

Instabilité des alliances stratégiques: Approche par le changement organisationnel : Essai d'analyse et revue de littérature.

Instability of Strategic Alliances: Organizational Change Approach : Analysis test and literature review.

OUBRAHIM Abderrahim

Professeur à la FSJES, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Abdelmalek Essaâdi

Tanger – Maroc

BENLAHCEN TLEMÇANI Mohamed

Professeur émérite, Université de Perpignan Via Domitia

Perpignan - France

Résumé

De Nombreuses études sur les alliances stratégiques ont abordé l'aspect performance et formation, mais peu d'études, ont cherché à fournir une analyse du concept d'instabilité et de l'asseoir sur des fondements théoriques capables de faire émerger un modèle conceptuel pour l'explication de la stabilité ou non des alliances.

La majorité des articles publiés sur la thématique de l'instabilité et malgré leur nombre limité, restent flous sur la définition du concept d'instabilité et dans la majorité des cas, cette notion à été associée à la rupture et la fin prématurée de l'alliance. Or, le concept d'instabilité ne se réduit pas à décrire l'état de la structure organisationnelle à un moment donné, il fait référence à un processus complexe de succession de périodes d'ajustements et de changements.

Mots clés : Alliance, Instabilité, Performance, Changement, Processus.

Abstract:

The most studies on strategic alliances have addressed the performance and training aspect; but few studies have sought to provide an analysis of the concept of instability and to base it on theoretical foundations capable of bringing out a conceptual model for the explanation of the stability or not of the alliances.

The majority of articles published on the theme of instability and despite their limited number, remain unclear on the definition of the concept of instability and in the majority of cases, this notion has been associated with the rupture and premature end of the alliance. . However, the concept of instability is not limited to describing the state of the organizational structure at a given moment, it refers to a complex process of succession of period of adjustments and changes.

Keywords : Alliance, Instability, Performance, Change, Process.

Introduction

Le point de départ pour introduire la problématique de l'instabilité des alliances, c'est le bilan dressé par une grande partie d'auteurs qui font état des lieux d'un taux d'échec très élevé des alliances, parmi ces auteurs, on cite Black et Ernst, (1993) et Harrigan, (1988). Cependant, le taux d'échec ou de réussite ne donne pas d'indications sur la stabilité ou non de ces formes organisationnelles. La performance de ces formes organisationnelles est souvent évaluée à travers leur survie, leur durée, leur stabilité et leur issue. L'ambiguïté dans les mesures d'instabilité accentue l'assimilation de la sortie des alliances stratégiques à des échecs de relation. Or, plusieurs études empiriques ont montré que les raisons de sortie vont au-delà de la notion de conflits et rivalités entre les partenaires.

Face au risque d'instabilité, les partenaires ont tout intérêt à piloter l'alliance. Pour F. Blanchot, (2006), le pilotage de l'alliance consiste à réaliser au moins deux types d'opérations : d'une part, l'évaluation en permanence de l'alliance grâce à un tableau de bord. D'autre part, il faut actionner tous les leviers pertinents, (que nous exposerons dans cet article), pour mieux mobiliser au mieux les acteurs. Cette opération de pilotage considérée comme processus permettant le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant.

Cette capacité d'adaptation des formes d'organisations hybrides dépend des aptitudes des partenaires, elle est perceptible au travers les changements et ajustements vécus le long de son cycle de vie (Cf. M. Benlahcen Tlemçani, S. Tah, 2001)

La problématique de notre recherche s'articule autour du questionnement suivant : comment expliquer l'instabilité des alliances sous l'angle du changement organisationnel ? Est-il possible de mobiliser les mêmes approches pour traiter deux concepts contradictoires et complémentaires à savoir la stabilité et l'instabilité des alliances ? et quelle est la contribution des capacités organisationnelles dans le processus d'évolution des alliances ?

Nous proposons d'aborder dans ce travail, la question d'instabilité des alliances en mobilisant les théories du changement organisationnel, afin d'élaborer une vision qui intègre les notions de capacité organisationnelle et capacité dynamique.

Notre de recherche a pour objectif d'analyser l'instabilité des alliances en tant que processus de changement organisationnel, La notion de processus est au cœur de notre démarche d'analyse du concept d'instabilité.

D'abord, Dans une première partie, nous réalisons un état de l'art sur l'instabilité des alliances et les différents modèles explicatifs, ensuite, nous allons présenter un modèle permettant d'établir les liens entre les différents concepts: *instabilité, changement, pilotage et rupture*.

La seconde partie présentera la contribution de l'approche par le changement organisationnel, à travers cette présentation, il s'agit d'expliquer et décrire le processus d'instabilité des alliances.

1. L'instabilité de l'alliance corpus théorique et revue de littérature

La question de l'instabilité des alliances stratégiques a fait l'objet de nombreuses publications académiques, tant par rapport à la mesure que pour les facteurs explicatifs et la comparaison des différentes formes contractuelles. Cependant, il existe une grande fragmentation théorique. Selon F.Blanchot (2009) aucun corpus théorique n'est à même d'englober toutes les sources de rupture et d'expliquer l'émergence de différents entre les partenaires.

Toutefois, les apports de la théorie des coûts de transaction, de la théorie des ressources et des compétences, de la théorie des réseaux sociaux,... etc, sont de nature à contribuer à expliquer l'instabilité des alliances et le processus qui conduit à leur rupture.

Si d'un côté la plupart des analystes insistent sur l'instabilité des alliances, de l'autre côté ils soulignent l'avantage que représente cette structure en tant qu'organisation stable capable de s'adapter et de se transformer pour améliorer son insertion présente et future.

1.1 Le concept d'instabilité :

Les organisations hybrides peuvent créer, par incidence, un nouvel ensemble de problèmes managériaux avance W.Powel (1987), d'où le besoin d'évaluer et d'anticiper les conflits et la nécessité d'identifier les occasions qui génèrent un partage d'information non contrôlé.

Pour Inkpen et Beamish (1997):" l'instabilité des alliances fait référence aux changements majeurs ou dissolutions qui ne sont pas planifiés par un ou plusieurs partenaires", selon Kogut, (1989), l'instabilité est plus une conséquence d'un changement de l'intensité de la rivalité compétitive entre partenaire que de la performance de la relation coopérative. L'instabilité donne lieu à la réorganisation ou la renégociation des contrats entre les alliés en vue de réduire les divergences, les différences (Blodgett, 1992). Pour Yan et Zeng, (1999), « *l'instabilité se réfère aux situations non programmées ou prématurées par au moins un des partenaires, ou dans lesquelles il y a conflit entre les directions stratégiques, renégociation du contrat,*

reconfiguration de la propriété ou des structures de management ou changements majeurs dans la relation des parents entre eux ou des parents à la relation avec des effets significativement négatifs sur sa performance ».

La notion de changement se trouve au cœur de la question de l'instabilité des organisations, pour Y.Pesqueux, (2015) "*parler de changement, c'est poser la question de la dualité stabilité - changement dans un flou terminologique où stabilité, permanence, immobilisme, inertie, rigidité, continuité, pérennité de même que changement, variabilité, amélioration, mouvement, modification, transition, mutation, métamorphose, hybridation, évolution, réforme voire innovation se trouvent confondus.*"

Quant à Pettigrew, (1982), il considère le changement comme processus d'adaptation réciproque contexte/ contenu. Un changement réussi correspond à une bonne interaction entre les trois composantes (processus, contenu et contexte), la défaillance d'une des dimensions peut conduire à un échec : contenu trop ambitieux, processus absent ou mal pensé, contexte inadapté.

Dans ce qui suit, nous proposons d'analyser le concept d'instabilité à partir d'un triangle conceptuel composé des notions suivantes: Instabilité, changement et pilotage. L'interaction entre ses différentes notions fourni des éléments de réflexion pour appréhender le processus d'instabilité.

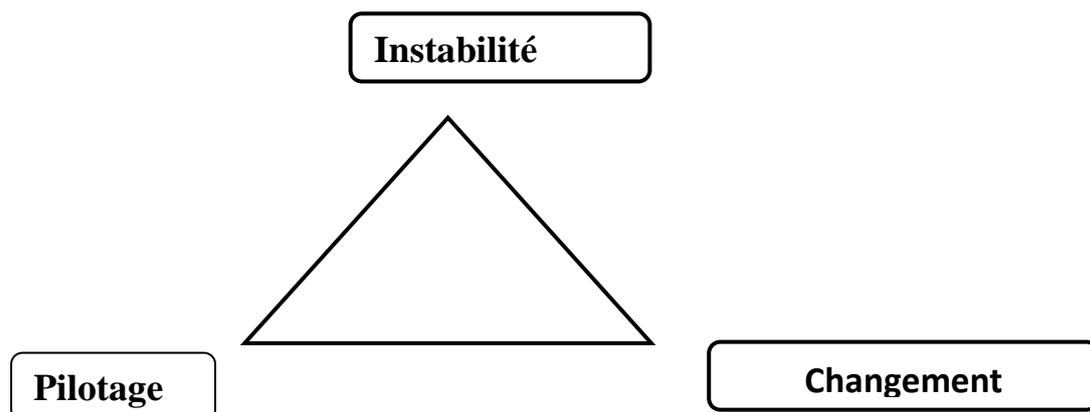
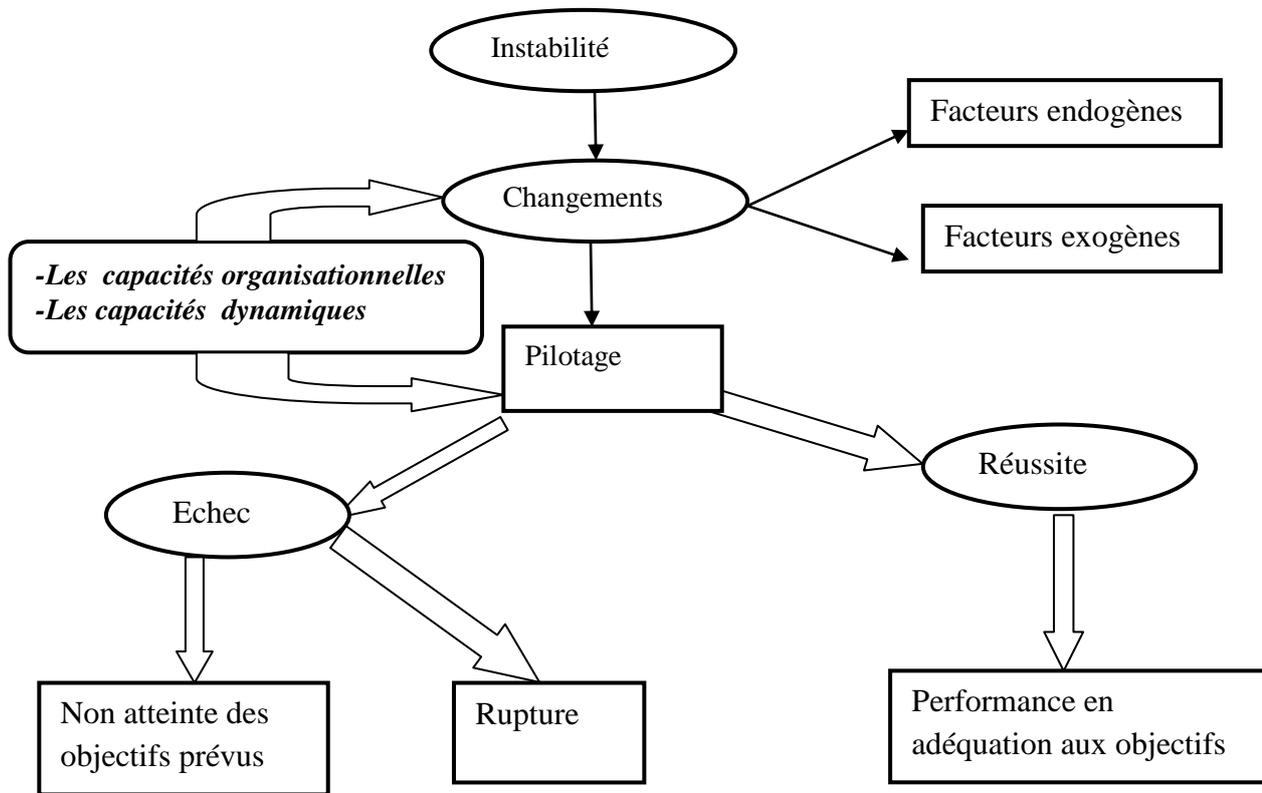


Figure 1 : Configuration du processus d'évolution des alliances



Oubrahim A & Benlahcen Tlemçani M (2019)

En effet l'alliance marquée par son caractère réversible est tenue de s'adapter pour perdurer, à défaut elle ne parvient plus à servir les objectifs des alliés et travaille à sa perte. Il faut reconnaître que cette adaptation n'est pas toujours possible car les intérêts propres des alliés peuvent conduire à envisager de manière différente l'avenir de l'alliance. Cette discordance peut alors conduire à la perte de l'alliance.

1.2 Stabilité versus instabilité.

La stabilité et l'instabilité des alliances sont deux concepts contradictoires et complémentaires, ils sont utilisés par des chercheurs en sciences de gestion, afin d'interpréter et d'analyser le fonctionnement des formes organisationnelles hybrides et leurs issues.

Cependant, la question qui surgit : Est ce que les notions que nous utilisons (stabilité et instabilité) dans notre recherche sont-elles susceptibles d'expliquer les phénomènes de transformation et d'évolution des alliances ?

Notre démarche à ce niveau s'inspire du principe spinoziste, qui consiste à opposer un concept à d'autre pour pouvoir le déterminer. Cependant, si on définit un concept uniquement par ce qu'il n'est pas, on rate sa profondeur: " Good concepts identify fecund categories", Gerring(1999).

La notion de stabilité fait référence à un caractère qui tend à demeurer dans le même état et/ou dans un équilibre permanent. Le temps est une dimension fondamentale non seulement de l'expérience humaine mais également de l'organisation (Tarondeau & Naccache, 2001). La notion de temps est entendue ici de façon extensive, nous permettant de définir à la fois le moment favorable à la mise en œuvre du partenariat, et sa durée optimale. Le terme de durée s'entend de la période de temps compris entre l'initiation de l'alliance et son interruption ou résiliation.

La stabilité sera exprimée comme une variable dépendante pour tester l'évolution des alliances ; une alliance sera considérée comme stable si elle existe à un moment t, et si elle détient une durée de vie supérieure ou égale à x ans. Cependant, le problème réside au niveau du choix de la période à partir de laquelle on peut considérer l'alliance comme stable, Anne Masgnaux - Moulouguet (2002) a proposé 3 ans, cette période à notre avis est courte pour permettre un apprentissage organisationnel et l'instauration de confiance considérée comme facteur clé de la performance de l'alliance.

1.2.1 La relation entre la durée de l'alliance et la création de la valeur.

Parmi les objectifs assignés aux alliances est la création de la valeur en mobilisant les différentes ressources et compétences des partenaires, la pérennité de la rente alimente la motivation des alliés en vue de continuer dans la relation partenariale conformément au modèle de Croker et Masten qui a établi une relation entre la quasi rente du contrat et sa durée de vie. La quasi rente représente la compensation que doit verser l'une des parties à l'autre en cas de rupture de contrat. Croker et Masten [1988] ont proposé un modèle de choix de la durée des contrats qui se présente de la forme suivante :

$$C(\zeta, \omega) = C_0 \zeta + C_1 \omega \text{ avec } C_0 \text{ et } C_1 > 0$$

$$a + b = \beta_0 + \beta_1 \Phi \text{ avec } \beta_0 \text{ et } \beta_1 > 0$$

$$\zeta = \frac{\beta_0 + \beta_1 \Phi - C_1 \omega}{C_0}$$

ζ : Durée du contrat

ω : Niveau d'incertitude

Φ : Quasi rente.

a : Coûts de négociation supportés par l'acheteur

b : Coûts de négociation supportés par le vendeur

C(.) : Coûts de mal - adaptation du contrat

β_0 : Les coûts de négociation du contrat initial et β_1 : Coefficient associé à la quasi rente

Cependant la stabilité ou l'instabilité d'une alliance ne se réduit pas à la notion de temps, mais elle comporte encore certains indicateurs ou éléments caractérisant le processus d'instabilité de l'alliance.

1.2.2 La relation entre durée de l'alliances et incertitude.

Plusieurs approches ont fourni un cadre d'analyse de la stabilité ou non des alliances en relation avec l'incertitude. La théorie du réseau social considère l'appartenance de la société à un réseau inter-organisationnel permet de réduire l'incertitude sur le comportement des partenaires et par conséquent optimiser le choix de l'allié pour échapper à toute rupture inopinée qui pourrait être un élément déterminant de la stabilité ou non de l'alliance.

Joskow (1987) a établi une relation entre la durée des contrats et les variables susceptibles de l'affecter à savoir la spécificité des actifs et l'incertitude.

$$DURRE_i = \alpha SPE_i + \beta INC_i + \varepsilon$$

Avec $\alpha > 0$ et $\beta < 0$

DURRE i : durée du contrat

α : degré de spécificité des actifs

β : niveau d'incertitude, ε : Résidu

Selon ce modèle, la durée de vie d'une alliance est corrélée positivement avec le niveau d'incertitude et le degré de spécificité des actifs.

Granoveter (1985), P. J Buckley et M. Casson (1988), A. Orléan (1995), montrent en quoi la longévité des relations et l'identité des parties influencent l'importance des coûts de transaction tout en diminuant l'opportunisme des acteurs.

L'établissement de relations de long terme va permettre à la fois d'échanger et de créer de l'information, mais également d'instaurer des rapports de confiance et sources d'abaissement et d'incertitude et donc de performance.

Les modèles de Croker, Masten (1988) et Joskow (1987) ont fourni un cadre explicatif de la stabilité des alliances, basé sur une logique purement temporelle associant stabilité et durabilité. Or, le concept d'instabilité renvoie à une rupture d'équilibre et une évolution des conditions initiales du partenariat indépendamment du temps, cela a conforté notre choix de l'approche par le changement organisationnel pour appréhender le phénomène d'instabilité des alliances.

1.2.3 Instabilité et cycle de vie des alliances

Les théories du cycle de vie considèrent que le changement est contenu dans les gènes de l'organisation, et qu'il suit une évolution établie à l'avance.

Le contexte et les facteurs externes peuvent exercer une influence sur le cycle de changement mais dans une certaine mesure seulement. La progression suit une séquence d'étapes ou de phases cumulatives et conjonctives. De nombreux travaux proposent d'étudier la dynamique des relations partenariales en segmentant le déroulement de la collaboration en plusieurs phases. Zajac et Olsen (1993) en identifie trois : les phases d'initialisation, processuelle et reconfiguration ; Wacheux (1993), en parle de Cinq : de la pré alliance à l'accord, de l'accord à l'installation, la structuration et l'organisation effective ; Forrest et Martin(1992) avancent quatre : la rencontre et le rapprochement, la négociation, l'accord et la mise en œuvre ; Kanter(1994) dénombre cinq : en reprenant la métaphore du mariage, elle retient les étapes de la sélection du partenaire, de l'engagement, de mise en ménage, de l'apprentissage de la collaboration et des changements internes chez chacun des partenaires. Quant à D .Jolly (2001) identifie les phases suivantes : la décision de coopérer; les processus pré-nuptiaux, la mise en oeuvre de la coopération et finalement la séparation.

Bien que les modélisations présentent des différences dans la terminologie, il s'agit toujours d'analyses décrivant la trajectoire globale du déroulement de la relation partenariale. Chaque étape du développement est un précurseur nécessaire aux suivantes.

Chacune de ces « étapes de vie » de la collaboration a fait l'objet d'investigations plus au moins poussées avec pour dessein l'identification, des déterminants majeurs influençant le déroulement de la relation et son bon fonctionnement. Il s'agit effectivement de repérer quelles sont les causes des résultats observés pour en inférer un certain nombre de prescriptions.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que ces modèles de développement séquentiels linéaires se fondent sur une hypothèse d'invariance entre et à l'intérieur des unités organisationnelles tout au long du processus.

1.3 Les facteurs d'instabilité:

L'instabilité des alliances stratégiques peut être expliquée par plusieurs facteurs, un apprentissage achevé (Khanna et al, 1998), un choix stratégique adapté (Koza, Lewin, 1998), une exploitation d'alternatives ou d'opportunités émergentes pour l'un des partenaires (Kogut, 1991), un changement dans l'engagement d'un des parents dans un environnement incertain (Balakrishnan, Koza, 1993) ou constituer une évolution d'un investissement séquentiel (Reuer, Koza, 2000).

Dans ce sens, « *l'instabilité peut être naturelle et même désirable, et non une indication d'échec de la relation.* » (Reuer, Zollo, 2005). Nallau (1993) considère que l'instabilité des alliances est inhérente à ce type de relations organisationnelles.

Différentes typologies de facteurs d'instabilité sont développées dans la littérature, certaines sont fondées sur des critères de classification, comme la structure de la propriété et de la gouvernance, la culture des partenaires et leurs expériences dans la collaboration..., d'autres typologies ont privilégiées un découpage qui distingue deux types de facteurs, ceux qui sont spécifiques aux alliés et autres spécifiques à la structure de l'alliance .

Les facteurs d'instabilité identifiés sont : La capacité partenariale, l'aptitude transactionnelle et l'incertitude.

- **La capacité partenariale** est constituée de deux grandes aptitudes :

- L'aptitude à gérer les multiples tensions inhérentes à la coentreprise et qui sont à l'origine de son instabilité :

- Au niveau de ses objectifs, il y a eu tension entre compétition et coopération;

- Au niveau de ses opérations, entre besoin de contrôle et besoin d'autonomie;

- Au niveau de son management, entre partage et domination,

- Au niveau des connaissances présentes, entre diffusion et rétention, et au niveau des comportements, entre confiance et opportunisme.

Cette capacité partenariale renvoie à la notion d'arbitrage entre l'intérêt d'un partage d'information et la protection de sources de profits associées à une connaissance exclusive (J.P .Ponsard, 1980).

- *L'aptitude transactionnelle* qui permet de gérer de manière efficace et efficiente l'entrée dans l'alliance (sélection des partenaires et gestion des coûts de transaction) et la sortie (la gestion des coûts de désinvestissement), Meschi (2005).

- *L'incertitude* ou l'imprévisibilité du comportement des partenaires peut impacter l'équilibre initial entre les parties. La maîtrise de l'incertitude confère un pouvoir à celui qui la détient car ses comportements sont alors imprévisibles. La ressource du pouvoir est liée aux marges de manœuvre dont disposent les uns par rapport aux autres.

L'existence pour un partenaire, d'alternatives (Bacharach et Lawler,1980 ; Harrigan et Newman, 1990; Yan et Gray, 1994; Inkpen et Beamish ,1997) à l'alliance fonde l'imprévisibilité du comportement de ce partenaire.

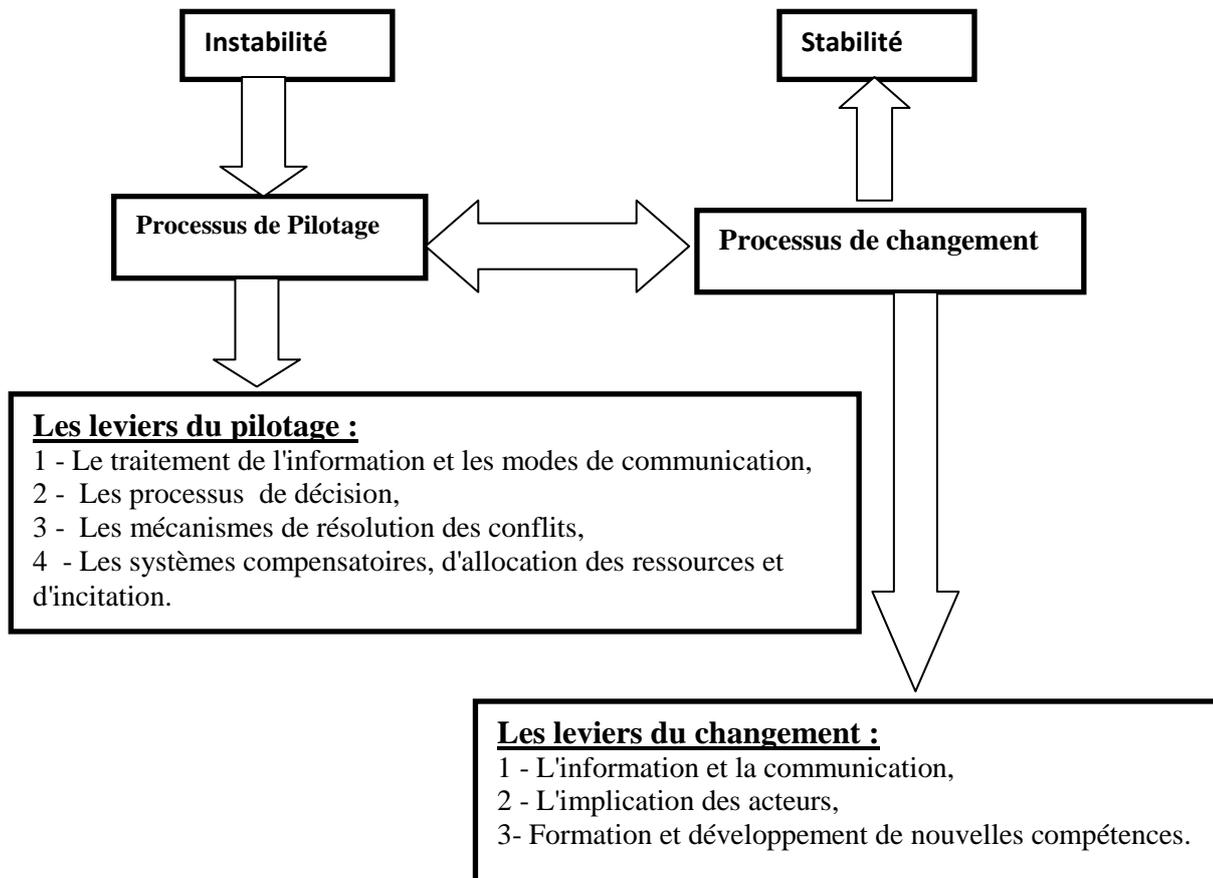
1.4 Instabilité et pilotage de l'alliance :

Piloter une alliance renvoie à la maîtrise de l'évolution et la recherche d'équilibre subtile. Cette activité a pour mission de contribuer à la réussite de l'alliance ou des alliances. Pour cela, le manager de l'alliance peut activer divers leviers managériaux: le traitement de l'information et les modes de communication, les processus de décision, les mécanismes de résolution des conflits, les systèmes compensatoires, d'allocation des ressources et d'incitation.

Quelles sont les aptitudes de manager d'alliances susceptibles à contribuer à la réalisation de l'objectif de l'alliance ?

- Aptitude à construire des relations soutenables ;
- Aptitude à manager par l'influence et la négociation ;
- Aptitude à gérer la complexité et les interdépendances ;
- Aptitude à gérer les rôles, les responsabilités et les motivations.

Figure 2 : Les leviers du pilotage et du changement.



Oubrahim A & Benlahcen Tlemçani M (2019)

2. L'instabilité des alliances : approche par le changement organisationnel

Le changement organisationnel a donné lieu à une littérature abondante, tant d'ordre académique que professionnel. Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel.

D'après Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations». Pour Collerette *et al.*, (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système». Quant à Crozier (1963) il conçoit le fonctionnement des organisations comme une succession de périodes longues de quasi stabilité entrecoupées de périodes brèves de changements rapides et profonds. Chandler (1989) insiste sur le rôle de l'environnement, il analyse le changement comme un phénomène dynamique et discontinu de la vie de l'entreprise est rythmé par de longues périodes de réparation encadrées de crises courtes et intenses (Environnement); Pettigrew (1987) considère le

changement comme un processus politique de décisions et de négociations. Il rejette un déterminisme qui réduirait l'environnement à un ensemble de contraintes.

La multitude des définitions du changement organisationnel souligne l'absence d'un modèle consensuel, Cependant une distinction entre changement évolutif et radical persiste dans les différentes analyses incluant le concept.

Le changement radical est considéré comme un changement majeur, global et rapide, il se caractérise par une modification globale du système organisationnel (Soparnot, R, 2005), cette définition converge vers celle de l'instabilité des alliances avancée par Inkpen et Beamish (1997), qui insiste sur deux critères à savoir l'ampleur et l'incertitude. En effet, le changement brutal peut surgir suite à de longues périodes de stabilité dont la configuration organisationnelle demeure inchangée. Il est une réponse volontaire et délibérée des dirigeants, à une crise réelle ou anticipée (Demers, C, 1999).

Le changement évolutif ou progressif, se caractérise par une transformation graduelle qui se produit dans l'évolution normale des activités de l'organisation, il est défini comme l'ensemble des ajustements marginaux mise en oeuvre en vue d'assurer l'alignement organisation - environnement. Les pratiques actuelles ainsi que les comportements passés ne sont pas remises en cause. Il se produit dans un contexte stable comme il peut se produire dans un système complexe dont les conséquences seront difficiles à prévoir.

Dans une perspective d'analyse dynamique des processus de changement organisationnel. La littérature identifie deux facteurs explicatifs: l'intentionnalité et le mode de diffusion au sein de l'organisation. Vandangeon- Derumez (1998) a introduit ces deux variables, pour mieux décrire les phases représentant les aspects successifs du processus du changement à savoir : la maturation, déracinement et enracinement.

L'instabilité des alliances comme processus de changement organisationnel n'échappera pas à cette logique de transformation sous forme d'une succession d'étapes allant de l'émergence de conflits entre partenaires et nouvelles contraintes en passant par une reconfiguration de la propriété ou des structures de management en vue d'instaurer de nouvelles pratiques et routines organisationnelles.

2.1 Changement organisationnel et capacités organisationnelles

Les organisations disposent des capacités organisationnelles spécifiques, ces dernières sont le résultat des interactions complexes entre les ressources de l'organisation et les compétences détenues.

Une capacité organisationnelle est définie comme un savoir agir, une mise en action des ressources et compétences à travers différents mécanismes d'intégration et de coordination qui font référence aux processus est soumise à l'apprentissage (Marengo, 1995). Pour Winter (2000), une capacité organisationnelle est « *une routine (ou ensemble de routines) de haut niveau qui, avec l'application des flux entrant confère au management de l'entreprise un ensemble d'options de décisions pour produire des résultats...* ».

Pour Amit et Schoemaker (1993), Collis (1994), Grant (1991) et Zollo et Winter (2002), la capacité organisationnelle est la combinaison et la coordination de ressources, de compétences individuelles et de connaissances à travers différents flux de valeurs pour mettre en oeuvre des objectifs stratégiques.

Afin de mieux cerner la notion de capacité organisationnelle, nous proposons de passer en revue les définitions des concepts suivants : les ressources, les connaissances et compétence individuelle.

- Les ressources sont les moyens nécessaires pour transformer des flux entrants en produits et services et sont la propriété de la firme (Amit et Schoemaker, 1993 ; Grant, 1991 ; Teece et al., 1997). On distingue plusieurs types de ressources qui sont de nature physiques, financières, technologiques et organisationnelles.

- Les connaissances définissent essentiellement les modes opératoires des organisations, qui peuvent être explicités ou non explicités. Les modes opératoires non explicités renvoient aux routines opérationnelles de l'organisation (Nelson et Winter, 1982; Zollo et Winter, 2002).

- La compétence d'un individu comme une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des ressources et des connaissances et qui les transforme (Zarifian, 1999).

Le développement de la capacité organisationnelle renvoie à la notion d'apprentissage, puisque l'organisation s'adapte par l'acquisition de nouvelles connaissances et ressources. La théorie évolutionniste du changement économique (R. Nelson et S. Winter) met l'accent sur la faculté de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement grâce à sa capacité d'apprentissage.

2.2 Changement organisationnel et capacité dynamique

Les organisations disposent des capacités organisationnelles susceptibles d'évoluer en fonction, des expériences, de l'apprentissage et des connaissances acquises.

Face aux changements de l'environnement, les entreprises adaptent leurs activités en modifiant ses capacités organisationnelles et ou en créant des nouvelles, ce processus d'adaptation nous renvoie au concept de capacité dynamique.

Cette attitude dynamique de l'organisation nécessite la mise en place de dispositifs nécessaires et une adaptation continue des routines organisationnelles en fonction de la contingence.

Suivant les auteurs, on trouve différentes définitions du concept de capacité dynamique, Pour Teece et al.(1997) la capacité dynamique est une habilité particulière et une routine spécifique permettant l'apprentissage de nouvelles routines, Cette conception a été critiqué par Eisenhard et Martin (2000) qui considèrent la capacité dynamique comme un processus particulier à l'organisation et ayant un caractère organisationnel et/ou stratégique.

Dans un contexte changeant, Les capacités dynamiques sont des vrais leviers à disposition des managers pour soutenir l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration des aptitudes organisationnelles internes et externes, des ressources et des compétences fonctionnelles (Teece et Pisano,1994). Les capacités dynamiques permettant l'émergence de nouvelles connaissances, de nouvelles pratiques ajustées aux situations spécifiques et d'enrichir la variété de réponses possibles aux mutations de l'environnement.

Sur le plan théorique, différents courants et approches ont analysé la capacité dynamique, l'approche évolutionniste Initiée avec la publication de Richard Nelson et Sidney Winter (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, ils prennent en compte l'évolution organisationnelle de la firme (Helfat, 2000) et ses processus d'apprentissage. Les théories évolutionnistes soulignent le fait que le comportement économique d'une firme est le résultat d'une dépendance au sentier et d'une routinisation des activités.

L'approche stratégique et managériale associe la performance de l'entreprise à l'adoption des bonnes pratiques contribuant à la création de la valeur et enfin l'approche par l'innovation basée sur l'agilité de l'organisation par des processus simples et le transfert de connaissances.

L'approche par les capacités dynamiques se fonde en premier lieu sur la *Resource- Based View (RBV)* qui considère la firme comme un ensemble de ressources. Cet ensemble par sa nature et ses caractéristiques, serait le facteur explicatif de la performance de la firme.

Plusieurs critiques sont adressées à l'approche des capacités dynamiques, D'abord, les concepts étudiés sont plus difficile à observer et à mesurer du fait de leur caractère intangible et abstrait. Ensuite, le caractère tautologique du concept des capacités dynamiques (Williamson, 1999, Priem et Butler, 2001) et son manque de clarté et de maturité dans son opérationnalisation.

En effet, Les capacités dynamiques contribuent à une amélioration qualitative des routines à travers la capacité de mémorisation des connaissances accumulées pendant les processus d'apprentissage et la capacité à expérimenter des nouvelles combinaisons de ressources.

Le processus d'apprentissage et de transfert des connaissances permet de développer les capacités dynamiques chez les partenaires.

L'amélioration des capacités dynamiques s'opère autour de trois registres complémentaires (Tywoniak [1998]) :

- Le renforcement de la capacité d'absorption, c'est-à-dire de l'aptitude de la firme à repérer, capter, intégrer et valoriser des connaissances extérieures ;
- Le renforcement de la capacité combinatoire Kogut et Zander (1992), qui conditionne l'intensité des interactions au sein de l'entreprise et la fertilisation des savoirs individuels ;
- Le renforcement de la capacité transformatrice Garud et Nayyar (1994), qui est à la base de l'aptitude à sélectionner, conserver et réactiver les connaissances de la firme.

L'engagement des entreprises dans des stratégies d'alliances peut imposer aux partenaires des transformations de leurs capacités (création de routines nouvelles) dans le but est de créer de la valeur et générer de nouveaux avantages concurrentiels.

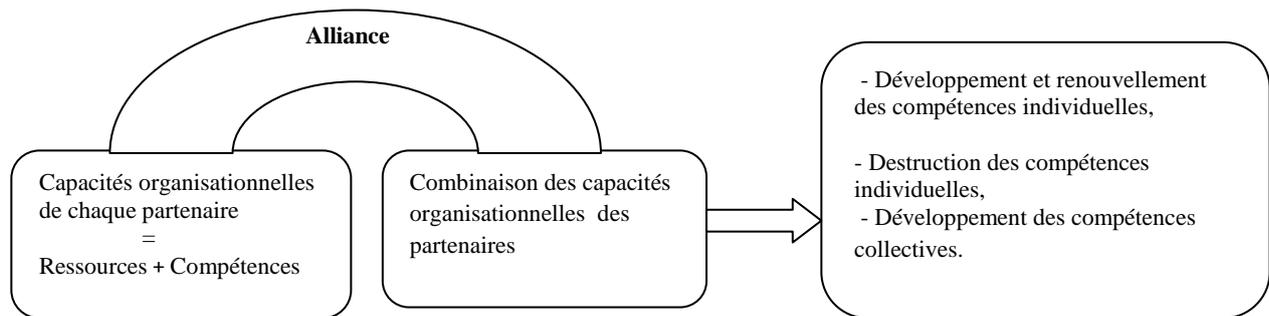
2.3 Asymétrie des capacités dynamiques des partenaires et instabilité des alliances.

Le déploiement d'une stratégie d'alliance se fonde sur la présence au sein de l'organisation d'un ensemble de capacités organisationnelles inter-reliées de façon systémique. Le niveau de maturité de ces dernières peut expliquer l'échec de la mise en oeuvre de la stratégie et donc l'impossibilité d'atteindre les objectifs visés au départ.

L'alliance stratégique aura pour conséquence une réorganisation des capacités organisationnelles à travers le développement et renouvellement des compétences individuelles nécessaires au

déploiement de la stratégie objet de la coopération, la destruction des compétences individuelles des partenaires dont la nouvelle forme organisationnelle n'y aura plus besoin et l'émergence des compétences collectives nées de l'agrégation des compétences individuelles que possèdent les partenaires, augmenté d'un effet de synergie (Figure3)

Figure 3 : L'impact des alliances sur l'évolution des capacités organisationnelles.



.Oubrahim A & Benlahcen Tlemçani M (2019)

L'efficacité du processus de combinaison des capacités organisationnelles des alliés est tributaire de leurs niveaux de maturité, cette dernière est définie comme la qualité ou l'état de devenir mûr (E.S. Andersen et AL2003), pour Kezner 2003, la maturité est liée à l'élaboration des processus répétitifs qui représentent une forte probabilité de succès d'un projet.

Gilles E. ST-AMANT, Laurent RENARD (2011) identifient cinq niveaux de maturité des capacités organisationnelles: Le premier niveau (1) basé sur les efforts et des compétences des individus. Le deuxième niveau (2), intègre les compétences et les connaissances de l'organisation. Le troisième niveau (3), niveau d'amélioration des capacités organisationnelles permet la répétition des processus et des pratiques qui ont déjà été couronnés de succès. Cependant, les processus ne sont pas encore mesurables avec précision, mais ils sont partiellement contrôlables.

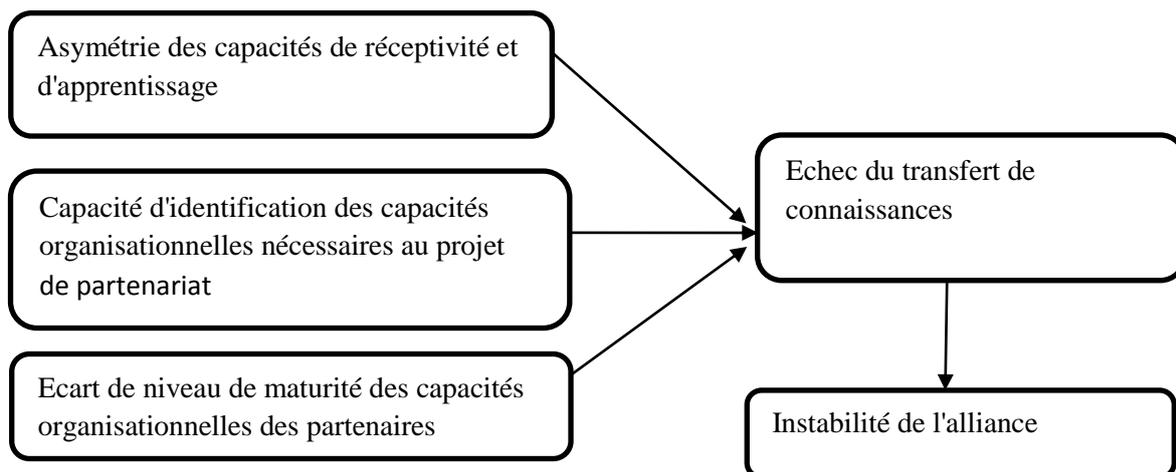
Le quatrième niveau (4), appelé gestion, fait référence à une capacité organisationnelle qui est gérée. L'organisation identifie les compétences, les connaissances et les meilleures pratiques et les intègre à ses processus d'action. Le cinquième niveau (5) représente celui de l'optimisation et de la croissance. Ce modèle de maturité présente l'évolution permanente des capacités organisationnelles à partir du moment où elles sont mises en pratique parce qu'elles sont sujettes à l'apprentissage.

Le processus d'apprentissage se divise en deux types : latent ou manifeste. L'apprentissage latent se réalise automatiquement sans être géré par un processus organisationnel. Il se retrouve dans la répétition des pratiques quotidiennes. Par contre l'apprentissage manifeste passe par la transformation des capacités organisationnelles quand l'organisation décide d'apprendre et d'améliorer ses « savoir agir » en quête d'efficacité et d'efficacités, pour améliorer sa création de valeur et atteindre ses objectifs stratégiques.

Le processus d'apprentissage et de transfert de connaissances entre partenaires soulève plusieurs problèmes liés à la fois :

- à la capacité d'identifier les capacités organisationnelles nécessaires au projet.
- aux écarts de niveau de maturité des capacités organisationnelles de chaque partenaire.
- à l'asymétrie des capacités de réceptivité et d'apprentissage asymétrique durant l'alliance.

Figure 4 : Les déterminants du processus d'apprentissage et transfert de connaissances



Oubrahim A & Benlahcen Tlemçani M (2019)

Pour Hamel (1991) les partenaires ne sont pas égaux dans l'apprentissage et que ces asymétries altèrent le pouvoir relatif des partenaires, il déduit que le processus d'apprentissage impacte la pérennité des alliances dans le cas des alliances stratégiques, l'aptitude ou la réceptivité des entreprises à apprendre l'une de l'autre est déterminante. L'entreprise qui a une grande capacité d'apprentissage réussit à s'approprier rapidement les connaissances complémentaires de son partenaire, et par la suite, tire plus de profit de l'alliance. Elle peut être le partenaire le plus dynamique ou le plus en mesure d'utiliser dans le temps, l'accord à son profit et de se hisser dans une situation dominante (Aliouat, 1996).

Conclusion :

L'objectif de notre article était de procéder à l'analyse du concept d'instabilité sous l'angle de l'approche du changement organisationnel. Le processus d'acquisition et d'absorption de nouvelles connaissances est le moteur du changement inter - organisationnel qui permet aux organisations de s'adapter et d'acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour réussir tout projet de partenariat.

Nous avons montré que l'instabilité des alliances ne s'explique pas par un ou deux facteurs (incertitude et/ou la rente) comme certains modèles se sont limités à le montrer, mais plusieurs variables s'ajoutent, telles que le mode d'adaptation des organisations, leurs capacités organisationnelles et dynamiques. Ces facteurs d'instabilité conduisent à des nouvelles tensions entre partenaires créant un déséquilibre dans la relation partenariale.

Afin de surmonter le risque d'instabilité, le pilotage de l'alliance nécessite l'identification des capacités organisationnelles nécessaires au projet, ensuite, l'analyse des écarts entre les niveaux de maturité des capacités organisationnelles des alliées censés être les intrants de la coopération et enfin réduire l'asymétrie des capacités de réceptivité et d'apprentissage durant l'alliance.

Dans une perspective dynamique, l'apprentissage et le transfert des connaissances jouent un rôle important dans le développement des capacités dynamiques des alliés et par conséquent la stabilité des alliances; Cependant, les partenaires sont appelés à procéder avant tout projet d'alliance à l'identification du niveau de maturité de leurs capacités organisationnelles et envisager les différents modes de reconfiguration des ressources et compétences pour piloter l'alliance.

Bibliographie

Aliouat B. (1996), Les stratégies de coopération industrielle, Paris, Economica.

Amit, R et Schoemaker, P.J. (1993), Strategie assets and organizational rent , Strategie Management Journal, vol. 14, p. 33-46.

Anne Masgnaux - Moulonguet (2002), l'alliance stratégique est un arrangement stable, le cas du transport Aérien , Caen Innovation Marché Entreprise.

Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980), Power and politics in organizations. San Francisco, Jossey-Bass.

Benlahcen Tlemçani M. & Tahi S. (2001), "Coopération et stratégies interentreprises : une analyse en termes d'intention stratégique", in "Economies émergentes et politiques de promotion de la PME, expériences comparées", L'Harmattan.

Benlahcen Tlemçani M. & Tahi S. (2001), "Typologie des alliances stratégiques : Une approche en termes d'intention stratégique ", Communication pour le congrès de la société canadienne de sciences économiques, Québec, 16-17 mai.

Black et Ernst (1993), Collaborating to compete- Jhon Wiley & sons 1993.

Blanchot, F., (2006), Alliances et performances : un essai de synthèse, Cahier de Recherche N° 2006.1, CREPA/DRM, Université Paris-Dauphine.

Blanchot, F et Guillouzo, R(2011), La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse Management international ; vol. 15 no. 2 (2011)

Blodgett, (1992), Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis Strategic Management Journal ,Vol. 13, No. 6 (Sep., 1992), pp. 475-481

Buckley, P.J et Casson.M (1988), A theory of cooperation in international Business ,MIR ,special issue, p95-107,1995

Chandler, (1989): Chandler A. (1989), «Comment on new Economic History », in T. McCraw (Ed), the essential Alfred D. Chandler, Harvard, Harvard University Press

Cheriet F., F. Leroy et J.L. Rastoin (2008), Instabilité des alliances stratégiques asymétriques :Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée, Management International, 12 :3, 45-60.

Collerette et al.,(1997 : Le Changement organisationnel : théorie et pratique. Date de parution : septembre 1997. PRESSES UNIVERSITE QUEBEC. Pages : 176.

Collis, D.I (1994), « Research note: How valuable are organizational capabilities », Strategie Management Journal, vol. 15, p. 143-152.

Crocker K.J., Master S.E.(1988). Mitigating Contractual Hazard: Unilateral Options and Contract Length , Rand Journal of Economics, Vol 19, n°3 ,pp.327-343

Crozier (1963) Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Paris, Editions du Seuil, 1963, 416 p.,

Demers, C. (1999). "De la gestion du changement à la capacité à changer: l'évolution de la littérature sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", Gestion-Revue Internationale de Gestion, 24 (3), p. 131-139.

E.S. Andersen et S.A. Jessen 2003, Project Maturity in organizations, International Journal of Project Management. 21, pp. 457-461.

Garud R., Nayyard P.1994, “Transformative capacity: continual structuring by intemporal technology transfer”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, p. 365-385.

Gerring John.(1999). What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences" *Polity*, vol.31., n° 3

Gilles E- St-Amant, Ph.D & Laurent Renard (2011). Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles, revue "Gestion 2000", 2011/1 Volume 28

Grant,RM. (1991),« The resource-based theory of competitive advantage : Implication for strategy formulation », *California Management Review*, vol. 33, p. 114-135.

Granoveter (1985), « Economic action and social structure :the problem of embeddednes – *American Journal of sociology* ,November,Vol,91n 3,1985.

Grouard, B., Meston, F. (1998), *L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement*, DUNOD, Paris.

Harrigan (1988). Strategic alliances and parteners asymmetries, *Management International Review*, Editions spéciale, 53-72.

Harrigan et Newman,(1990); Bases of interorganisation co-operation: Propensity, power, persistance, Journal of management studies, Volume 27, Issue 4, July 1990,Pages: 359-434

Helfat, C. E. (2000), Introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities, *Strategic Management Journal*, 21:10-11, 955–959.

Inkpen, A.C., Beamish, P.W., (1997), « Knowledge, bargaining power, and the Instability of International Joint Ventures », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 177-202.

Joskow P.L., [1987], "Contract Duration and Relationship-Specific Investment: Empirical Evidence from Coal Markets", *American Economic Review*, 77 (1), pp.168-185.

Khanna et al, 1998 ., “The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope”, *Strategic Management Journal*, vol. 19,1998, p. 193-210.

Kerzner. H (2003), *Advanced Project Management - Best Practices on Implementation*, John Wiley & Sons, p. 847.

Kogut (1989), The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry”.*Journal of industrial economics*, vol9,p319-332

Kogut B. et Zander U., (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, 3, 383-397

Koza, M. P et Lewin, A.Y. (1998), “The co-evolution of strategic alliances”, *Organization Science*, n°9(3), p. 255-264.

Meschi, P.-X. & Hubler, J. (2003). “Franco-Chinese joint venture formation and shareholder wealth”, *Asia Pacific Journal of Management*, 20(1), pp. 91-111

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

Nelson, R. et S. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press.

Oubrahim A & Benlahcen Tlemçani M (2010), " Rupture et stabilité des alliances stratégiques : Le cas de l'alliance SAMIR-SOMEPI dans le secteur pétrolier au Maroc" *Revue marocaine de commerce et de gestion* , n°6, 2010

Orléan. A (1995): « sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand- problèmes économiques, n° 2422 p 7-14 ,1995.

Pettigrew (1982), . La fin d’un cycle. *Nuit blanche*, magazine littéraire, (7), 32–32.

Ponsard.J.P,(1980) « Le rôle de l'information dans l'analyse d'un système économique : quelques apports de la théorie des jeux » *Economic et sociétés*, tome XVI,n°89 ,1980.

Prahalad, C. et G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68:3, 79–91.

Priem, R. et J. Butler (2001), Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments, *Academy of management Review*, 26:1, 57–66.

Reuer, J., & Koza, M. (2000). Asymmetric information and joint venture performance: theory and evidence for domestic and international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 21(1), 81-88.

Soparnot, R. (2005). “L’évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement”. *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, 29 (4), p. 31-42.

Tarondeau, J.-C., & Naccache, P. (2001). Le temps de la stratégie: l'institution temporelle, moyen de coordination. *Revue Française de Gestion*, 132, 83-93.

Teece et al.(1997)., “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.

Teece, D. et G. Pisano (1994), The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3:3, 537–556.

Tywniak, S.A (1998)"Le modèle des ressources et compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique ?" dans H.Laroche et J.P.Nioche (dir), Repenser la stratégie, Paris Vuibert, p 166 - 204

Y.Pesqueux (2015), du changement organisationnel . < halshs-01235164 >

Yan, A., Gray, B., (1994), « Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture : a comparative case study », The Academy of Management Journal, vol. 37, no 6, pp. 1478-1517.

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

Vandangeon- Derumez (1998), « La dynamique des processus de changement », Revue française de gestion, n° 120, septembre-octobre, 1998, p. 120-138.

Zarifian, Ph. (1999). Objectif compétence. Paris : Editions Liaisons.

Zollo, M. et Win ter, S. G. (2002), « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », Organization Science, vol. 13, p. 339-351.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives, Strategic Management Journal, 20, 1087–1108.