

LA PLACE DU SYSTÈME D'INFORMATION DANS LE PILOTAGE DES ALLIANCES ASYMÉTRIQUES: LE CAS DES ALLIANCES AGROALIMENTAIRES EURO-TUNISIENNES

Fadia BAHRI KORBI* & Karim SAÏD,...

Résumé - Ce papier vise à appréhender le rôle des systèmes d'information dans le pilotage des alliances stratégiques asymétriques. Fondée sur quatre cas d'alliances entre des Firmes Multinationales européennes et des PME tunisiennes du secteur agroalimentaire, notre recherche montre que l'intégration des systèmes d'information des partenaires permet la réduction de coûts de transactions ainsi qu'une meilleure traçabilité des flux informationnels générant des gains de productivité significatifs pour l'alliance. Il ressort ainsi que le périmètre d'intégration du SI des partenaires dans leur chaîne de valeur commune structure le mode de pilotage de l'alliance asymétrique ainsi que les modalités de coordination et de contrôle de leurs activités communes.

Mots clés: alliance stratégique; système d'information; modes de pilotage; recherche qualitative.

1. Introduction

Malgré l'abondance des recherches consacrées aux alliances stratégiques, force est de constater que très peu d'entre elles portent sur des alliances contractées entre des petites et moyennes entreprises (PME) et des firmes multinationales (FMN) (Yang et al., 2014). Les finalités recherchées par les partenaires d'une alliance peuvent en effet diverger selon la taille du partenaire, son pouvoir économique et financier ou encore sa position géographique. Dans ce contexte, Doz et Wilson (2012) mettent en avant que l'acquisition de nouveaux savoir-faire et compétences technologiques constituent la principale motivation des PME pour contracter une alliance alors même que les FMN cherchent plutôt à pénétrer de nouveaux marchés à moindre coût. Blanchot (2006) ajoute que les alliances stratégiques sont le support de nombreux projets concernant tous les stades de la chaîne de valeur telle

• Doctorante au Larequoi-ISM, Université de Versailles, 47 Bd Vauban 78280 Guyancourt, fadia.korbi@gmail.com.
.. Maître de conférences HDR au Larequoi-ISM, Université de Versailles, 47 Bd Vauban 78280 Guyancourt, karim.said@uvsq.fr

que appréhendée par Porter (1985)]. Différentes formes organisationnelles opérationnalisent ces relations d'alliances entre PME et FMN (joint-venture, accord de R&D, accord de licence, contrat de sous-traitance, etc.) lesquelles sont adossées à des systèmes de pilotage spécifiques.

La mise en place d'une stratégie de pilotage de l'alliance, fondée sur des systèmes d'information capables de gérer les interrelations entre partenaires, d'harmoniser leurs pratiques managériales et d'intégrer leurs processus métiers apparaît dans cette perspective comme un facteur clef de succès de l'alliance. De par leur capacité à gérer les processus communs d'échange d'informations et de connaissances entre partenaires (Donada et Nogatchewsky, 2005 ; Anderson et *al.*, 2006 ; Bresman et *al.*, 2010; Bharadwaj et *al.*, 2013), les systèmes d'information constituent un instrument essentiel de coordination et de contrôle des activités communes. Ceci est d'autant plus crucial lorsque l'alliance associe des organisations caractérisées par des différences liées à leur taille, leur pouvoir économique et technologique ou encore leur origine géographique. Une telle situation amplifie l'incertitude et les risques de comportements déviants et opportunistes. Ainsi, les partenaires doivent s'accorder sur les moyens d'obtention de l'information, les modalités d'intégration des processus métiers, les mécanismes de coordination et de contrôle pour une meilleure traçabilité des flux d'informations et la réduction des coûts de transactions.

L'objet de cet article est d'évaluer l'importance du système d'information dans le pilotage des alliances stratégiques asymétriques. Il s'agit, plus précisément, d'étudier son rôle en articulation avec les dimensions stratégiques et opérationnelles du pilotage de l'alliance asymétrique. À cet effet, nous présenterons, dans un premier temps, tant les spécificités que les modalités du pilotage de l'alliance asymétrique. Dans un second temps, nous présenterons notre méthodologie de recherche fondée sur l'analyse de quatre cas d'alliances interentreprises Euro-tunisiennes dans le secteur agroalimentaire avant d'explicitier nos résultats et de les mettre en perspective au regard des travaux antérieurs afin de dégager des recommandations managériales.

2. Dimensions des systèmes d'information et pilotage des alliances stratégiques asymétriques

2.1 Les spécificités du pilotage de l'alliance stratégique asymétrique

L'alliance stratégique repose, comme le soulignent Garrette et Dussauge (1991), sur la coordination entre deux ou plusieurs organisations indépendantes de compétences, moyens et ressources nécessaires à la réalisation d'une activité spécifique. Celle-ci devient asymétrique dès lors que les partenaires sont de tailles, de ressources, d'expériences différentes et issues de zones géographiques de niveau de développement inégal (Harrigan, 1985). L'alliance asymétrique est exposée à un fort degré d'incertitude conduisant des entreprises et des individus issus d'horizons variés à travailler ensemble à la réalisation d'objectifs divergents (Tinlot et Mothe, 2005). En effet, les partenaires en position dominante sont le plus souvent attirés par la réduction des coûts de transaction, un contrôle plus efficace des res-

¹ Selon Porter (1985, p. 52) « toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités peut être représenté par une chaîne de valeur ».

sources, voire un accès plus facilité dans de nouveaux marchés. Quant au partenaire de petite taille, celui-ci s'engage dans la voie de l'apprentissage organisationnel et de l'acquisition de nouvelles ressources, notamment technologiques (Ooz et Wilson, 2012; Yang et al., 2014). Une asymétrie des ressources et compétences mises à disposition par les partenaires (Miller et al., 1996), une divergence des modes d'organisation et des systèmes de gestion (Chrysostome et al., 2005) caractérisent les alliances stratégiques asymétriques. En conséquence, l'incertitude et les risques de comportements opportunistes se voient amplifiés, empêchant les partenaires de se surveiller les uns les autres notamment lors d'une méconnaissance de l'environnement et des spécificités du marché dans lequel s'établit l'alliance.

Le partage du capital, le contrôle managérial, le droit de veto ainsi que le fonctionnement du conseil d'administration complexifient davantage les négociations entre alliés, notamment lors d'une alliance stratégique asymétrique (Cheriet et Rastoin, 2010). Compte tenu de la situation, la mise en place d'une stratégie de pilotage s'avère fondamentale. Dans cette perspective, Yan et Gray (1994) stipulent que le partenaire dominant exerce son autorité et pouvoir dans la définition du mode de pilotage de l'alliance. Ce dernier s'attache à contrôler les activités et fonctions stratégiques de l'alliance, voire celles qui sont directement liées à l'exploitation de ses ressources. De son côté, le partenaire en position dominée se charge du contrôle opérationnel et de la prise de décision en conseil d'administration.

L'asymétrie dans la structure de pilotage dégrade la confiance chez le partenaire dominé et accentue sa perception du risque d'être absorbé par son homologue dominant. Pour y faire face, celui-ci est alors amené à investir dans des systèmes d'information lui permettant de réduire cette incertitude et de mieux connaître le comportement de son partenaire. Aussi le pilotage de l'alliance asymétrique nécessite-il de s'appuyer sur des systèmes d'information susceptibles de mieux harmoniser les comportements des partenaires et de gérer leurs interrelations, grâce à une combinaison de ressources matérielles et immatérielles que nous dévoilerons dans ce qui suit.

2.2 Les modalités du pilotage des alliances stratégiques asymétriques

Poppo et Zenger (2002) distinguent deux modes de pilotage des alliances stratégiques à savoir le pilotage formel et le pilotage informel. Les mécanismes de pilotage formels font référence à un ensemble de standards, règles codifiées et procédures permettant la réalisation d'objectifs communs (Das et Teng, 1998). Nous pouvons distinguer plusieurs mécanismes de pilotage formels fondés sur la standardisation des résultats, la supervision directe, le contrôle personnel ou encore *via* la standardisation des procédés de travail (Mintzberg, 1979; Martinez et Jarillo, 1989; 1991; Harzing, 1999). Holtbrügge (2005) distingue, de son côté, les instruments de coordination technocratiques fondés sur les artefacts instrumentaux regroupant la standardisation, la centralisation et le *reporting*.

L'utilisation du système d'information permet, comme le soulignent Jaussaud et al., (2012), de faciliter le contrôle des performances fondé sur la standardisation des procédures et le recours aux outils de « reporting ». De par sa capacité à mémoriser les informations relatives au travail effectué par les salariés de l'entreprise, le système d'information permet de rendre plus efficaces les dispositifs de contrôle des salariés en réduisant le besoin de supervision directe (Leclercq-Vandelannoite et Isaac, 2013). En s'appuyant sur deux études de cas d'alliances asymétriques, Donada et Nogatchewsky (2005) mettent en exergue l'importance de l'utilisation des systèmes d'information dans le contrôle des résultats de l'alliance permet-

tant, ainsi, de diminuer l'incertitude et le risque de comportements opportunistes du partenaire dominant. Dans la même optique, Anderson et *al.*, (2006) mettent en avant que la complexité et le risque inhérents à la stratégie d'alliance adoptée amènent les partenaires à se doter d'un système de contrôle interactif basé sur l'utilisation de systèmes d'information. Kocoglu et Moatty (2010) avancent, de leur côté, que l'utilisation d'un ERP (Progiciel de Gestion Intégré) permet la standardisation du fonctionnement de l'organisation ainsi que l'intégration transversale des applications et des processus métiers.

Pour autant, le contrôle formel ne peut s'exonérer d'un contrôle informel renvoyant tant à la communication informelle, qu'à la formation et au développement d'une culture commune (Vidor-Delerue et Simon, 2005; Zaheer et Venkatraman, 1995). Dans la même optique, Martinez et Jarillo (1989, 1991) stipulent que le pilotage informel d'une alliance peut être renforcé à travers des mécanismes de socialisation permettant la construction d'une culture organisationnelle commune, ou à travers la conduite des actions de formation du personnel local ou enfin à travers la présence d'un personnel expatrié dans la joint-venture. Il est à noter que le recours aux expatriés au sein de l'alliance permet de renforcer la communication entre partenaires, de véhiculer les valeurs organisationnelles de la FMN ainsi que de favoriser l'acquisition, par le personnel local, de nouvelles connaissances et compétences (Nohria et Ghoshal, 1994). Ainsi, les échanges d'informations en présentiel constituent un élément essentiel dans le processus de socialisation des partenaires. Dans cette optique, Kalika et *al.*, (2007) mettent l'accent sur l'importance de l'association de présentiel, de visioformation et/ou d'échanges électroniques dans le développement de relations personnelles entre les membres des deux organisations ainsi que dans la mise en place d'une dynamique de transfert de connaissances entre ces derniers.

Les travaux menés par Lang et Colgate (2003) soulignent, de leur côté, que les outils de communication tel que le téléphone, le courrier électronique, les visioconférences ou encore l'échange électronique de données enrichissent l'interaction tout en réduisant l'asymétrie d'information entre les partenaires. Ces échanges leur permettent de mieux se connaître, de réduire le risque d'incompréhension et ainsi de mieux réaliser les tâches communes (Brion et *al.*, 2013). Dans la même veine, Bharadwaj et *al.*, (2013) mettent en avant le fait que les systèmes d'information permettent de déployer des ressources et compétences de l'entreprise à l'échelle de plusieurs pays favorisant, ainsi, la constitution de réseaux d'information. De leur côté, Bresman et *al.*, (2010) avancent que l'utilisation des SI permet un accès centralisé à un large volume d'informations et de connaissances, ce qui favorise la capitalisation des connaissances et l'intégration des compétences des partenaires.

L'articulation de mécanismes formels et informels de pilotage permettent de gérer au mieux l'incertitude et les risques caractérisant l'alliance asymétrique, en s'appuyant sur les systèmes d'information. Ces derniers permettent à la fois de formaliser l'organisation du travail commun tout en autorisant des interactions et échanges informels entre les différents acteurs impliqués dans l'alliance. Ainsi, nous formulons trois propositions de recherche que nous confronterons au terrain des alliances interentreprises Euro-tunisiennes conclues dans le secteur agroalimentaire.

P1 : Le SI permet une meilleure communication entre les partenaires de l'alliance asymétrique.

P2: Le SI permet une meilleure coordination des activités de l'alliance asymétrique.

P3 : Le SI permet un meilleur contrôle de l'alliance asymétrique.

3. Protocole de recherche et terrain d'étude

Notre recherche empirique est fondée sur l'étude de quatre cas d'alliances stratégiques conclues entre les entreprises tunisiennes et celles issues des pays membres de l'Union Européenne dans le secteur agroalimentaire. L'Union Européenne est en effet le premier client et fournisseur du Maghreb avec 51,3% des exportations et 44,3% des importations en 2012. La signature des accords bilatéraux de libre échange entre l'Union Européenne et les pays riverains de la Méditerranée (Tunisie, Maroc, Turquie, Israël, Jordanie, Algérie) à partir des années 90 ainsi que la mise en place du processus de Barcelone en 1995 ont contribué à renforcer les échanges économiques entre les deux rives de la Méditerranée. Selon le rapport de la CNUCED² (2013), les investisseurs étrangers ont intensifié leurs investissements au Maghreb à hauteur de 35% pour atteindre un montant 9 milliards d'euros en 2012 par rapport à l'Asie de l'Est ou l'Asie du Sud Est.

Outre sa proximité géographique et culturelle avec la majorité des pays de l'Union Européenne, la Tunisie dispose d'une main d'œuvre qualifiée rompue aux exigences des normes internationales notamment d'hygiène et de sécurité alimentaire et plutôt bon marché par rapport aux autres pays de la région. C'est ainsi que la Tunisie était en 2012 le 2^e. pays exportateur d'Afrique de produits Bio et le 24th mondial en termes de valeur. Il est à noter également que le pays a mis en place un cadre législatif favorable aux investisseurs étrangers se traduisant par la création d'une technopôle en 2006 dédiée entièrement à l'industrie agroalimentaire en partenariat avec de multiples organismes européens tels que AGROPARC (France), CENTURIA RIT (Italie), QUALIMEDITERRANEE (France) (Rapport de la Banque mondiale, 2010)³. Toutefois, l'instabilité politique consécutive au déclenchement du « printemps arabe », conjuguée à la crise économique européenne, ont freiné les investissements directs étrangers en Tunisie qui ont enregistré une baisse de 13,9 % en 2013 par rapport à 2010.

S'inscrivant dans la lignée des travaux consacrés aux échanges euro-méditerranéens (Surply, 2009; Cheriet et Cherbib, 2014), cette recherche s'intéresse particulièrement aux alliances Euro-tunisiennes contractées dans le secteur agroalimentaire. Dans cette perspective, nous avons eu recours à une étude de cas multi-sites (Yin, 2009) pour analyser le rôle du SI dans le pilotage des alliances stratégiques asymétriques. Le choix de la méthode des cas est justifié par la complexité des questions abordées (asymétrie, contexte de pays en développement, rôle des systèmes d'information, mode de pilotage de l'alliance) ainsi que l'accès aux informations (nécessité de mener des entretiens). Le tableau 1 nous permet de présenter les caractéristiques des quatre études de cas réalisées : la forme de l'alliance, la date de création de l'alliance, l'origine de la FMN européenne, la taille et le chiffre d'affaires des partenaires en 2011.

2 CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
• http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/wir2013overview_fr.pdf •

3 • <http://www.banquemondiale.org/publications/index-2010.htm> »

CAS	Forme de l'alliance	Date de création	Origine FMN européenne	Taille FMN/PME	Chiffre d'affaires FMN/PME
1	Joint-venture (50/50)	1997	France	9000 / 654	11.02 Mds€ 68 millions €
2	Joint-venture (55/45)	2010	Espagne	1980 / 480	3.6 Mds€ 22.09 millions €
3	Licence	2006	France	2900 / 900	12 Mds€ 90 millions €
4	Joint-venture (49/51)	2005	Allemagne	1090 / 397	1.18Mds€ 42.8 millions €

Tableau 1 : Présentation des cas d'alliances stratégiques Euro-tunisiennes étudiés.

Le recueil des données a porté sur des données primaires à travers des entretiens semi-directifs (auprès des différents acteurs impliqués dans le pilotage de l'alliance) et des données secondaires (documents d'entreprise, internet, données macroéconomiques institutionnelles, etc.). Nous avons réalisé au total 23 entretiens répartis entre les partenaires locaux tunisiens et les partenaires étrangers européens (cf. tableau 2). Les entretiens réalisés ont duré entre une heure et une heure et demie pour atteindre un volume total de 29 heures. Nous avons procédé à un enregistrement, une retranscription puis une analyse de contenu des entretiens (Bardin, 2013), à l'aide du logiciel Nvivo (version 10). Le taux de fiabilité inter-codeurs obtenu s'élève à 81%, et dépasse ainsi le taux minimal de 70% préconisé par Miles et Huberman (2003).

CAS	PME tunisienne	FMN européenne	Nombre Répondants	Éléments clés d'investigation
.....	Directeur général Membre du conseil de l'administration Directeur SI et contrôle de gestion	Directeur SI Directeur général adjoint Directeur marketing stratégique	6	<ul style="list-style-type: none"> - Les motivations de la création de l'alliance. - Les acteurs impliqués dans le pilotage de l'alliance. - Les outils de pilotage et d'évaluation de la performance utilisés par les partenaires. - La nature des flux d'informations échangées entre les partenaires. - Les incompatibilités rencontrées par les partenaires en matière de SI et le processus de résolution de ces incompatibilités. - Le mode de contrôle de l'alliance. - Le mode de coordination des activités de l'alliance. - Le mode de communication adopté par les partenaires de l'alliance.
N	Directeur général adjoint Directeur marketing	Directeur SI Directeur général directeur contrôle de gestion	5	
<1	Responsable administratif Directeur R&D Directeur marketing	Directeur industriel Responsable marketing international Directeur SI	6	
.....	Directeur général adjoint Directeur SI Directeur commercial	Directeur SI Directeur production Directeur R&D	6	

Tableau 2 : Présentation du protocole de recherche.

Dans le contexte spécifique des relations euro-méditerranéennes, les coopérations sont très répandues dans le secteur de l'industrie agroalimentaire. L'implantation des multinationales

nales agroalimentaires en Méditerranée s'effectue, le plus souvent, sous la forme de joint-ventures et d'acquisitions partielles de partenaires locaux leaders sur leur marché et ce afin de minimiser les risques liés à une implantation type « *greenfields* » tant en termes d'adaptation aux exigences des consommateurs qu'aux spécificités du climat des affaires local (Cheriet et *al.*, 2008).

	PARTENAIRES TUNISIENS		PARTENAIRES EUROPÉENS	
	phase pré-alliance	phase post-alliance	phase pré-alliance	phase post-alliance
.....	Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise/ Applications informatiques différentes.	ERP JD Edwards software depuis 2001 / Installation d'un système de reporting mensuel sur tous les domaines de l'alliance / Visioconférences avec le partenaire Mise en place d'un portail Web collaboratif.	Infrastructure non intégrée (ERP JD Edwards, Providence, etc.).	ERP SAP Business Object depuis 2002 / Visioconférences régulières avec le partenaire
N	ERP MFG/PRO QAD implanté en 2000 qui intègre les fonctions achat, production, qualité, contrôle.	Même ERP maintenu / Installation d'un système de reporting mensuel sur tous les domaines de l'alliance / Visioconférences avec le partenaire.	SAP Business Intelligence en 2010	Visioconférences régulières avec le partenaire
(*)	Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise/ Applications informatiques différentes	ERP SAGE Adonix mis en place en 2010 / Reporting mensuel sur les activités de fabrication et de distribution du produit sous-licence.	Applications spécifiques GENERIX (facturation), MFGPRO (gestion de production), LOGIS (gestion de stock), CO-DA (comptabilité)	Visioconférences régulières avec le partenaire / Mise en place d'un logiciel de gestion des approvisionnements GPAS
~	Absence d'intégration des fonctions de l'entreprise / Applications informatiques différentes	ERP SAP mis en place en 2011 / Installation d'un système de reporting mensuel sur tous les domaines de l'alliance / Visioconférences avec le partenaire.	ERP SAP Business Object Explorer en 2003	Visioconférences régulières avec le partenaire

Tableau 3. Types de systèmes d'information utilisés dans les alliances stratégiques.

4. Présentation des résultats

Nous présentons, dans le tableau 3, les systèmes d'information utilisés par chaque partenaire avant et après la formation de l'alliance.

Après avoir décrit les mutations des systèmes d'information avant et après la conclusion de l'alliance pour quatre études de cas, nous résumons les déclarations recueillies au cours des entretiens. Ainsi, nous déterminerons pour chaque étude de cas, les finalités recherchées **par**

4 Création directe d'unité ou de filiale autonome.

5 GPA: Gestion Partagée des Approvisionnements: il s'agit d'un processus continu de réapprovisionnement, dans lequel l'entreprise déclenche les réapprovisionnements selon des règles convenues avec ses partenaires et sur la base des informations relatives aux sorties de stock et états de stocks transmis par le distributeur (PIPAMe, 2011).

les partenaires, leur périmètre d'intégration dans la chaîne de valeur de l'alliance et les modalités de pilotage de leur projet commun.

Cas 1. Joint-venture (50/50)

La FMN française cherchait à créer de nouvelles synergies, conquérir de nouvelles parts de marché et répondre à l'objectif de l'extension géographique notamment au Maghreb. Comme le précise le Directeur Général Adjoint français « *Il y a une volonté du partenaire d'avoir une position de leader sur le marché tunisien* ».

En 1995, l'entreprise tunisienne était leader sur le marché local des produits laitiers. Sa bonne réputation et son image de marque sur le marché local représentaient un atout stratégique pour la FMN française.

La création de la joint-venture a engendré la mise en place d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, la modernisation des outils de production et la mise en place d'un nouveau système d'information plus sophistiqué afin d'accroître la performance du partenaire tunisien. « *La décision d'alliance stratégique a été accompagnée par l'alignement de la stratégie et de l'infrastructure SI ainsi que l'automatisation des flux d'informations afin de mieux contrôler et piloter l'entreprise avec des outils informatiques très puissants* », (Directeur Général tunisien).

Le nouveau système d'information a permis d'intensifier les échanges d'informations entre partenaires. La fiabilité des informations recueillies a été améliorée et les coûts de transfert et de contrôle des fichiers ont été considérablement réduits, ce qui a permis de consacrer davantage de temps à la prise de décision.

Cas 2. Joint-venture (55/45)

La FMN espagnole a choisi de former une alliance stratégique avec une PME tunisienne dans l'optique d'installer une plateforme de production et d'exportation pour les pays du Maghreb et de l'Afrique. De son côté, la PME tunisienne a sollicité le partenaire espagnol afin de bénéficier de son assistance technologique, moderniser son outil de production et consolider sa position concurrentielle sur le marché tunisien des produits laitiers. « *Notre partenariat visait à développer une gamme large de produits frais. Nous avons cherché à bénéficier des compétences du partenaire espagnol pour s'ouvrir sur d'autres régions* », (directeur contrôle de gestion tunisien).

La mise en place d'un nouveau système d'information au sein de l'entreprise tunisienne n'est pas liée à la constitution de l'alliance stratégique. Un rapport d'activités conforme au modèle de données prédéfini par la FMN est effectué mensuellement par la PME et sert d'instrument de liaison entre les deux entreprises. Ce rapport doit inclure toutes les informations sur le chiffre d'affaires, les coûts de production, la rotation des stocks, la satisfaction des clients, les parts de marché, les taux de déchets, la consommation de matières premières, les délais de production, la qualité des composants, les dépenses marketing, le taux de remontée suite à une campagne publicitaire, etc.

L'utilisation du système d'information facilite, ainsi, les activités de contrôle, de coordination et de communication et contribue à renforcer la confiance entre partenaires, comme le précise le Directeur Marketing espagnol : « *Nous faisons recours très souvent aux*

visioconférences et aux réunions à travers Skype avec notre partenaire, ce qui nous permet de mieux nous connaître et de développer un climat de confiance ».

Cas 3. Licence

L'alliance stratégique constitue pour la FMN le moyen de pénétrer le marché tunisien en minimisant les coûts d'investissement nécessaires en capital, équipements et technologies. Le directeur industriel français déclare « *Nous avons formé une alliance stratégique avec le partenaire tunisien dans l'optique de pénétrer un marché émergent tel que la Tunisie, développer notre marque et nos produits et construire un réseau international* ».

De son côté, l'entreprise tunisienne a exploité l'opportunité de nouer un contrat de licence avec son partenaire étranger afin de consolider sa position sur le marché local des produits laitiers et acquérir un nouveau savoir-faire.

La relation d'alliance ne se traduit par aucune implication de la FMN française dans le mode de management ni dans l'organisation du travail du partenaire local. La coordination de l'activité de fabrication des produits sous licence s'établit directement au niveau des responsables opérationnels des deux entreprises qui peuvent échanger des informations et partager leur expérience. La PME tunisienne est tenue de transmettre un rapport mensuel au profit de son partenaire étranger comme l'indique le directeur industriel français: « *Le reporting est produit avec les propres outils du partenaire* ». Le directeur R&D tunisien précise dans ce contexte que les informations transmises à la FMN concernent exclusivement les domaines industriel et commercial : « *Nous devons préparer un reporting mensuel au partenaire sur les volumes de production et de ventes de son produit. Les informations financières ne sont pas transmises au partenaire* ».

Cas 4. Joint-venture (51/49)

La FMN allemande a contracté une joint-venture avec la PME tunisienne dans le but de renforcer sa présence sur la zone Afrique du nord et se déployer au Maghreb. « *Notre motivation est de gagner de nouvelles parts de marché* », précise le directeur SI allemand. De son côté, le partenaire tunisien a cherché à renforcer ses parts de marché sur le marché des biscuits en s'appuyant sur un partenaire de renommée internationale.

L'entreprise locale a procédé à une refonte de son système d'information afin de rationaliser son mode de fonctionnement et répondre aux exigences du partenaire allemand. Ce dernier est fortement impliqué dans le management de la joint-venture en apportant l'assistance et le savoir-faire nécessaires pour soutenir le développement de l'activité commune. Le Directeur SI allemand indique ceci: « *On a recommandé au partenaire de passer à un nouveau SI pour pouvoir partager avec lui des informations et des données dont on a besoin* ». La prise de décisions s'effectue conjointement par les deux parties et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. L'introduction d'un nouveau système d'information a permis d'accélérer la prise de décisions stratégiques et opérationnelles dans tous les domaines de la joint-venture. L'implantation d'un portail Web collaboratif au sein de la PME tunisienne a permis d'assurer la traçabilité des flux physiques et informationnels. « *Grâce à cette alliance, nous nous sommes amenés à se doter de nouveaux outils de gestion et logistiques pour mieux piloter notre force de vente* », (directeur commercial tunisien).

Après avoir résumé les déclarations recueillies au cours des entretiens que nous avons réalisés, nous présentons, dans le tableau 4, la synthèse des résultats pour quatre études de cas.

CAS	Périmètre d'intégration des partenaires	Finalités recherchées par les partenaires	Mécanismes formels de pilotage	Mécanismes informels de pilotage
1	Approvisionnement Production Commerce Marketing R&D Qualité	FMN: Consolider la position concurrentielle Pénétrer un nouveau marché / PME: Acquérir un nouveau savoir-faire	Mise en place d'un système de reporting mensuel / Audits/ Développement d'un nouveau système ERP intégrant les activités de l'alliance / Mise en place d'un comité de pilotage / Présence de personnel expatrié aux postes directeur marketing et DGA	Communication informelle entre les partenaires lors des interactions quotidiennes, des visites personnelles, des voyages de management, des visioconférences.
2	Approvisionnement Production Commerce Marketing R&D Qualité		Mise en place d'un système de reporting mensuel / Audits / Mise en place d'un comité de pilotage/ Audits	Communication informelle entre les partenaires lors des visites personnelles, des voyages de management, des visioconférences.
3	Approvisionnement Fabrication Distribution		Mise en place d'un système de reporting mensuel / Se conformer aux procédés de fabrication et de distribution du produit sous-licence	Communication informelle entre les partenaires lors des visites et des visioconférences.
4	Approvisionnement Production Commerce Marketing R&D Qualité		Mise en place d'un système de reporting mensuel / Audits/ Développement d'un nouveau système ERP intégrant toutes les activités de l'alliance/ Mise en place d'un comité de pilotage / Présence de personnel expatrié au poste OGA.	Communication informelle entre les partenaires lors des interactions quotidiennes, des visites personnelles, des voyages de management, des visioconférences.

Tableau 4. Synthèse des résultats.

5. Mise en perspective des résultats

Notre recherche avait pour objectif d'analyser le rôle du SI dans le pilotage des alliances stratégiques asymétriques. En contractant des alliances dans le secteur agroalimentaire, les FMN européennes cherchent, principalement, la pénétration de nouveaux marchés, la création d'une plateforme de commercialisation de leurs produits ou bien la réalisation des avantages de coûts de main-d'œuvre. Elles font ainsi profiter leur partenaire local de leur notoriété ainsi que leur savoir-faire technique et commercial. Les PME tunisiennes, quant à elles, recherchent principalement l'expertise technique et technologique

et le savoir-faire commercial et marketing de la FMN et apportent leurs connaissances des réseaux de distribution ainsi que des spécificités du marché local.

Notre recherche a permis de confronter trois propositions à notre terrain d'étude. La première proposition de recherche selon laquelle le SI permet une meilleure communication entre les partenaires de l'alliance asymétrique a été validée pour tous les cas étudiés. En effet, le recours aux webconférences contribue à renforcer les liens entre les partenaires. En combinant l'usage de la voix et de l'image (Brion et *al.*, 2013), ces outils permettent de transférer davantage d'informations que les outils de communication traditionnels et contribuent ainsi à dynamiser l'échange d'informations et le transfert de connaissances entre partenaires (Bresman et *al.*, 2010; Lang et Colgate 2003).

Par ailleurs, la deuxième proposition de recherche selon laquelle le SI permet une meilleure coordination des activités de l'alliance asymétrique a été validée pour les cas 1, 2 et 4. En effet, le choix du système d'information apparaît comme étant d'une importance cruciale compte tenu de la nécessaire coordination d'une diversité d'activités mises en œuvre par les partenaires. Ces derniers sont fortement impliqués dans la chaîne de valeur de l'alliance afin de piloter conjointement des activités à forte valeur ajoutée comme l'innovation de produits et procédés de fabrication, la commercialisation, le marketing, la qualité ou encore la logistique. En outre, la mise en place de nouveaux outils par la PME tunisienne (cas 4), tel que le portail Web collaboratif, permet une meilleure traçabilité et qualité des produits fabriqués, une réduction des coûts de stockage et de fabrication ainsi qu'une remontée plus rapide des informations relatives au volume des ventes auprès de la FMN. S'agissant du cas 3, l'analyse des résultats fait ressortir que l'intégration du SI se cantonne au volet technique renvoyant aux activités de fabrication et de distribution du produit sous licence. La coordination des tâches liées à la fabrication s'établit au niveau des personnes désignées par les partenaires pour piloter l'alliance. Ces derniers sont ainsi censés rendre compte à leurs dirigeants respectifs du déroulement de l'activité commune. Réduite à une assistance technique en matière de fabrication et de distribution de son produit sur le marché local, l'intervention de la FMN européenne dans la chaîne de valeur de l'alliance permet de s'assurer du respect des bonnes pratiques de production et de contrôle qualité par le partenaire local.

Enfin, la troisième et dernière proposition selon laquelle que le SI permet un meilleur contrôle de l'alliance asymétrique n'a été validée que pour les cas 1, 2 et 4. Il ressort que le mode de pilotage de ces alliances se caractérise par un degré de formalisation élevé se traduisant par la nécessité du partenaire local de se conformer à des procédures de travail spécifiques (tableau de bord) ainsi qu'aux exigences de la FMN en termes de normes d'hygiène, de qualité et de sécurité alimentaire. Notons aussi la présence de cadres expatriés à des postes clés de responsabilité au sein des alliances 1 et 4. Ces derniers jouent un rôle clef dans la transmission des recommandations et instructions de la FMN à la PME tunisienne, mais aussi dans le partage d'informations et de connaissances de manière informelle du fait des fréquentes interactions quotidiennes avec les managers locaux (Nohria et Ghoshal, 1994). Par ailleurs, la FMN peut inciter son homologue à mettre en place un nouveau SI pour améliorer son fonctionnement et rationaliser son mode de management (cas 1 et 4).

Aussi la FMN exige-t-elle une formalisation plus importante du pilotage de l'alliance, fondée sur la standardisation et l'uniformisation du système d'information en place afin d'assurer un meilleur contrôle de l'activité locale (cas 1). La PME tunisienne, quant à elle, est

réticente à adopter le SI de la FMN afin de préserver son pouvoir informationnel. Ainsi, l'uniformisation des systèmes d'information des partenaires est d'autant plus difficile lorsque les outils sur lesquels ils s'appuient sont difficilement compatibles, rendant tout processus de reconfiguration et d'harmonisation complexe et onéreux du fait des coûts élevés liés à l'implantation, au paramétrage et à la formation du personnel au nouveau système.

Il ressort, en outre, que le système d'information joue un rôle important dans le contrôle des activités de l'alliance et la réduction de l'asymétrie d'informations entre les partenaires, corroborant ainsi les travaux de Donada et Nogatchewsky (2005) (cas 1, 2 et 4). En effet, toutes ces PME locales sont équipées d'un ERP capable d'intégrer et de déployer un grand nombre de fonctionnalités. L'intégration des processus métiers de l'alliance au sein de l'ERP favorise l'intégration des partenaires dans la chaîne de valeur commune qui recouvre toutes les activités de la conception de nouveaux produits jusqu'à leur commercialisation.

En revanche, le mode de contrôle exercé dans le cas 3 permet une grande autonomie au partenaire local dans la gestion des activités de l'alliance. Celui-ci se traduit par la transmission de rapports d'activités « *reporting* » au profit du partenaire étranger avec tous les risques d'erreurs, d'omissions voire d'incohérences dès lors que la transmission des données relève de la responsabilité exclusive de la PME tunisienne. Les échanges de visites permettent par ailleurs de renforcer les liens personnels entre partenaires et ainsi de renforcer les mécanismes de contrôle en place (Zaheer et Venkatraman, 1995). Pour autant, les données sur les performances financières de l'alliance ne sont pas transmises à la FMN. Le refus de communiquer ces informations est justifié par la volonté du partenaire local de se prémunir contre les risques d'opportunisme du partenaire étranger lequel peut revoir à la hausse sa politique sur les royalties dès lors que son chiffre d'affaires augmente.

6. Conclusion

Les résultats de notre recherche ont permis d'analyser le rôle du SI dans le pilotage des alliances stratégiques asymétriques. Il ressort que le périmètre d'intégration des partenaires dans leur chaîne de valeur commune va fortement influencer le mode de pilotage privilégié au sein de l'alliance. Les partenaires d'une alliance vont s'appuyer sur des modes de pilotage formalisés dès lors qu'ils sont fortement impliqués dans des activités de conception, de développement, de fabrication et de commercialisation de produits. La forte standardisation des procédures et du mode de fonctionnement de l'alliance permet non seulement une meilleure traçabilité des flux physiques et informationnels générant des gains de productivité mais aussi une réduction de l'asymétrie informationnelle entre partenaires. En revanche, les alliances stratégiques caractérisées par un niveau d'intégration moins élevé des partenaires dans la chaîne de valeur s'appuient, le plus souvent, sur des modes de pilotage moins formalisés. Les systèmes d'information permettent, dans ce sens, des échanges le plus souvent cantonnés au niveau opérationnel susceptibles de nourrir la méfiance et l'opportunisme des partenaires.

Dès lors, les partenaires d'une alliance stratégique asymétrique sont appelés à veiller à la cohérence de leur système d'information et des outils qui lui sont associés avec le mode opératoire retenu pour conduire leur activité commune.

Afin de prolonger cette recherche et d'assurer une plus grande généralisation de ses résultats, nous souhaitons reconduire ce même dispositif en augmentant le nombre de cas et

d'entretiens pour analyser, de manière plus fine, l'articulation entre le rôle du SI et le mode de pilotage de l'alliance asymétrique. Une autre piste envisageable serait de prolonger cette recherche en analysant des alliances asymétriques contractées dans d'autres secteurs d'activité et de mettre en évidence des facteurs de contingence internes ou externes à l'alliance qui pourraient expliquer de nouvelles modalités de pilotage et de choix de SI.

7. Bibliographie

- Anderson S., Christ M., Sedatole K. (2006), *Managing Strategic Alliance Risk: Survey Evidence of Control Practices in Collaborative Inter-organizational Settings*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Altamonte Springs.
- Bardin L. (2013), *L'analyse de contenu*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Bharadwaj A., El Sawi O., Pavlou P.A., Venkatraman N. (2013), Digital business strategy: toward , next generation of insights. *Management Information Systems Quarterly*, 37(2), pp. 471-482.
- Blanchot F. (2006), *Alliances et performances: Un essai de synthèse*, Cahiers de recherche CREPA, DRM, n°1, Janvier, Université Paris Dauphine.
- Bresman H., Birkinshaw J., Nobel R. (2010), Knowledge transfer in international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, 41(1), pp. 5-20.
- Brion S., Mothe C., Perera C. (2013), La contribution des TIC et du présentiel à l'efficacité de la coordination des équipes projets de NPD distribuées, *Système d'Information e-management*, 18(4), pp. 43-75.
- Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L. (2008), Les alliances stratégiques asymétriques: Cas de l'accord entre Danone et Djurdjura en Algérie, *Revue Internationale de PME*, 21(1), pp. 35- 68.
- Cheriet F., Rastoin J.L. (2010), Les enjeux des coopérations inter-entreprises pour la sécurité alimentaire en Méditerranée, *RevueNew Medit*, n°3, pp. 4-12.
- Cheriet F., Cherbib, J. (2014), L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : une option programmée par la firme multinationale, *Revue internationale PME*, 27(2), pp. 15-38.
- Chrysostome E., Beamish P., Hebert L., Bosson P. (2005), Les alliances asymétriques : Réflexions sur, une forme complexe de coopération, *Management International*, 10(1), pp1-17.
- Das T.K., Teng B.S. (1998), Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 491-513.
- Donada C., Nogatchewsky G. (2005), Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs? *Management International*, 10(1), pp. 63-74.
- Doz Y.L., Wilson K. (2012), *Managing Global Innovation: Frameworks for Integrating Capabilities Around the World*, Harvard Business School Press.
- Garrette B., Dussauge P. (1991), *Alliances Stratégiques : mode d'emploi*. *Revue Française de Gestion* 85, pp. 4-18.
- Harrigan K.R. (1985), *Strategies for Joint ventures*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Harzing A-W.K. (1999), *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Edward Elgar.
- Holtbrügge D. (2005), Configuration and coordination of value activities in German Multinational Corporations, *European Management Journal*, 23(5), pp. 564-575.
- Jaussaud J., Mizoguchi S., Nakamura H., Schaaper J. (2012), Coordination et contrôle des filiales à l'étranger: une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine, *Finance Contrôle, Stratégie*, 15(1), pp. 2-21.

- Kalika **M.**, Boukef C.N., Isaac H. (2007), La théorie du millefeuille, de la non-substitution entre communications électroniques et face-à-face, *Revue Française de Gestion*, 33(172), pp. 117-129.
- Kocoglu Y., Moatty F. (2010), Diffusion et combinaison des TIC au sein des entreprises en 2006 : les réseaux, la gestion des données et l'intégration par les ERP, *Réseaux*, 28(162), pp. 37-71.
- Lang B., Colgate M. (2003), Relationship quality, on-line banking and the information technology gap, *International Journal of Bank Marketing*, 21(1), pp. 29-37
- Leclercq-Vandelannoitte A., Isaac H. (2013), Technologies de l'information, contrôle et panoptique: pour une approche deleuzienne, *Système d'information et management*, 18(2), pp. 9-36.
- Martinez J.I., Jarillo J.C. (1989), The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), pp. 489-514.
- Martinez J.I., Jarillo J.C. (1991), Coordination demands of international strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3), pp. 429-444.
- Miles, B.M., Huberman **M.A.** (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.
- Miller R.R., Glen J.O., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y. (1996), International joint ventures in developing countries: Happy marriages, *International Finance Corporation*, n° 26, The World Bank, Washington D.C.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood cliffs, New Jersey, 440 p.
- Nohria N., Ghoshal S. (1994), Differentiated fit and shared values : alternatives for managing headquarters-subsidiary relations, *Strategic Management Journal*, 15(6), pp. 491-502.
- Ouchi W.C. (1977), The relationship between organization structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp. 95-113.
- PIPAME (2011), *Pratiques de logistique collaboratives : quelles opportunités pour les PME/PMI?* (Documents en ligne préparé par Kurt SALMON), Récupéré le 10/10/2014 sur le site : <http://www.kurtsalmon.com/uploads/Logistique-collaborative-rapport-complet.pdf>
- Poppo L., Zenger T. (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), pp. 707-725.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Surply J. (2009), Coopération interentreprises nord-sud. Le transfert de savoirs, *Revue Française de Gestion*, 1(191), pp. 49-69.
- Tinlot G., Mothe C. (2005), Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires, *Revue Management International*, n° 10, pp. 31-49.
- Vidot-Delerue H., Simon E. (2005), Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les contrats d'alliances, *Management International*, 10(1), 51-62.
- Yan **A.**, Gray B. (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study, *Academy of Management Journal*, volume 37, pp.1478-1517.
- Yang H., Zheng Y., Zhao X. (2014), Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms, *Strategic Management Journal*, 35(1), pp. 146-157.
- Yin R.K. (2009). *Case Study Research, Design and methods*, Sage Publishing
- Zaheer A., Venkatraman N. (1995), Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, 16(5), pp. 373-392.