

Quel impact de l'alignement des objectifs sur l'alliance manager

Kaouther BEN JEMAA-BOUBAYA

Doctorante* / ATER,**

*** CEPEN - CNRS, Université de Paris XIII- Sorbonne Paris Cité**

A2ID, CR2S-Management

**** Université de Strasbourg**

Kaouther_benjema@yahoofr

Résumé

Le management des alliances stratégiques a fait l'objet de plusieurs recherches mais celles-ci se sont rarement intéressées au stress de « l'alliance manager ». On peut se poser la question sur l'origine de ce stress : est-il dû à l'environnement de l'alliance, à ses moyens ou à ses objectifs ?

Cette communication a choisi de se pencher sur le rôle des objectifs de l'alliance dans le stress de l'alliance manager. La démarche adoptée s'appuie sur l'analyse de 40 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'alliances managers, de directeurs d'alliances et de consultants. Les résultats de notre recherche montrent que le stress de l'alliance manager peut être dû à des objectifs contradictoires des partenaires, à des objectifs non avérés de l'un des partenaires et à un manque de valorisation des objectifs de l'alliance elle-même.

Mots clés : Alliances stratégiques, Stress professionnel, Objectifs, Alignement, Alliance Manager

Introduction

Face à une hyper-concurrence mondialisée, tous les acteurs de la vie économique doivent faire face à une compétitivité, une productivité et une flexibilité sans précédent. Dès lors, le mal-être social supplante le bien-être social en entreprise. Le mal-être social peut se caractériser par différentes formes : la fatigue, la dépression, la dévalorisation de soi et de son travail, etc. Ce mal-être social est souvent dénommé par « le stress au travail ». Selon l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (2010), le stress au travail est le deuxième problème de santé dans le monde du travail. Ce phénomène touche 22 % des travailleurs de l'Europe. Il est à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme. Ainsi, le stress professionnel présente d'énormes coûts, en termes de souffrances humains et de réduction des performances économiques.

Depuis la fin des années 1980, la littérature concernant les alliances stratégiques est devenue abondante. Plusieurs numéros de revues de haut rang académique ont été consacrés à cette thématique (Leroux-Zickler, 2006) au point qu'il est difficile d'imaginer qu'un même sujet a réussi à accaparer tant d'attention (Gulati et Zajac, 2000).

Une alliance est une relation entre partenaires et devra faire face aux changements et aux problèmes rencontrés. La relation d'une alliance stratégique peut basculer soudainement d'un contrat de mariage entre des partenaires heureux à un divorce amer et difficile (Hyder et Eriksson, 2005 ; Medcof, 1997). La pratique met en évidence un taux d'échecs important qui varie entre 50% et 85% (Das et Teng, 2000 ; Dyer *et al*, 2001 et Reuer et Zollo, 2005 in Leroux-Zickler, 2006).

Les recherches antérieures ont mis l'accent sur l'ensemble des facteurs qui sont à l'origine de l'échec de certaines alliances. On trouve, à cet égard, le manque d'ajustement stratégique en termes de ressources complémentaires (Harrigan, 1986), le manque de cohérence organisationnelle en termes de culture et de processus de prise de décision (Kale et al, 2000), le manque de confiance (Arino et De La Torre, 1998), l'incapacité de gestion des conflits (Doz et Hamel, 1998) et encore des choix inappropriés dans la structure de la gouvernance (Hennart, 1988). La défaillance est liée aussi aux différences culturelles et aux pratiques de management de l'alliance (Arregle et al, 2003). L'absence de compatibilité entre les alliés et le désaccord au niveau du processus de management et de la gestion de l'exploitation au sein de l'alliance conduisent automatiquement à l'échec de toute alliance (Hitt et al, 1995 ; Hitt et al, 2000).

Le rôle du manager d'alliance est déterminant dans la performance de tout type d'alliance (Spekman et al, 1996). Ces auteurs ont prouvé que le manager d'alliance est « l'ingrédient essentiel » tout au long du cycle de vie de l'alliance. Plus tard, des études ont montré que le manager d'alliances peut améliorer la gestion de l'alliance de plusieurs façons (Heimeriks et al, 2009, Hoffman, 2005 ; Kale et al ; 2002). Sa mission consiste à garantir une bonne relation entre les partenaires, la réalisation des objectifs de l'alliance, la gestion des difficultés et problématiques générés par l'alliance vis-à-vis de son entreprise. (Blanchot, 2006).

Les alliances constituent une activité organisationnelle difficile à cause de la complexité et les incertitudes inhérentes au management de différentes relations (Kogut, 1989). Une meilleure gestion des alliances stratégiques s'avère importante et stratégique (Rothaermal et Deeds, 2006). Le développement d'une alliance stratégique ne laisse de répit à aucun des partenaires. Il s'agit d'une course contre la montre pour satisfaire les multiples engagements envers l'environnement interne et externe de la coopération. Une alliance engendre des difficultés multiples et problématiques liées à la volonté de garantir le meilleur fonctionnement possible des ressources mises en œuvre (Jaouen, 2006). Elle met en œuvre un parfait dilemme d'adéquation entre les objectifs de deux entités différentes (Das et Teng, 2000). Tous ces éléments - ajoutés aux diverses contraintes et mutations majeures imposées par l'environnement des firmes- expliquent en grande partie la difficulté que les managers des alliances rencontrent pour concrétiser une alliance (Cheriet et al, 2008).

La dynamique de la relation d'alliance est perceptible au travers les changements vécus pendant les étapes de son cycle de vie. Plusieurs déterminants impactent la coopération soit positivement, soit négativement tout au long de cette période (Chriet et Cherbib, 2014).

Ces déterminants confèrent à la coopération un caractère instable, problématique, complexe, ambigu et risqué (Ho et Wang , 2015) et provoquent chez les alliances managers plusieurs effets indésirables. Ils déclenchent une réaction susceptible de surmonter l'obstacle et par la même, s'adapter, ou, encore s'exposer à une action de grande envergure telle que abandon de sa profession et échec de la collaboration.

La décision de former une alliance est un phénomène stratégique, mais aussi un phénomène social, psychologique et émotionnel. (Tallman et Shenkar, 1994). « Les relations coopératives sont des mécanismes socialement dérivées de l'action collective, continuellement structurés par les actions, les interprétations symboliques et les perceptions des parties engagées. » (Ring et Van de Van , 1994, p91 in Chriet et Cherbib, 2014).

Considérant qu'une nécessité d'adaptation est source de stress pour l'individu, certains auteurs ont souligné comment les différentes forces qui agissent sur l'entreprise à un moment donné peuvent générer un état de stress. (Huff et al, 1992).

Cette communication a choisi de traiter l'impact de la gestion des objectifs de l'alliance sur l'alliance. Pour y parvenir, nous analyserons 40 entretiens réalisés avec des alliances managers.

1. Fondements théoriques

1.1. Les alliances stratégiques

Le changement constant des systèmes politiques et économiques mondiaux a amené les entreprises à développer entre elles des relations de plus en plus étroites. On constate fréquemment la naissance de nouvelles alliances stratégiques, ou la dissolution d'autres. On assiste dans cette phase de l'économie mondiale à la popularité croissante de cette forme d'internationalisation surtout entre des entreprises multinationales (Narula, Hagudoom, 1999).

La description que font Doz et Shuen (1988) du processus de coopération dans le cadre des alliances stratégiques insiste bien sur le face-à-face entre deux entreprises indépendantes, *« caractérisées par leurs différences contextuelles, stratégiques, organisationnelles et culturelles, qui doivent s'efforcer de converger, afin que les résultats de leur coopération soient compatibles avec leurs attentes individuelles. »* (Phillipart, 2001).

Les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs travaux qui ont essayé de leur donner des définitions. Ce sont des accords coopératifs volontairement lancés entre les sociétés qui impliquent d'échanger, partager ou co-développer des ressources ou des moyens spécifiques (Gulati, 1995).

Jolly (2001, p.17) considère de sa part, que l'alliance interentreprises est la mise en commun, par minimum de deux entreprises, d'une partie de leurs ressources pour poursuivre des objectifs conjoints et pour obtenir des avantages réciproques. Malgré l'interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de la coopération.

Cette forme de coopération vise à poursuivre des objectifs stratégiques communs (Das et Teng, 2000, Gouia et Bellon, 2003, p51), à réduire les coûts, à acquérir les nouvelles technologies et à développer ses propres ressources (Chan et al, 1997). Les alliances stratégiques s'avèrent essentielles pour l'obtention d'un avantage compétitif. Elles impliquent

des transferts bidirectionnels de la connaissance entre les concurrents réels ou potentiels (Elmuti et Kathawala, 2001 ; Hagedoorn, 1993).

Elles sont aussi « *des accords de coopération symétrique* » qui se basent sur le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou de compétences entre les partenaires (Jaouen, 2006). Un moyen pour renouveler des ressources (licences croisées, accords techniques) et des compétences (accords de développement conjoint, échange de compétences managériales et organisationnelles) (Puthod, 1995).

1.2 les managers de l'alliance

D'après, Whittington, (2006, p. 619) « les faiseurs de stratégie font le travail de conception, de formation, et de mise en œuvre de la stratégie » (cité par Dameron et Torset, 2012). Les stratèges sont de trois types : les dirigeants, les managers et les experts. (Dameron et Torset, 2012).

Selon Blanchot (2006), pour faire référence aux acteurs de la profession d'un manager de l'alliance, il y'a plusieurs termes utilisés, on trouve, en français, les termes, « de responsable d'alliance(s), de directeur d'alliances, de directeur des partenariats, d'alliance manager et d'«allianceur ». La multiplicité des termes est due à la fois à la nouveauté de la profession et à la variété des métiers qu'elle recouvre (Blanchot, 2006).

Le rôle principal du manager de l'alliance est de réussir la relation d'alliance entre partenaires. Il peut s'agir de rôle de « bâtisseur » où on regroupe « les opérations d'évaluation de l'opportunité d'une alliance », de sélection d'un partenaire et de définition des conditions initiales. Il peut s'agir aussi d'un rôle de « pilote » responsable de la conduite des activités ou opérations objet de l'alliance et de la gestion des relations entre les partenaires. « *Il exerce un rôle de chef d'orchestre et d'interface. Il participe à l'ensemble du cycle de vie de l'alliance et il est responsable de la performance de l'alliance qui lui est confiée* » (Blanchot, 2006).

Ainsi le manager de l'alliance est un stratège. Il peut être de trois type : les dirigeants, les managers et les experts ou consultants.

1.3 le stress au travail

Dès le début des années 1960, des chercheurs nord-américains en psychologie industrielle se sont intéressés au stress professionnel (ou stress au travail) en se basant essentiellement sur les apports de la psychologie industrielle et organisationnelle et des travaux en ressources humaines (Kahn et Byosière, 1993 ; Picard, 2000). La convention collective du travail (inspirée de la charte de l'OMS) définit le stress au travail comme étant « *un état perçu*

comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou de dysfonctionnements au niveau physique et/ou social et qui est la conséquence du fait que les travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont imposées par leur situation de travail » (Leruse et al., 2004 : 15). Enfin, Hansez et De Keyser(2002) envisagent le stress professionnel comme « une réponse du travailleur devant des exigences de la situation pour lesquelles il doute de disposer des ressources nécessaires, et auxquelles il estime devoir faire face ». Cox (1992) définit le stress à travers trois approches scientifiques historiques :

- i. **le stress réponse** : variable dépendante représentée par la réponse émise face à un environnement perturbant (réponse physiologique, cognitive ou comportementale). L'absentéisme en est un exemple.
- ii. **le stress stimulus** : variable indépendante représentée par les éléments perturbateurs de l'environnement (éléments internes ou externes, physiques et psychosociaux).
- iii. **le stress « transaction »** : résultante de l'évaluation des capacités personnelles face à la demande environnementale perçue (in Steiler et Rüling, 2003 : 2250).

Le stress est donc “ *une relation particulière entre personne et environnement que la personne considère difficile à supporter ou dépassant ses ressources propres au point de mettre son bien-être en péril* ”(Roques.O et Roger.A, 1995).

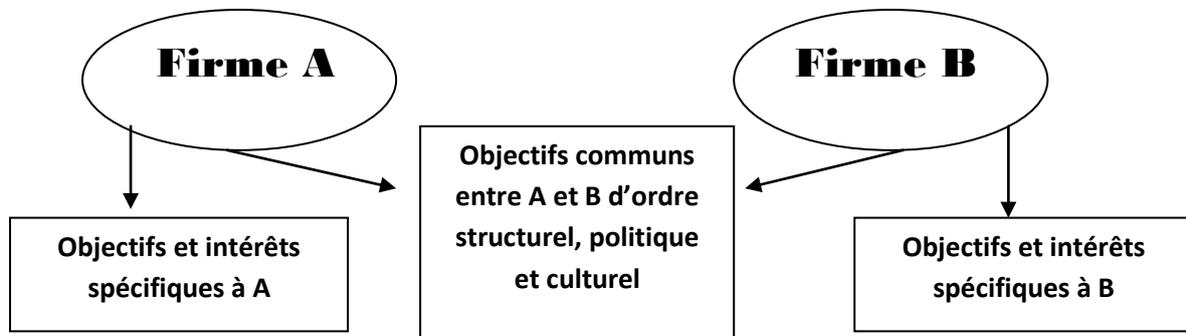
2. Le stress lié à la gestion des objectifs

Le manager de l'alliance est responsable de la gestion des stratégies doubles. Les partenaires s'associent pour accomplir des buts communs et identiques tout en gardant leur autonomie juridique et leurs intérêts spécifiques (Garette et Dussauge, 1996). Ainsi il a deux types d'objectifs à gérer. Il s'agit d'après Schelling T.C. (1960, p 17) : « *d'une imbrication de situations de conflit et de communauté d'intérêts* ». De ce fait, de plus en plus que l'alliance évolue et se développe dans le temps, le manager de l'alliance ne sait plus s'il fonctionne comme avocat de la coopération vis-à-vis de l'entreprise ou comme avocat de leur propre entreprise vis à vis de l'alliance. En fait, il joue simultanément ces deux rôles, passant de l'un à l'autre perpétuellement, ce qui complique la gestion quotidienne de l'alliance (Alidou,2003).

Le manager de l'alliance est soumis à un conflit de rôle, dans la mesure où il agit pour l'intérêt de tous les partenaires qui n'ont pas forcément des objectifs et des attentes convergentes. Ainsi les rôles joués peuvent être conflictuels (blanchot, 2006 ; Shenkar et Zeira, 1992 et).

Les managers d'alliances souffrent aussi de la complexité de leur tâche dans la mesure où ils veillent à la réalisation des objectifs de tous les partenaires. Ils ont des missions de long terme avec des obligations de résultats sur le court terme.

Nous proposons le schéma suivant inspiré de celui élaboré par Gardes (2007) afin de mieux cerner les objectifs doubles dans une alliance :



Ainsi et comme le note le schéma, chaque partenaire de l'alliance possède deux types d'objectifs l'un est spécifique et reste en dehors de l'alliance et l'autre est commun et se définit dans le cadre de l'alliance et doit être à l'assaut du premier ce qui perturbe énormément les managers de l'alliance.

Ainsi la gestion d'une alliance, selon Gardes (2007), s'avère problématique et stressante dans la mesure où il s'agit de gérer avec prudence, car l'attitude des firmes repose tantôt sur la mise en commun des informations dans le cadre de l'alliance, tantôt sur la confidentialité lorsqu'il s'agit de chaque allié à part entière.

De plus, elle nourrit l'antagonisme qui existe entre le besoin de partager l'information et la nécessité de garder en secret les objectifs et les plans relatifs à la stratégie de l'entreprise.

Cette double confrontation au conflit de rôle et à la complexité peut être source d'insatisfaction au travail, de tension, d'anxiété et, donc, de faible implication, d'absentéisme, de performance médiocre et d'intention de départ (Jackson et Schuler, 1985, in Perrot, 2001).

De ce fait, l'alliance stratégique crée des facteurs de stress. C'est une source d'incertitude qui a un impact sur l'avenir de l'individu au sein de l'organisation. Elle engendre des modifications majeures au niveau de l'environnement de travail et des relations professionnelles et un sentiment d'angoisse, de menace et de stress. (Cartwright et Hudson, 2000 in Steiler et Ruling, 2010).

En guise de synthèse et pour répondre à notre problématique de recherche : « *comment les objectifs des alliances stratégiques favorisent-ils le stress professionnel d'un alliance manager?* », nous nous proposons d'analyser les facteurs de stress à travers quarante entretiens.

3. Eléments méthodologiques

3.1. Contexte d'étude

Notre étude empirique se focalise sur les facteurs de stress de manager de l'alliance. Notre terrain de recherche est les entreprises multinationales de grande envergure mondiale. L'originalité de notre étude empirique est que nous sommes focalisés sur la perception des alliances managers des facteurs de stress.

3.2. Méthode de recherche

Le cadre d'analyse que nous venons de présenter a été appliqué au domaine des alliances stratégiques entre entreprises multinationales. L'instabilité constante des systèmes politiques mondiaux, les variations économiques systématiques, l'instabilité monétaire internationale, la crainte d'être négligeables vis-à-vis des grandes firmes ont obligé les entreprises à développer entre elles des relations de plus en plus étroites : on assiste alors à une véritable explosion des alliances stratégiques, et à la dissolution d'autres. Dans cette phase de l'économie mondiale on est en présence d'une popularité croissante de cette forme d'internationalisation surtout entre les entreprises multinationales (Narula et Dunning, 2010). Cette forme de coopération touche tous les secteurs et les domaines d'activité. Comme ce le cas de notre étude appliqué aux différents secteurs : pharmaceutique, technologique, de service, ect. Ces alliances stratégiques mobilisent les plus grandes entreprises internationales (ACCENTURE, SANOFI, ATOS, MICHELLIN, SCHNEIDER ELECTRIC, SISCO, etc.).

Pour mener à bien cette recherche, une étude qualitative basée sur l'analyse de contenu de données primaires (entretiens) et de données secondaires (articles de presse, documents internes, etc.) a été retenue. L'une des originalités de la démarche est d'avoir analysé les propos de trois types de stratèges identifiés par la littérature à savoir : les alliance managers, le directeurs de partenariats et les consultants. Jusque-là très peu d'étude ont pris en compte les interprétations de ces acteurs-clés (Monin, 2002, Dameron et Torset, 2012).

« La recherche qualitative observe les interactions sociales et interprète les perspectives individuelles. Elle explicite les motivations et étudie ce qui peut les amener à modifier les comportements » (Borgès Da Silva G, 2001). Le manager de l'alliance est un acteur important et vital dans le processus de management de la coopération, il doit avoir plusieurs caractéristiques requises afin de mener à bien sa mission et ses rôles. Nous proposons ainsi de comprendre les facteurs de stress liés aux objectifs dans les alliance. Pour cela, nous avons collecté nos données à partir d'entretiens semi-directifs. Selon Wacheux (1996), il s'agit

d'une méthode efficace qui permet d'utiliser la réalité pour comprendre les pratiques de gestion.

Le tableau 2 synthétise les caractéristiques de quarante entretiens : le domaine d'activité ; le nom de l'entreprise ; le nombre des entretiens et la fonction de l'interviewé. 45% des entretiens concernent le secteur informatique, 27.5% le secteur pharmaceutique, 15% le secteur énergétique et 12.5% des consultants.

Pour faire face aux limites de la crédibilité des données collectées, Roussel et Wacheux (2005), suggèrent de faire plusieurs entretiens avec différents acteurs ayant différentes fonctions et profils dans les entreprises. Il s'agit comme le montre le tableau 3 des entretiens avec d'alliances managers globaux (27.5%), des alliances managers locaux (35 %), des directeurs des alliances (25%) et des consultants qui ont fait du management des alliances dans leurs carrières (12.5%).

Nous avons procédé à réaliser les entretiens avec un guide d'entretien qui englobe des questions semi-directives en se référant aux thèmes déterminés auparavant. La réalisation d'une étude exploratoire a constitué une étape fondamentale dans l'élaboration de notre objet de recherche et le choix des thèmes à aborder. Nous avons réalisé au total 40 entretiens. Chaque entretien a duré en moyenne entre 45 mn et 2 heures, pour atteindre un nombre total de 50 heures d'entretiens. Les entretiens se sont déroulés sur la période allant de mars 2012 à juillet 2013.

Tableau 2. La présentation de l'échantillon

DOMAINE D'ACTIVITE	NOM DE L'ENTREPRISE	NOMBRE DES ENTRETIENS	FONCTION DE L'INTERVIEWE
Informatique 45%	Xerox	2	-2 Directeurs de Développement et d'Alliances
	CISCO- Systems	2	- 2 Alliances-managers globaux
	Accenture	5	-Associé et Directeur des Activités Réseaux -3 Alliance-Managers Globaux -1 Alliance-Manager
	Adobe	2	-Directeur Des Alliances Europe -Alliance- Manager
	Dussault Système	2	-2 Alliance-Managers Globaux
	Cegid	2	-Alliance-Manager Global -Alliance-Manager Local
	Atos	3	-2 Alliance Managers Globaux -Alliance Manager Local

Industrie Pharmaceutique 27.5%	Sanofi	6	-2Directeurs d'Alliances -4 Alliance-Managers
	Laboratoires Serviers	5	-2 Directeurs de Partenariats -2 Alliance-Managers
Energie 15%	Schneider Electric	4	-2 Directeurs d'Alliances Mondiales 2 Alliance-Managers
	Michellin	2	-2 Alliance-Managers
Consultants 12.5%	Cabinets De Conseils	5	-A2Partner -Bacarau S.A.S – Stratégie D'Alliance -PAD - Partners & Alliances Development"

Source : élaboré par les auteurs

Tableau 3. Fonction des Répondants

FONCTION	NOMBRE	POURCENTAGE	
DIRECTEURS DES ALLIANCES / DIRECTEURS DES PARTENARIATS	10	25%	
ALLIANCE - MANAGERS	Alliance-Manager Global	11	27.5%
	Alliance- Manager Local	14	35%
CONSULTANTS	05	12.5%	
TOTAL	40	100%	

Source : élaboré par les auteurs

Le traitement des données se base sur une analyse de contenu à partir d'une codification thématique des entretiens (Huberman et Miles, 1991). L'analyse thématique est faite avec le logiciel d'analyse qualitative thématique « Nvivo 10 », son utilisation a été faite de la façon suivante : A partir d'un corpus constitué de plusieurs types de documents, nous avons procédé à « *une décontextualisation- recontextualisation* » (Tesch, 1990 in Deschenaux, 2007).

Miles et Huberman (2003), recommandent de coder et rassembler l'ensemble des données recueillies afin que le chercheur « *trouve, retrouve et rassemble les segments relatifs à une question de recherche spécifique, des hypothèses, un construit ou un thème* ». Le processus de codage consiste donc à découper les données collectées en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à intégrer celles-ci dans des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche (Allard-Poesi et al. 2007).

Afin d'assurer la validité et la fiabilité des résultats, nous avons eu recours à la triangulation des données primaires et secondaires. Nous avons recueilli les données d'une façon

permanente tout au long de notre travail de recherche ce qui nous a permis d'éclaircir le contexte de nos secteurs et ses spécificités en termes d'alliance. Ensuite, l'analyse issue des données secondaires a servi à vérifier les résultats parvenus à partir des entretiens semi-directifs et à approfondir les différents aspects de management de la coopération. Enfin, nous avons soumis nos entretiens une fois retranscrits aux interviewers afin de confirmer les voies mises en avant et de valider nos propos.

4. Résultats

4.1. Alignement des objectifs

La difficulté de l'alignement des objectifs est souvent liée à la non intégration des objectifs de l'alliance avec les objectifs spécifiques des entreprises, au point qu'on se demande en interne de l'utilité de faire une alliance.

Le manque d'alignement des objectifs peut être lié à un ensemble des facteurs. D'abord la cause de ce manque d'alignement se réfugie avant tout dans la définition de l'alliance : il s'agit d'une association entre entreprises indépendantes et autonome. Ainsi, les entreprises dans le cadre d'une alliance gardent leur autonomie et leur indépendance dans le choix des objectifs. Ces entreprises continuent à avoir des objectifs et des choix spécifiques malgré un cadre commun de la collaboration. *« On œuvre avec une entreprise qui n'est pas la notre plutôt et en plus on doit travailler avec une entreprise qui doit rester autonome dans ces choix et complètement libre de ces choix quelque part »* (A.A), confirme un directeur de partenariat. La difficulté d'alignement réside dans l'incapacité des partenaires à fixer des délais de réalisation des objectifs communs ou une dynamique d'évolution parallèle. L'un ou l'autre des partenaires va favoriser les délais de ces propres projets. Les objectifs des partenaires visés à travers l'alliance vont être très différents et vont être potentiellement dicté par des impératifs et contraintes économiques différentes liées à l'entreprise mère et non pas à l'alliance.

« c'est une activité dans laquelle il y a interaction avec un partenaire ou avec des tiers, il est toujours plus facile et plus simple de gérer des projets internes que de gérer des projets en relation avec les partenaires qui ne va pas avoir forcément les mêmes objectifs stratégiques que vous qui ne va pas avoir forcément les projets dans la même durée ou la même dynamique donc c'est une différence importante. (...). Les objectifs vont être très différents, vont être potentiellement dictés par des impératifs et des contraintes économiques différents par exemple une société va avoir des obligations et va vouloir communiquer et très

largement, très volontiers sur des éléments que pour nous ne justifient pas une communication auprès de nos actionnaires»(T.S), confirme un directeur de partenariat.

Quand les partenaires dans la collaboration, sous estiment l'importance de définir une gouvernance et un business plan initial, ils négligent l'étape d'alignement des objectifs individuels avec les objectifs de l'alliance et cela peut contribuer à l'échec de la collaboration. Un directeur de partenariat explique que : *« les échecs ce quand les gens sous estiment les différents modèles, sous estiment l'importance de mettre une gouvernance en compte et n'élaborent pas 'un business plan' initial » (F.G).*

Cette situation engendre des désaccords et des conflits. *« Il y a toujours des situations de désaccords liées à de priorités qui ne sont pas les mêmes après il faut les connaître, car à partir du moment où vous connaissez un partenaire et vice versa il faut traiter les demandes de chacun et le travail aussi d'un alliance manager est de pouvoir mettre en place cette alliance au sein de l'entreprise et vice versa (...) donc on a des désaccords violents » (C.P),* confirme un directeur de partenariat.

Il est aussi très complexe de fixer des objectifs et de les aligner avec un concurrent potentiel sur le marché. Cette complexité peut créer des réticences en interne et des tensions, on ne comprend pas l'intérêt de faire le projet en externe alors que l'entreprise est capable de le faire seule. L'alliance va être tantôt un lieu de coopération avec des objectifs en communs et tantôt un espace de valorisation des objectifs opportunistes et spécifiques. *« Les problèmes courants sont généralement autour d'objectifs mal alignés (...) soit parce qu'ils voient leur partenaire comme un concurrent potentiel ou croient qu'ils peuvent obtenir le projet sans le partenaire » (S.C),* mentionne un directeur de partenariat. *« Des fois on va travailler ensemble et des fois on va se concurrencer. » (C.G),* rajoute un alliance manager.

Cette situation peut vouer à l'échec l'alliance. *« C'est comme lorsqu'il y'a deux gros boxers qui se rencontrent, tout le deux ont une stratégie très précise et ils ont l'habitude d'utiliser leurs stratégies mais non pas écouter la stratégie des autres parce que les objectifs sont différentes» (L.V),* explique un directeur de partenariat.

De ce fait, désaccords, conflits et tensions sont des facteurs de stress pour l'alliance manager, ainsi le manque d'alignement des objectifs est source de stress.

4.2.Le conflit de rôle lié aux objectifs

Afin d'aligner les objectifs de l'alliance avec les objectifs de l'alliance, le manager de l'alliance doit défendre les objectifs de sa propre entreprise vis-à-vis de l'alliance mais aussi

les objectifs de l'alliance vis-à-vis de sa propre entreprise. « *L'alliance manager doit se faire la voix de projet des deux parties* » (G.R), explique un alliance manager.

Les missions du manager de l'alliance consiste à jouer le rôle de deux côtés afin de synchroniser les objectifs. Il doit être l'avocat de sa propre entreprise en externe et l'avocat de l'alliance en interne. « *Mon rôle, puisque je dois réussir l'alliance, est de contribuer à faire enrichir l'alliance et à arbitrer entre les partenaires. (...) J'explique à mon directeur qu'il doit donner en plus et je dis à mon partenaire attention il ne faut pas demander tout et n'importe quoi. Et finalement je joue le rôle de deux cotés. Donc j'interface au niveau de la direction générale de deux cotés pour synchroniser. (...) Au milieu du stress : je dois jouer l'arbitre et j'explique aux un et aux autres qu'il faut donner un peu plus avec une langue différent* », (I.C) explique un consultant.

L'alignement des objectifs consiste à convaincre de l'importance de l'alliance en interne mais aussi de la priorité des objectifs de l'entreprise dans l'alliance. « *(...) Il faut convaincre chez nous, il faut convaincre chez le partenaire* ». (F.L), explique un alliance manager.

Le manager de l'alliance doit gérer des tensions et des conflits. Il est souvent victime de stress. « *Quand vous êtes gestionnaire en relation avec les deux partenaires, vous êtes interdépendant de deux côtés (...). La grosse tension est liée à la compréhension toujours des esprits, les attentes des uns et des autres et de deux côtés* » (IC), rajoute un consultant.

4.3 Convaincre de l'importance d'une alliance

D'après nos entretiens, le manager de l'alliance doit convaincre de l'importance de la réalisation des objectifs de l'alliance et de son caractère stratégique en interne de sa propre entreprise car il y aura des gens qui vont se demander sur l'utilité de faire le projet dans le cadre d'une alliance et non pas tout seul. Les fruits d'un partenariat entre deux entreprises sont généralement récoltés à long terme. « *D'abord en interne, il y a des gens qui ne voient pas l'utilité de faire des alliances et d'évoluer en externe avec des inconnus. Ils ne mettent pas l'effort nécessaire pour faire réussir l'alliance. En externe les compagnies ne mettent pas les moyens nécessaires ce qui rend l'alliance un peu difficile* » (B.D), confirme un alliance manager.

Donc il doit veiller à favoriser l'engagement et la loyauté envers l'alliance. Il s'agit d'une tâche difficile puisque dans chaque alliance il y a des personnes qui sont pour et d'autres qui sont contre. « *C'est important de cultiver le rôle de l'alliance manager en interne et l'image*

qu'on doit se faire pour une alliance. Il faut en permanence l'arroser pour qu'elle puisse croître de façon harmonieuse. (...) Il faut communiquer régulièrement dessus, il faut montrer régulièrement les choses créées, tirer les leçons de ce qui est moins réussi pour que la reconnaissance en interne continue à pousser. Ce n'est pas du tout le cas car il y'a toujours des gens qui sont contre l'alliance et qui attendent le moment où l'alliance elle se plainte pour dire bain voilà il ne fallait pas partir chercher ailleurs, il fallait essayer de faire tout seul » (G.R), explique un alliance manager.

Le manager de l'alliance risque la non reconnaissance des efforts pénibles qu'il engage pour réussir l'alliance. Ce sentiment peut le dissuader à continuer à défendre l'alliance et ses intérêts. *« Il y'a une autre difficulté c'est la non reconnaissance, puisque ce n'est pas un job qui porte des résultats immédiats donc vous êtes non reconnu, ni sur la qualité ni sur ce que vous faites (...). Donc là c'est difficile et il faut tenir la distance, il faut continuer à défendre le truc parce qu'il faut rallier avant que les résultats ne soient là » (I.C), confirme un consultant.*

Parfois, l'alliance manager doit commencer par se convaincre en premier car tellement il engage des forces et des combats pour défendre les intérêts de l'alliance en interne et en externe sans récompenses et reconnaissance, il finit par s'épuiser et perdre sa propre motivation. La perte de motivation est un signe de stress négatif. Il s'agit d'une volonté d'abandon car la personne se doute que ses propres capacités sont insuffisantes pour répondre aux exigences de la situation. *« Le vrai stress est que le rôle d'alliance manager ne soit pas reconnu à juste titre. Son rôle et son objectif est de faire que tout se passe bien et rarement que les gens le félicitent (...), justement le cas d'un mari qui part en vacance avec sa famille et qui gère son carburant pour ne pas tomber en panne, qui gère sa route pour ne pas être ennuyeuse par l'embouteillage, qui arrive à destination sans problème mais qui n'aura aucun mot de félicitation, par ce que tout est devenu juste normal pour les gens. En revanche si la voiture tombe en panne sur la route on va lui pourrir la vie (...). Donc le rôle de l'alliance manager c'est quelqu'un qui pilote les choses à long terme mais qui n'a pas beaucoup de reconnaissance » (G.R), confirme un directeur de partenariat.*

Le manque de reconnaissance, d'engagement et de motivation est donc source de stress pour l'alliance manager.

5.1. Discussion

Les alliances stratégiques sont propices à l'apparition des tensions car elles sont composées d'entités conservant leur autonomie juridique et de décision. Il s'agit *« d'un lieu de chantage*

et de contre-chantage, un lieu où des acteurs aux objectifs divergents essaient de faire prévaloir leurs propres objectifs » (Nygaard et Dahlstrom, 2002). Il s'agit d'une véritable menace, qui peut contribuer à des bouleversements majeurs et des réactions négatives tels des conflits internes et aussi à une perte de confiance entre les partenaires de l'alliance. Hafsi et Toulouse (1994) considèrent que « *le changement lié à l'alliance peut engendrer des comportements agressifs, les personnes étant opposées à l'idée même du changement* ». Ces comportements agressifs créent un environnement de travail générateur de stress.

La complexité de la gestion des alliances stratégiques est liée selon Parkhe (1993) et Kogut (1988) au fait que les partenaires des alliances ont tendance à poursuivre leurs objectifs individuels en entravant l'atteinte des objectifs collectifs. La poursuite exclusive des objectifs individuels peuvent être, en effet, conflictuels, favorisant ainsi les dysfonctionnements de la coopération (Blanchot, 2006). En fait, les partenaires de l'alliance poursuivent des objectifs communs ou complémentaires, mais aussi leurs propres objectifs (Killing, 1988). Le risque d'opportunisme (Kogut, 1988) de la part des partenaires n'est pas à négliger. Il peut nuire à la bonne gestion de l'alliance. Ainsi, les partenaires peuvent adopter un comportement de rivalité ou de compétition.

En effet, les entreprises sont susceptibles de développer un ressentiment à cause d'une éventuelle fuite d'informations stratégiques. L'existence d'objectifs cachés peut amener à l'instabilité de l'alliance stratégique, jusqu'à sa rupture (Gardes, 2007). L'instauration de la confiance s'avère difficile à mettre en place. La réalisation des objectifs est potentiellement une source de conflits, d'opportunisme et d'inefficacité. Elle entrave le bon déroulement de la collaboration, engendre une méfiance entre les partenaires et met en relief, une complexité organisationnelle qui contribuent à stresser davantage le manager de l'alliance (Nygaard et Dahlstrom, 2002).

Le conflit de rôle se réfère au degré «d'incompatibilité des attentes liées au rôle» (House et Rizzo, 1972, p. 475). Cette recherche montre que des rôles clairement définis influent sur les efforts visant à instaurer une confiance entre les partenaires (Orsburn et al. 1990). Les Ressources Humaines au sein d'une équipe ne sont pas susceptibles d'être acheminées vers des objectifs communs, à moins que les responsabilités des gestionnaires soient bien définies.

Ainsi, les alliances stratégiques sont-elles des stratégies doubles, instables, complexes, ambiguës, risquées et décuplant peur et crainte chez le stratège de l'alliance. Elles exigent de perpétuelles adaptations et met à mal la réussite de la coopération.

Comme les exigences liées au stress augmentent, l'alliance manager est moins susceptible de reconnaître les facteurs essentiels à la réussite et devient sceptique quant à leurs compétences liées à la gestion de l'alliance (Nygaard, A., Dahlstrom, R, 2002).

« à force de s'engager sans récompenses, ces responsables finissent par percevoir du stress. Pour faire face à ce dernier, ils mobilisent des ressources professionnelles et finissent par s'épuiser quand le déséquilibre exigences/ ressources perçu persiste » (Siegrist, 1996 in Codo.S e Soparnot .R,2012). Ainsi, convaincre de l'importance de l'alliance peut générer du stress, dans la mesure où l'individu investit beaucoup de ressources (temps et efforts) sans avoir une garantie des résultats (Codo.S e Soparnot .R,2012).

Conclusion

L'objectif de cet article est d'appréhender les difficultés liées à la gestion des objectifs d'une alliance stratégique. L'analyse théorique nous a permis de montrer que la gestion de objectifs des partenaires est un facteur de stress à cause des multiples incertitudes, risques et doutes liés aux comportements des partenaires et à la réunion de groupes aux intérêts différents.

Plusieurs contributions ressortent de cette étude exploratoire. Nous avons identifié, dans un premier temps, les difficultés liées à la gestion des objectifs d'une alliance stratégique. Dans un second temps, nous avons montré que ces objectifs sont sources de stress pour le manager de l'alliance.

Du point de vue conceptuel, l'analyse du stress lié aux objectifs de l'alliance manager, constitue un apport pour les recherches sur l'aspect social, psychologique et émotionnel de l'alliance. Notre étude prétend livrer un discours permettant aux partenaires de faire des adaptations et ajustements qui aideraient l'alliance à surmonter ses difficultés. Autrement, la situation pourrait s'aggraver et aboutir à l'échec et à la fin de la coopération.

Dans une perspective managériale, c'est-à-dire pour les managers des alliances et directeurs de partenariats, les éléments présentés dans ce travail pourront aider à la réalisation d'un bilan de situation de l'alliance et son état d'avancement, lequel peut contribuer à la réussite du management de coopération et à faire face aux menaces et facteurs de stress. L'équilibre de la relation nécessite des adaptations constantes. En terme de vision stratégique de la relation d'alliance, il est important d'accorder une attention toute particulière à l'alignement des objectifs. Ensuite, l'attention devrait être portée aux risques liés au conflit de rôle des managers de l'alliance, ainsi qu'aux conséquences d'un opportunisme nanti d'objectifs dissimulés.

Références

Alidou, O. (2003), *Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance: une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé*, Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures à l'Université de Montréal, Avril.

Baile, S. et Nahli, O. (2005), « *Le succès des alliances stratégiques dans le secteur des télécoms : réseaux d'entreprises, gouvernance et FCS* », *XIVème conférence internationale de management stratégique, pays de la Loire, Angers*

Blanchot, F. (2006), « *Alliances et performances : Un essai de synthèse* », *Cahiers de recherche CREPA/ DRM, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.*

Borgès Da Silva, G. (2001), « *La recherche qualitative: un autre principe d'action et de communication* », *Revue Médicale de l'Assurance Maladie volume 32 n° 2 / avril-juin*

Cameron, K. S. et Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.

Chan, S., Kensinger, J., Keown, A. et Martin, J. (1997), «*Do strategic alliances create value?*», *Journal of Financial Economics*, 46, p. 199–221.

Cheriet, F. et J. Cherbib (2014), *L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Une option programmée par la firme multinationale?*, *Revue internationale PME*, 27 :2, 2014, 15-38.

Cheriet, F., & Cherbib, J. (2014). *L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Une option programmée par la firme multinationale?*. *Revue internationale PME*, 27(2), 15-38.

Cheriet, F., Leroy, F., Rastoin, J.L. (2008), « *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée* », *Management International*, Vol 12, N° 3, p. 45-60.

Dameron Stéphanie et Torset Christophe, « *Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques* », *Revue française de gestion*, 2012/4 N° 223, p. 27-41.

Das, T. K. et TENG, B.S. (2000), « *Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective*», *Organization Science*, No. 11, p. 77-101.

Delerue, H. (2004), «*Relational risks perception in European biotechnology alliances: The effect of contextual factors*», *European Management Journal*, 22(5), 546-556.

Deschenaux, F. (2007), « *Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7* » les cahiers pédagogiques pour la recherche qualitative, janvier 2007

Doz, Y., Et Shuen, A. (1988), From intent to outcome: a process framework for partnerships, Working Paper, INSEAD, 88/46.

Elmuti, D., Kathawala, Y. (2001), «An overview of strategic alliances», *Management Decision*. 39 (3), p. 205-217.

Gardes, N. (2007), « Maîtrise et gestion du risque partenarial : La nécessité d'un management des informations et des connaissances », dans *Risque formalisations et applications pour les organisations*, sous la direction de Bernard Guillon, L'harmattan. P.51-66.

Garrette, B., Dussauge, P. (1996), *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Gouia R. Et Bellon B. (2003), *les alliances industrielles*, Centre de Publication Universitaire, Tunis.

Gulati, R. (1995), «Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances», *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, Feb, P 85-112

Hafsi, T. et Toulouse, J.M. (1994), « Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre », *Revue Française de Gestion*, février.

Hagedoorn, J. (1993), «Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Inter organizational modes of cooperation and sectoral differences», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 371-385.

Hansez, I. et De Keyser, V. (2002), Du diagnostic des risques psychosociaux à la gestion organisationnelle du stress. In M. Neboit & M. Vezina, *Santé au travail et santé psychique* (189-206). Toulouse, France : Octarès. Collection Travail et Activité Humaine.

Ho, M. H. W. et F. Wang (2015), Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter, *International Business Review*, 24:2, 2015, 287-297.

Huff, J. O., A. S. Huff et H. Thomas (1992), Strategic Renewal And The Interaction Of Cumulative Stress And Inertia, *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal), 1992, 55-75.

Jaouen A. (2006), «La question centrale des ressources dans les alliances stratégiques». *Revue de l'Economie Méridionale*, N° 214, p. 107-124.

Jolly, D. (2001), *Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert.

Kahn, R.L et Byosière, P. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 571-650).

Killing, J.P. (1988), « Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity », in Contractor, F.J. et Lorange, P. (Eds). *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachussetts, 55-67.

Kogut, B. (1988). *Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives* , *Strategic Management Journal*, (9), 319-332.

Leroux-Zickler, V. (2006), *La dynamique des relations partenariales : un cadre d'analyse constructiviste*, Thèse en Sciences de Gestion sous la direction du Pr. H. Bouchikhi, Université Paul Cézanne, CEROG / ESSEC, Décembre.

Gulati, R. et Zajac, E.J. (2000), «Reflections on the study of strategic alliances». In D. Faulkner & M. de Rond (Eds.), *Cooperative strategy: economic, business, and organizational issues* (pp. 365-374).

Leruse, L., Di Martino, I., Firket, P. (2004), « Le stress au travail facteurs de risques, évaluation et prévention », Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Mai.

Medcof, J.W. (1997), «Why too many alliances end in divorce», *Long Range Planning*, Vol. 30, No.5, 718-732.

Miles, M. B. et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2eéd.). Paris : De Boeck.

Monin, P. (2002), *Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques*, *Revue française de gestion*, 139 :3, 2002, 49-71.

Narula, R, Hagedoorn, J. (1999), « Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements », *Technovation* , V°.19 (5), p. 283-294.

Nygaard, A. et Dahlstrom, R. (2002), «Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances», *Journal of Marketing*, 66 (2), 61-82,

Parkhe, A. (1993), «Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances», *Organization Science*, 4, 301- 324.

Perrot, S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Paris, Economica.

Philippart, P. (2001), « La gestion des alliances inter-entreprises : Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques », Xème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 Juin, Québec.

Picard, D., (2000), « Analyse comparée des travaux anglo-saxons sur le stress professionnel et des recherches de l'école française de psycho dynamique du travail : quelles conciliations envisager ? », Congrès de l'A.G.R.H.

Puthod, D. (1995), « Entre confiance et défiance, la vigilance au cœur de la gestion des alliances », *Gestion 2000*, N°2, p. 111-129, mars-avril. *Review*, 72, 4, 96–108.

Roger, A. et Roques, O. (1997), *Stress et développement de la compétence : le cas du personnel infirmier des urgences*, dans Trembay M. et Sire B. (1997), *GRH face à la crise : GRH en crise*, Presses HEC, Montréal, Paris, Bruxelles, Genève, 119-133.

Roussel, P. Et F. Wacheux, (2005), *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck.

S.B. Tallman, O. Shenkar. "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation". *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1994, p.91- 113.

Sabri ,R. (2012), *L'accompagnement comme pratique de légitimation en grande distribution: le cas de marjane holding* , Thèse de doctorat, UMI1, février 2012

Schelling, T.C. (1960), *The strategy of conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Shenkar, O. et Zeira, Y. (1992), «Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Issue 1, March, pp. 55-75, 1992.

Soparnot, R. et Codo, S. (2012), « Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n°85, Cnrs 3, Fnege 3, Aeres B

Steiler, D. et Rüling, C.C. (2003), *Fusion, stress et stratégies d'ajustement: vers une perspective de recherche et d'innovation*. Congrès de l'AGRH, Grenoble, France.

Tallman, S. B., & Shenkar, O. (1994). A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of International Business Studies*, 91-113.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.

Walters, B.A., PETERS, S., DESS, G.G. (1994), «Strategic alliances and joint ventures: Making them work», *Business Horizons*, July-August, 5-10.