0	100,0	

ANNEXE 18 : Tableaux des résultats - Individualisme - Collectivisme - JVP – partie 2

Effectifs

Statistiques

		QC6.2. Grand esprit d'équipe dans l'entreprise	QC6.4. Tradition du respect des intérêts du personnel	QC6.10. Grande loyauté des employés envers l'entreprise
N	Valide	43	42	43
	Manquante	4	5	4

Tableau de fréquences**QC6.2. Grand esprit d'équipe dans l'entreprise**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	6	12,8	14,0	14,0
	D'accord	21	44,7	48,8	62,8
	Cela dépend	9	19,1	20,9	83,7
	Pas d'accord	7	14,9	16,3	100,0
	Total	43	91,5	100,0	
Manquante	Système manquant	4	8,5		
Total		47	100,0		

QC6.4. Tradition du respect des intérêts du personnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	7	14,9	16,7	16,7
	d'accord	23	48,9	54,8	71,4
	Cela dépend	11	23,4	26,2	97,6
	Pas d'accord	1	2,1	2,4	100,0
	Total	42	89,4	100,0	
Manquante	Système manquant	5	10,6		
Total		47	100,0		

QC6.10. Grande loyauté des employés envers l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	11	23,4	25,6	25,6
	d'accord	15	31,9	34,9	60,5
	Cela dépend	16	34,0	37,2	97,7
	Pas d'accord	1	2,1	2,3	100,0
	Total	43	91,5	100,0	
Manquante	Système manquant	4	8,5		
Total		47	100,0		

ANNEXE 19 : Tableaux des résultats - Féminité - Masculinité - Ibis**Effectifs****Statistiques**

		QC3.1.Pouvoir faire un travail stimulant	QC3.3.Pouvoir obtenir un salaire élevé	QC3.11.Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes plus élevés	QC3.14.Avoir un travail qui laisse du temps pour la vie personnelle	QC4.8.La plupart des employés évitent les responsabilités	QC5.2.Travailler dans une ambiance agréable et amicale
N	Valide	47	48	46	45	50	50
	Manquante	4	3	5	6	1	1

Tableau de fréquences**QC3.1.Pouvoir faire un travail stimulant**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	19	37,3	40,4	40,4
	Très important	23	45,1	48,9	89,4
	Assez important	5	9,8	10,6	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Manquante	Système manquant	4	7,8		
Total		51	100,0		

QC3.3.Pouvoir obtenir un salaire élevé

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	13	25,5	27,1	27,1
	Très important	30	58,8	62,5	89,6
	Assez important	5	9,8	10,4	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

QC3.11.Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes plus élevés

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	30	58,8	65,2	65,2
	Très important	12	23,5	26,1	91,3
	Assez important	3	5,9	6,5	97,8
	Très peu important ou sans importance	1	2,0	2,2	100,0
	Total	46	90,2	100,0	
Manquant	Système manquant	5	9,8		
Total		51	100,0		

QC3.14.Avoir un travail qui laisse du temps pour la vie personnelle

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	22	43,1	48,9	48,9
	Très important	15	29,4	33,3	82,2
	Assez important	7	13,7	15,6	97,8
	Peu important	1	2,0	2,2	100,0
	Total	45	88,2	100,0	
Manquant	Système manquant	6	11,8		
Total		51	100,0		

QC4.8.La plupart des employés évitent les responsabilités

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	6	11,8	12,0	12,0
	D'accord	15	29,4	30,0	42,0
	Cela dépend	17	33,3	34,0	76,0
	Pas d'accord	9	17,6	18,0	94,0
	Pas du tout d'accord	3	5,9	6,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système manquant	1	2,0		
Total		51	100,0		

QC5.2.Travailler dans une ambiance agréable et amicale

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	26	51,0	52,0	52,0
	Tres important	21	41,2	42,0	94,0
	Assez important	3	5,9	6,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,0		
Total		51	100,0		

ANNEXE 20: Tableaux des résultats - Féminité - Masculinité - JVP

Effectifs

Statistiques

		QC3.1.Pouvoir faire un travail stimulant	QC3.3.Pouvoir obtenir un salaire élevé	QC3.11.Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes plus élevés	QC3.14.Avoir un travail qui laisse du temps pour la vie personnelle	QC4.8.La plupart des employés évitent les responsabilités	QC5.2.Travailler dans une ambiance agréable et amicale
N	Valide	46	47	46	46	47	43
	Manquante	1	0	1	1	0	4

Tableau de fréquences**QC3.1.Pouvoir faire un travail stimulant**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	17	36,2	37,0	37,0
	Très important	25	53,2	54,3	91,3
	Assez important	4	8,5	8,7	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
Total		47	100,0		

QC3.3.Pouvoir obtenir un salaire élevé

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	20	42,6	42,6	42,6
	Très important	15	31,9	31,9	74,5
	Assez important	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

QC3.11.Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes plus élevés

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	17	36,2	37,0	37,0
	Très important	23	48,9	50,0	87,0
	Assez important	4	8,5	8,7	95,7
	Peu important	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
Total		47	100,0		

QC3.14.Avoir un travail qui laisse du temps pour la vie personnelle

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	17	36,2	37,0	37,0
	Très important	21	44,7	45,7	82,6
	Assez important	4	8,5	8,7	91,3
	Peu important	3	6,4	6,5	97,8
	Très peu important ou sans importance	1	2,1	2,2	100,0
Total		46	97,9	100,0	
Manquante	Système manquant	1	2,1		
Total		47	100,0		

QC4.8.La plupart des employés évitent les responsabilités

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	7	14,9	14,9	14,9
	D'accord	13	27,7	27,7	42,6
	Cela dépend	12	25,5	25,5	68,1
	Pas d'accord	15	31,9	31,9	100,0
	Total		47	100,0	100,0

QC5.2.Travailler dans une ambiance agréable et amicale

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De la plus haute importance pour moi	11	23,4	25,6	25,6
	Tres important	30	63,8	69,8	95,3
	Assez important	2	4,3	4,7	100,0
	Total	43	91,5	100,0	
Manquante	Système manquant	4	8,5		
Total		47	100,0		

ANNEXE 21: Tableaux des résultats - Valeur temps - Ibis**Effectifs****Statistiques**

		QC7.1. Entamer plusieurs actions à la fois	QC7.2. Se concentrer sur le travail exercé sur le moment	QC7.3. Importance du respect des délais	QC7.4. Le travail prime sur le relationnel	QC7.5. Concentration facilement perturbée	QC7.6. Prêter ou emprunter des choses facilement	QC7.7. L'important c'est exécuter la tâche sans se soucier du délai	QC7.8. Prêter ou emprunter des choses souvent	QC7.9. Très ponctuel
N	Valide	51	48	47	47	49	42	48	45	48
	Manquante	0	3	4	4	2	9	3	6	3

Tableau de fréquences**QC7.1. Entamer plusieurs actions à la fois**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	21	41,2	41,2	41,2
	d'accord	11	21,6	21,6	62,7
	Cela dépend	17	33,3	33,3	96,1
	Pas d'accord	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

QC7.2. Se concentrer sur le travail exercé sur le moment

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	12	23,5	25,0	25,0
	d'accord	25	49,0	52,1	77,1
	Cela dépend	8	15,7	16,7	93,8
	Pas d'accord	2	3,9	4,2	97,9
	Pas du tout d'accord	1	2,0	2,1	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

QC7.3. Importance du respect des délais

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	22	43,1	46,8	46,8
	d'accord	18	35,3	38,3	85,1
	Cela depend	7	13,7	14,9	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Manquante	Système manquant	4	7,8		
Total		51	100,0		

QC7.4. Le travail prime sur le relationnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	7	13,7	14,9	14,9
	d'accord	20	39,2	42,6	57,4
	Cela depend	13	25,5	27,7	85,1
	Pas d'accord	5	9,8	10,6	95,7
	Pas du tout d'accord	2	3,9	4,3	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Manquante	Système manquant	4	7,8		
Total		51	100,0		

QC7.5. Concentration facilement perturbée

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	4	7,8	8,2	8,2
	d'accord	9	17,6	18,4	26,5
	Cela depend	21	41,2	42,9	69,4
	Pas d'accord	12	23,5	24,5	93,9
	Pas du tout d'accord	3	5,9	6,1	100,0
	Total	49	96,1	100,0	
Manquante	Système manquant	2	3,9		
Total		51	100,0		

QC7.6. Prêter ou emprunter des choses facilement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	6	11,8	14,3	14,3
	d'accord	11	21,6	26,2	40,5
	Cela depend	15	29,4	35,7	76,2
	Pas d'accord	9	17,6	21,4	97,6
	Pas du tout d'accord	1	2,0	2,4	100,0
	Total	42	82,4	100,0	
Manquante	Système manquant	9	17,6		

ANNEXE 21 : Tableaux des résultats - Valeur temps - Ibis

Total	51	100,0		
-------	----	-------	--	--

QC7.7. L'important c'est exécuter la tâche sans se soucier du délai

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	5	9,8	10,4	10,4
	d'accord	12	23,5	25,0	35,4
	Cela depend	13	25,5	27,1	62,5
	Pas d'accord	12	23,5	25,0	87,5
	Pas du tout d'accord	6	11,8	12,5	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

QC7.8. Prêter ou emprunter des choses souvent

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	7	13,7	15,6	15,6
	d'accord	11	21,6	24,4	40,0
	Cela depend	16	31,4	35,6	75,6
	Pas d'accord	8	15,7	17,8	93,3
	Pas du tout d'accord	3	5,9	6,7	100,0
	Total	45	88,2	100,0	
Manquante	Système manquant	6	11,8		
Total		51	100,0		

QC7.9. Très ponctuel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	20	39,2	41,7	41,7
	d'accord	16	31,4	33,3	75,0
	Cela depend	10	19,6	20,8	95,8
	Pas d'accord	2	3,9	4,2	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Manquante	Système manquant	3	5,9		
Total		51	100,0		

ANNEXE 22: Tableaux des résultats - Valeur temps - JVP**Effectifs****Statistiques**

		QC7.1. Entamer plusieurs actions à la fois	QC7.2. Se concentrer sur le travail exercé sur le moment	QC7.3. Importance du respect des délais	QC7.4. Le travail prime sur le relationnel	QC7.5. Concentration facilement perturbée	QC7.6. Prêter ou emprunter des choses facilement	QC7.7. L'important c'est executer la tâche sans se soucier du délai	QC7.8. Prêter ou emprunter des choses souvent	QC7.9 . Très ponctuel
N	Valide	44	44	44	43	42	44	43	44	44
	Manquante	3	3	3	4	5	3	4	3	3

Tableau de fréquences**QC7.1. Entamer plusieurs actions à la fois**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	14	29,8	31,8	31,8
	d'accord	13	27,7	29,5	61,4
	Cela depend	12	25,5	27,3	88,6
	Pas d'accord	5	10,6	11,4	100,0
	Total	44	93,6	100,0	
Manquante	Système manquant	3	6,4		
Total		47	100,0		

QC7.2. Se concentrer sur le travail exercé sur le moment

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	16	34,0	36,4	36,4
	d'accord	17	36,2	38,6	75,0
	Cela depend	10	21,3	22,7	97,7
	Pas d'accord	1	2,1	2,3	100,0
	Total	44	93,6	100,0	
Manquante	Système manquant	3	6,4		
Total		47	100,0		

QC7.3. Importance du respect des délais

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	21	44,7	47,7	47,7
	d'accord	20	42,6	45,5	93,2
	Cela depend	3	6,4	6,8	100,0
	Total	44	93,6	100,0	
Manquante	Système manquant	3	6,4		
Total		47	100,0		

QC7.4. Le travail prime sur le relationnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	5	10,6	11,6	11,6
	d'accord	24	51,1	55,8	67,4
	Cela depend	13	27,7	30,2	97,7
	Pas du tout d'accord	1	2,1	2,3	100,0
	Total	43	91,5	100,0	
Manquante	Système manquant	4	8,5		
Total		47	100,0		

QC7.5. Concentration facilement perturbée

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	1	2,1	2,4	2,4
	d'accord	6	12,8	14,3	16,7
	Cela depend	19	40,4	45,2	61,9
	Pas d'accord	13	27,7	31,0	92,9
	Pas du tout d'accord	3	6,4	7,1	100,0
	Total	42	89,4	100,0	
Manquante	Système manquant	5	10,6		
Total		47	100,0		

QC7.6. Prêter ou emprunter des choses facilement

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	6	12,8	13,6	13,6
	d'accord	17	36,2	38,6	52,3
	Cela depend	16	34,0	36,4	88,6
	Pas d'accord	5	10,6	11,4	100,0
	Total	44	93,6	100,0	
Manquante	Système manquant	3	6,4		
Total		47	100,0		

QC7.7. L'important c'est executer la tache sans se soucier du délai

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	2	4,3	4,7	4,7
	d'accord	8	17,0	18,6	23,3
	Cela depend	14	29,8	32,6	55,8
	Pas d'accord	19	40,4	44,2	100,0
	Total	43	91,5	100,0	
Manquante	Système manquant	4	8,5		
Total		47	100,0		

QC7.8. Prêter ou emprunter des choses souvent

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	3	6,4	6,8	6,8
	d'accord	8	17,0	18,2	25,0
	Cela depend	23	48,9	52,3	77,3
	Pas d'accord	9	19,1	20,5	97,7
	Pas du tout d'accord	1	2,1	2,3	100,0
	Total	44	93,6	100,0	
Manquante	Système manquant	3	6,4		
Total		47	100,0		

QC7.9. Très ponctuel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	18	38,3	40,9	40,9
	d'accord	16	34,0	36,4	77,3
	Cela depend	8	17,0	18,2	95,5
	Pas d'accord	2	4,3	4,5	100,0
	Total	44	93,6	100,0	
Manquante	Système manquant	3	6,4		
Total		47	100,0		

ANNEXE 23: ACM - Spécialisation**Récapitulatif de traitement des observations**

Observations valides actives	95
Observations actives avec valeurs manquantes	3
Observations supplémentaires	0
Total	98
Observations utilisées dans l'analyse	98

Historique des itérations

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
52	1,265769	,000009	1,734231

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,403	1,367	,456
2	,212	1,165	,388
Total		2,532	,844
Moyenne	,315	1,266	,422

Tableau**QA0.SecteurActivité**

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
S.Hôtelier	51	,828	,198
S.Pharmaceutique	47	-,898	-,211

QA1.Spécialisation

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Oui, tout à fait	35	-,324	,693
Oui plus ou moins	31	-,768	-,108
Non pas du tout, je suis très polyvalent	30	1,110	-,726
Manquante	2		

QA2.Activités exercées

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Une seule activité	34	,193	1,191
Deux activités	16	,082	-,221
Plus de deux activités	47	-,128	-,773
Manquante	1		

ANNEXE 24: ACM - Centralisation**Récapitulatif de traitement des observations**

Observations valides actives	97
Observations actives avec valeurs manquantes	1
Observations supplémentaires	0
Total	98
Observations utilisées dans l'analyse	98

Historique des itérations

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
17	1,408626	,000009	1,591374

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,520	1,530	,510
2	,335	1,287	,429
Total		2,817	,939
Moyenne	,435	1,409	,470

Tableau**QA3.Accomplir des tâches**

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Très rarement ou Rarement	25	-1,118	-,820
De temps à autre	49	,048	,801
Souvent ou Très souvent	24	1,043	-,809

QA4.Résoudre un problème

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Très rarement ou Rarement	36	-,673	-,856
De temps à autre	36	-,225	,892
Souvent ou Très souvent	26	1,221	-,074

QA5.Liberté d'organiser

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	61	-,271	,148
Oui plus ou moins	20	1,197	-,513
Pas d'accord ou pas du tout d'accord	16	-,391	,160
Manquante	1		

QA0.SecteurActivité

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
S.Hôtelier	51	-,196	-,272
S.Pharmaceutique	47	,200	,281

ANNEXE 25: ACM - Formalisation

Récapitulatif de traitement des observations

Observations valides actives	94
Observations actives avec valeurs manquantes	4
Observations supplémentaires	0
Total	98
Observations utilisées dans l'analyse	98

Historique des itérations

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
10	1,359995	,000006	1,640005

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,613	1,691	,564
2	,043	1,029	,343
Total		2,720	,907
Moyenne	,397	1,360	,453

Tableau

QA0.SecteurActivité

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
S.Hôtelier	51	-,681	-,267
S.Pharmaceutique	47	,728	,285

QA6.Fiche de poste

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Oui	73	,488	-,060
Non	22	-1,581	,198
Manquante	3		

QA8.Obligat-respect-B.Règles

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	83	,197	,234
Oui plus ou moins	9	-,263	-2,930
Pas d'accord ou pas du tout d'accord	5	-2,860	1,450
Manquante	1		

ANNEXE 26: ACM - Standardisation**Récapitulatif de traitement des observations**

Observations valides actives	93
Observations actives avec valeurs manquantes	5
Observations supplémentaires	0
Total	98
Observations utilisées dans l'analyse	98

Historique des itérations

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
62	1,221550	,000010	1,778450

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,417	1,385	,462
2	,082	1,058	,353
Total		2,443	,814
Moyenne	,272	1,222	,407

ANNEXE 27 : ACM – Supervision Directe**Récapitulatif de traitement des observations**

Observations valides actives	93
Observations actives avec valeurs manquantes	2
Observations supplémentaires	3
Total	98
Observations utilisées dans l'analyse	95

Historique des itérations

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
13	1,936151	,000006	2,063849

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,757	2,315	,579
2	,477	1,558	,389
Total		3,872	,968
Moyenne	,645	1,936	,484

Tableau**QB4.Instructions.Reçues**

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Très rarement ou rarement	16	-,822	1,190
De temp à autre	35	-,561	-,823
Souvent ou très souvent	43	,786	,210
Manquante	1		

QB5.Rendre compte

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Très rarement ou rarement	17	-1,448	,763
De temp à autre	23	-,290	-,593
Souvent ou très souvent	54	,591	-,008
Manquante	1		

QB6.Objet.Rapport

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Sur une très faible ou faible partie de mes taches	39	-,865	,181
Sur la moitié de mes taches environs	9	-,509	-1,638
Sur la plupart ou sur presque toutes mes taches	47	,798	,183

QB7.Controle.par.le.chef

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Très rarement ou rarement	24	-,841	1,021
De temp à autre	37	-,365	-,864
Souvent ou très souvent	34	,967	,247

QA0.SecteurActivité

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
S.Hôtelier	48	-,173	,129
S.Pharmaceutique	47	,160	-,112

ANNEXE 28: ACM – Ajustement Mutuel**Récapitulatif de traitement des observations**

Observations valides actives	93
Observations actives avec valeurs manquantes	5
Observations supplémentaires	0
Total	98
Observations utilisées dans l'analyse	98

Historique des itérations

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
20	1,376788	,000009	2,623212

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,399	1,428	,357
2	,328	1,326	,331
Total		2,754	,688
Moyenne	,365	1,377	,344

Tableau**QA0.SecteurActivité**

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
S.Hôtelier	51	,368	-,528
S.Pharmaceutique	47	-,380	,540

QB1.Auto controle

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Très rarement ou rarement	23	,448	-,768
De temp à autre	27	-,641	-,450
Souvent ou très souvent	46	,162	,705
Manquante	2		

QB2. Concertation.Meme.Departm

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Très rarement ou rarement	31	-,136	-,973
De temp à autre	28	-,981	,339
Souvent ou très souvent	37	,819	,449
Manquante	2		

QB3. Concertation.Autres.Departm

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Très rarement ou rarement	51	-,110	-,397
De temp à autre	19	-,178	,494
Souvent ou très souvent	26	1,074	,533
Manquante	2		

ANNEXE 29 : ACM – Individualisme - Collectivisme**Récapitulatif de traitement des observations**

Observations valides actives	84
Observations actives avec valeurs manquantes	14
Observations supplémentaires	0
Total	98
Observations utilisées dans l'analyse	98

Historique des itérations

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
36	1,602309	,000008	2,397691

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,624	1,879	,470
2	,328	1,326	,331
Total		3,205	,801
Moyenne	,501	1,602	,401

Tableau**QA0.SecteurActivité**

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
S.Hôtelier	51	-,522	,151
S.Pharmaceutique	47	,568	-,171

QC6.2. Grand esprit d'équipe dans l'entreprise

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	61	-,446	,170
Cela dépend	21	,359	-1,116
Pas d'accord ou Pas du tout d'accord	9	2,036	1,544
Manquante	7		

QC6.4. Tradition du respect des intérêts du personnel

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	51	-,562	,384
Cela dépend	26	,120	-1,169
Pas d'accord ou Pas du tout d'accord	13	1,858	,864
Manquante	8		

QC6.10. Grande loyauté des employés envers l'entreprise

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	46	-,319	,495
Cela dépend	28	-,180	-,648
Pas d'accord ou Pas du tout d'accord	14	1,600	-,396
Manquante	10		

ANNEXE 30 : ACM- Valeur Temps**Récapitulatif de traitement des observations**

Observations valides actives	85
Observations actives avec valeurs manquantes	13
Observations supplémentaires	0
Total	98
Observations utilisées dans l'analyse	98

Historique des itérations

Numéro de l'itération	Variance expliquée		Perte
	Total	Augmentation	
42	1,511035	,000009	4,488965

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,428	1,555	,259
2	,382	1,467	,244
Total		3,022	,504
Moyenne	,406	1,511	,252

Tableau**QA0.SecteurActivité**

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
S.Hôtelier	51	-,239	-,689
S.Pharmaceutique	47	,297	,926

QC7.1. Entamer plusieurs actions à la fois

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	59	-,012	,008
Cela dépend	29	,338	-,225
Pas d'accord ou Pas du tout d'accord	7	-1,535	,435
Manquante	3		

QC7.4. Le travail prime sur le relationnel

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	56	-,200	,481
Cela dépend	26	,992	-,618
Pas d'accord ou Pas du tout d'accord	8	-1,774	-1,360
Manquante	8		

QC7.5. Concentration facilement perturbée

Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	20	-,588	-,519
Cela dépend	40	,250	,024
Pas d'accord ou Pas du tout d'accord	31	,023	,157
Manquante	7		

QC7.7. L'important c'est executer la tache sans se soucier du délai

Points: Coordonnées

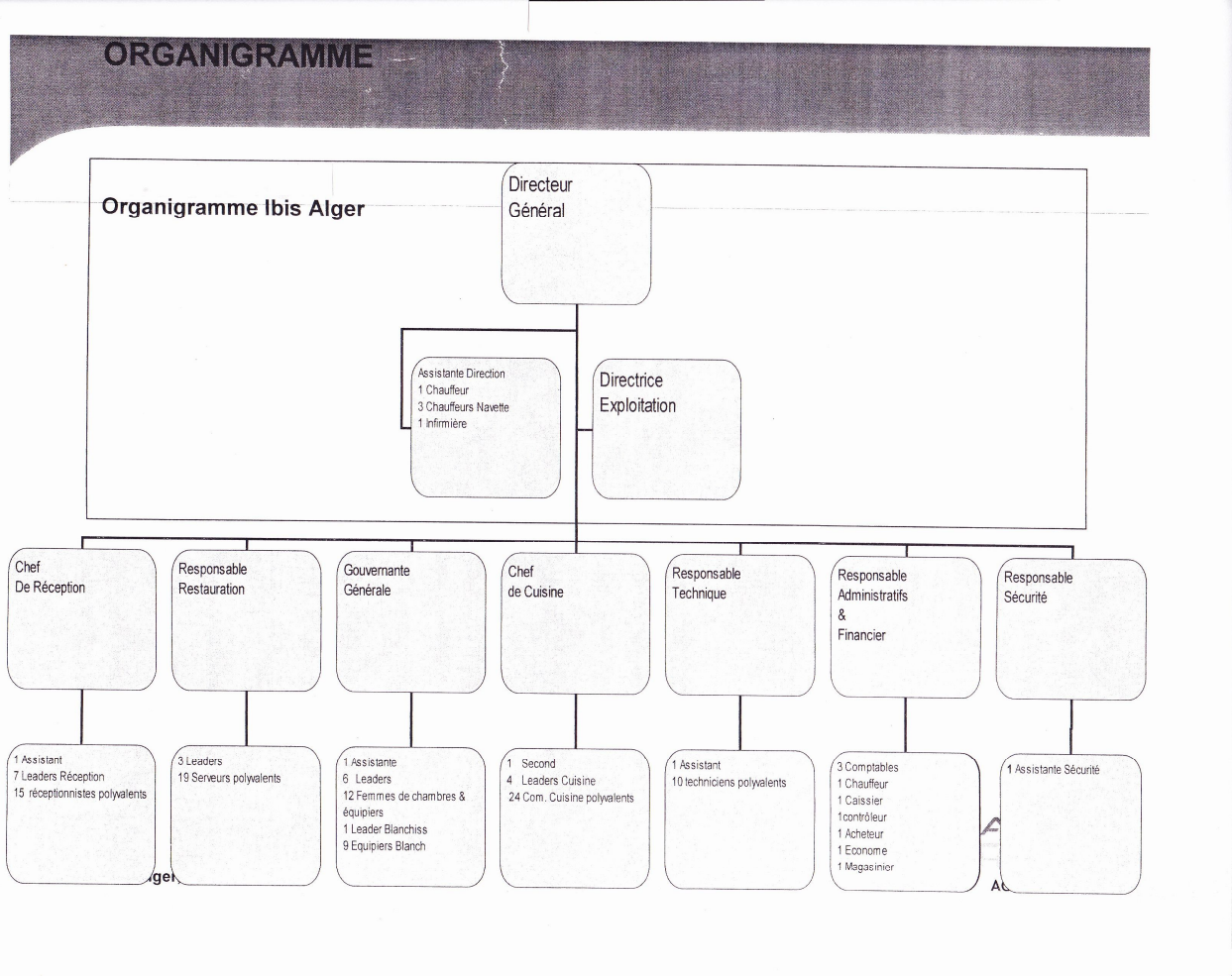
Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	27	-,500	-,377
Cela dépend	27	-,249	,740
Pas d'accord ou Pas du tout d'accord	37	,539	-,287
Manquante	7		

QC7.9. Très ponctuel

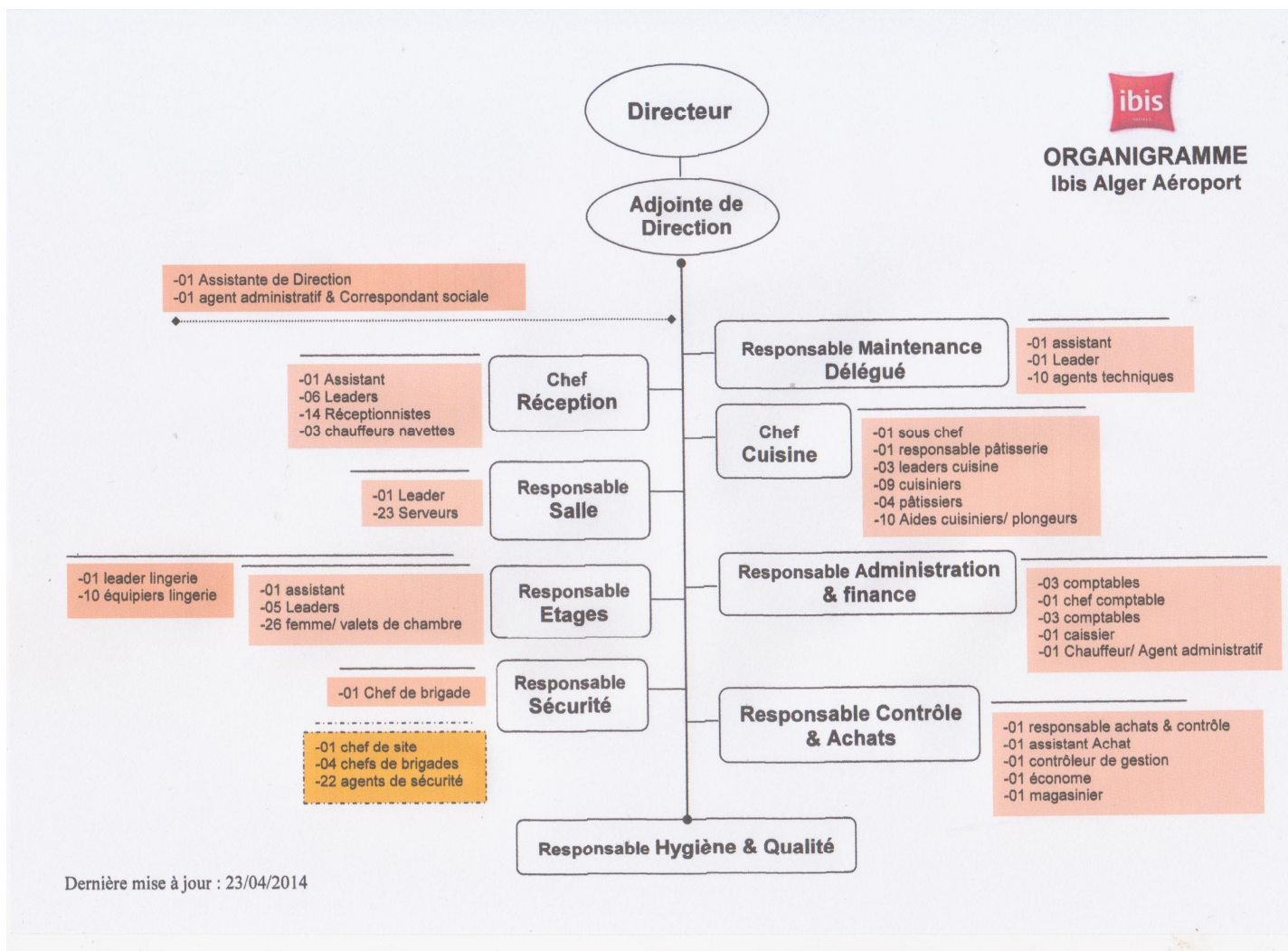
Points: Coordonnées

Modalité	Effectif	Coordonnées des barycentres	
		Dimension	
		1	2
Tout à fait d'accord ou d'accord	70	-,273	,191
Cela dépend	18	1,365	-,550
Pas d'accord ou Pas du tout d'accord	4	-1,142	-,853
Manquante	6		

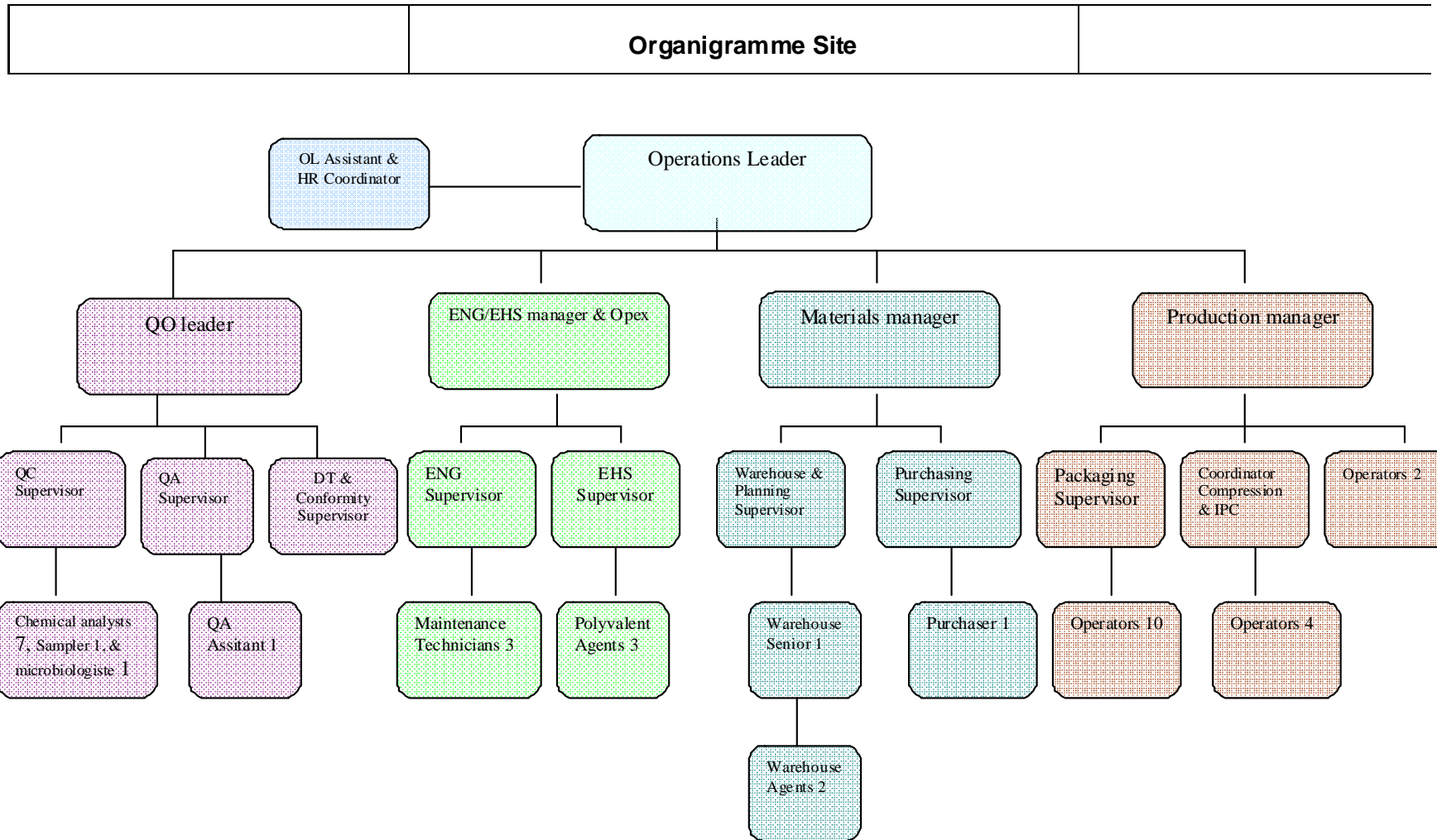
ANNEXE 31: Organigramme Ibis Alger - 2011



ANNEXE 31 Bis: Organigramme Ibis Alger - 2014



ANNEXE 32: Organigramme de la JVP



Titre : Dimensions organisationnelles et culturelles des alliances dyadiques internationales : Étude de deux cas d'alliances en contexte algérien.

Mots clés : Alliances stratégiques, alliances dyadiques internationales, structure des alliances, culture des alliances, joint-ventures

Résumé : Ce travail de recherche doctoral vise à examiner les interactions entre les multinationales, les entreprises algériennes et leurs firmes communes et identifier l'impact sur la structure et la culture développée au sein de celle-ci.

Il vise également à examiner les caractéristiques de la structure et de la culture des alliances dyadiques internationales et comprendre leurs spécificités dans le contexte algérien.

Enfin, un autre objectif assigné est l'examen du modèle décisionnel au sein de l'alliance et l'identification des rôles joués par la joint-venture, le parent local et la multinationale.

Pour ce faire nous partons du constat, issu de la littérature, stipulant que les multinationales en position de force, chercheront à imposer leur modèle de structure à la firme commune et de développer leur culture d'origine au sein de celle-ci. Elles chercheront également à dominer la relation et centraliser l'ensemble des décisions.

A partir d'une étude de deux cas d'alliances, l'un conclu dans le secteur hôtelier avec une multinationale française et l'autre conclu dans le secteur pharmaceutique avec une multinationale américaine, nous démontrons que ces constats théoriques, ne sont que partiellement confirmés au sein des alliances étudiées.

Cette recherche effectuée s'est insérée dans un travail de terrain, avec une étude à la fois qualitative et quantitative, sur un territoire algérien, où aucune étude similaire n'a été conduite, à notre connaissance.

Nous démontrons que la multinationale impose son modèle organisationnel, mais ne parvient pas entièrement à développer sa culture commune au sein de l'alliance.

Nous démontrons également que les multinationales dominent certaines décisions managériales et partagent d'autres avec le partenaire local. Et que lorsque la multinationale tente de dominer l'ensemble, des représailles concurrentielles peuvent être envisagées par l'allié et toucher ses intérêts.

Nous avons également dégagé, des caractéristiques de la structure et de la culture des alliances internationales, étudiées en contexte algérien.

D'un autre côté, l'étude des alliances dyadiques internationales en contexte algérien ; semble faire apparaître l'existence de différences de comportement de l'alliance et du parent local, en fonction du statut « public » ou « privé » de ce dernier.

Title : organizational and cultural dimensions of international dyadic alliances: study of two cases of alliances in the Algerian context.

Keywords : Strategic Alliances, International joint-ventures, structure of international Joint-ventures, culture of international Joint-ventures.

Abstract : This work of doctoral research aims to examine the interactions between multinationals, Algerian companies and their common firms and identify the impact on the structure and culture developed within it. It also aims to examine the characteristics of the structure and culture of international dyadic alliances and understand their specificities in the Algerian context.

Finally, another objective it is reviewing the decision model in the alliance and the identification of the roles of the joint venture, the local parent and the multinational.

To do this we assume acknowledged, in literature, stipulating that multinational position of strength, seek to impose their structure model to the common firm and develop their own culture within it. They also seek to dominate the relationship and centralize all decisions.

From a study of two alliances, one found in the hotel sector with a French multinational and the other found in the pharmaceutical sector with a US multinational, we demonstrate that these theoretical findings, are only partially confirmed within the studied alliances.

This research is inserted into field work with a study of both qualitative and quantitative, on the Algerian territory, where no similar studies have been conducted, to our knowledge.

We demonstrate that the multinational imposes its organizational model, but fails to fully develop its common culture within the alliance.

We also demonstrate that multinationals dominate certain managerial decisions and share more with the local partner. And when the multinational is trying to dominate the whole, competitive retaliation may be considered by the ally and touch his interests.

We also cleared, the characteristics of the structure and culture of international alliances studied in Algerian context.

On the other hand, the study of international dyadic alliances Algerian context; seems to reveal the existence of differences in behavior of the alliance, depending on the status of "public" or "private" of the local parent.