

Diversité et fit culturels des partenaires : distinction et impact sur la performance des alliances tuniso-étrangères

Chaher Mehrez¹, Jayari Imen²

Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion de Tunis (I.S.G).

Adresse : 41 Rue de la Liberté – Cité Bouchoucha. Le Bardo – 2000 – Tunis. Tunisie.

¹chahermehrez@gmail.com

²imenjachakroun@yahoo.fr

Résumé— Cet article étudie la notion de la diversité culturelle. Il vise à éclairer le fit des cultures organisationnelle, communicationnelle et nationale des alliés et son impact sur la performance de leur alliance.

La diversité culturelle est fréquemment confuse avec le misfit (incompatibilité) culturel étant donnée l'existence de référents culturels divergents entre les partenaires qui peuvent provoquer un choc culturel néfaste pour la performance de leur alliance.

Néanmoins, la diversité culturelle n'est pas nécessairement un facteur d'échec et elle n'exclut pas le développement d'une identification forte des partenaires à leur alliance qui sera une source de synergie et de performance supérieure.

Mots clés : Communication, compatibilité, compétence interculturelle, culture nationale, culture organisationnelle.

I. INTRODUCTION

La diversité culturelle renvoie à l'intégration des personnes présentant des caractéristiques sociologiques différentes. Elle reflète la différence perçue au sein d'un collectif (ethnie, genre, âge, opinion politique et syndicale, religion, etc....) (Giuseppina et Chauvet, 2012).

Dans le cas des entreprises, la diversité culturelle représente leurs dissemblances et différences culturelles. Celles-ci diffèrent, d'une part, au niveau de leurs cultures organisationnelles, c'est à dire au niveau de leurs philosophies, de leurs politiques et de leurs procédures. Et d'autre part, elles diffèrent par leurs cultures nationales qui peuvent amplifier des malentendus et inhiber la durabilité de toute coopération entre eux.

Le rôle important de la culture sur la performance de l'organisation sont aujourd'hui acceptés et reconnus mais un certain nombre d'interrogations se posent encore quant à l'effet de la diversité culturelle sur la performance des partenariats en particulier celle des alliances.

Sur ce thème, une problématique retient notre attention : « quel est l'effet de la diversité culturelle sur la performance des alliances ? »

Notre intérêt est fondé sur le fait que la diversité culturelle dans le cadre des alliances peut créer des problèmes de relations et d'incompréhension ainsi que des clivages et des conflits entre les alliés d'une part, et d'une autre part, loin de constituer un handicap la diversité culturelle peut devenir une source d'avantage concurrentiel.

Dans les deux cas, elle pourrait avoir un impact sur la performance de l'alliance.

Par ailleurs, l'engagement et la confiance, qui sont directement liée à la performance des alliances, varient selon les cultures des alliés. Ils peuvent être difficilement transposables d'une culture à l'autre (Parkhe, 1991; Luo, 2002). Toutefois, lorsque les stratégies, les valeurs et les cultures des partenaires s'accordent en fonction de la confiance et de l'engagement mutuels, l'alliance réalisera une efficacité, une meilleure performance et l'union durera (Yaquib et al, 2010). D'où un niveau minimal de compatibilité (fit) culturelle entre les alliés est essentiel pour la performance de leur partenariat (Delery, 1996 ; Rod, 2009).

L'objectif de cet article est, donc, d'éclairer la distinction entre diversité culturelle/fit culturel et de mesurer l'effet de ce dernier sur la performance des alliances. Pour cela, une analyse empirique quantitative, adoptant une démarche hypothético-déductive, a été effectuée dans le but de valider le modèle causal.

En ce sens, l'apport principal de cet article réside à la fois dans une proposition théorique de la diversité culturelle et dans la mise en œuvre d'une analyse empirique causale appliquée aux alliances.

Après avoir rappelé les patronymes et spécificités des alliances, nous présenterons la mesure de leur performance par le capital relationnel. Ensuite, nous nous attacherons à clarifier les concepts de diversité culturelle, fit culturel, compétence interculturelle et comment ils intègrent la communication entre les alliés. Enfin, la dernière partie présente la méthodologie, le test du modèle causal et les interprétations des résultats obtenus par le traitement des données issues des questionnaires par AMOSS.

II. LES ALLIANCES : ASPECTS THEORIQUES

A. *Patronymes et préséances des alliances :*

Les alliances sont toute transaction entre deux ou plusieurs entreprises mettant en commun des ressources pour mener une action conjointement sur un espace donné afin d'accéder aux avantages y attachés. Toutefois, en dehors de l'alliance, les entreprises restent indépendantes (Jolly, 2001).

L'alliance est un engagement réciproque, limité, progressif et réversible entre deux ou plusieurs partenaires, pour améliorer leurs performances respectives et acquérir un avantage concurrentiel (Clert-Girard, 2005). Elle amortit l'incertitude et le risque

environnemental. Ce qui permet aux partenaires de garder et d'améliorer leurs positions concurrentielles relatives (Rigamonti, 2006).

C'est une réponse structurelle aux pressions exercées par la mondialisation sur l'environnement des entreprises (Côté et al, 1995) et aux défis de l'internationalisation. Par exemple, l'ignorance du nouvel environnement lors de l'entrée dans un autre pays, accroît le risque d'échec de l'opération. Ainsi, la collaboration avec une entreprise locale facilite l'accès à des connaissances spécifiques, comme les canaux de distribution, permettant de gagner du temps (Menguzzato-Boulard, 2003).

En outre, les alliances offrent des opportunités de gagner une plus grande efficacité par l'utilisation des ressources existantes et d'en créer d'autres nouvelles pour l'extension des avantages de l'alliance (Mitchell et al, 2002).

B. *La performance des alliances : une visée convoitée*

Parmi les dimensions montrées comme explicatives de l'évolution de la performance des alliances, on cite le capital relationnel, ou autrement dit la qualité relationnelle. Celui-ci reflète la durée et la nature de la relation du partenariat (Skarmeas et al, 2006). Des études antérieures sur les alliances l'ont identifié comme l'un des facteurs les plus importants et critiques qui affecte la performance de l'alliance (Becerra, Lunnan et Huemer, 2008).

La qualité relationnelle ou l'harmonie relationnelle (Rahman, 2006) est le niveau auquel une alliance maintient une bonne relation entre ses différents partenaires (Tser-Yieth Chen, 2009). C'est la qualité et la compatibilité relationnelle des alliés (Arino, De la Torre et Ring, 2001). Selon Blanchot (2006), elle repose sur la confiance, la compatibilité des cultures, des prises de décision, la convergence des visions, etc. En outre, elle contribue à la rapidité des prises de décision et à la recherche d'opportunités créatrices de valeur. A ce niveau le fit inter-organisationnel et celui interculturel sont importants puisqu'ils influencent la qualité de la relation et la création de valeur, et ce, indépendamment de la complémentarité stratégique des partenaires (Arino, De la Torre et Ring, 2001).

Plusieurs auteurs (Meier, 2010 ; Shonk et Bravo, 2010 ; Radu, 2010 ; De Man et Roijackers, 2009 ; Tser-Yieth Chen, 2009, Skarmeas et al, 2006 ; Rahman, 2006) ont défendu que pour assurer

une meilleure efficacité et performance des alliances, il doit y avoir un bon capital relationnel qui peut être évalué par la confiance et l'engagement entre les partenaires. Celui-ci réunit, donc, la confiance et l'engagement qui sont des liens fondamentaux unissant les alliés et assurent la défense des investissements de l'alliance (Skarmeas et al, 2006).

Cullen et al, (2000) ont suggéré qu'il est possible d'évaluer la performance des alliances par ces deux variables. Ils ont trouvé des corrélations élevées entre tous les types d'objectifs de l'alliance et les facettes de la confiance et celles de l'engagement. Des niveaux élevés de confiance et d'engagement mutuels permettent, aussi, d'améliorer la performance des alliances en termes d'aspects financiers et non financiers par un fonctionnement plus efficace et efficient de la relation entre les partenaires (Cullen et al, 2000).

En outre, plusieurs études montrent que la confiance a un impact positif sur la performance des alliances (Skarmeas et al, 2006 ; Luo, 2002 ; Carson et al, 2003, Patzelt et al, 2008 ; Lane et al, 2001 ; Lyles et al, 1999). Elle peut améliorer le transfert de savoirs, la qualité des produits, la productivité et par conséquent l'efficacité. Cela permettra aux partenaires de travailler plus sur des objectifs communs. Ce qui affectera, par la suite, positivement la stabilité relationnelle et la performance de l'alliance (Yang et al, 2008).

De même, l'engagement est un facteur d'amélioration de la performance des alliances. Cinquante études citées par Skarmeas et al, 2006 ainsi que d'autres (Tsang et al, 2004, D. Brouthers et G. Nakos, 2008; Shah et al, 2008 ; Chen, 2009; Ijose et al, 2010; Yaqub et al, 2010) ont indiqué que ce facteur est positivement lié à la performance des alliances stratégiques internationales.

La confiance mutuelle et l'engagement réciproque peuvent, aussi, agir comme des variables médiatrices cruciales dans les relations des alliés (Tser-Yieth Chen, 2009). Lorsque leurs niveaux sont élevés, les coentreprises développent une culture d'apprentissage et favorisent la création de connaissances (Inkpen, 1996; Inkpen et Dinur, 1998). Même l'engagement des dirigeants et leur confiance sont importants pour le succès de l'alliance (Rivkin, 2009).

Toutefois, tout cela dépend de la sélection du partenaire qui présente le plus de fit, de compatibilité et d'adéquation entre les styles de travail et les cultures de l'entreprise (Tsang, 2002, Nielson, 2007; Chen et Li, 2008; Tser-Yieth Chen, 2009).

III. FIT CULTUREL : UNE PREOCCUPATION PERMANENTE

A. *Définition de la notion du fit : une réalité incontournable*

Le terme de fit a été introduit par Nadler et Tushman (1980, cités par Snell et Wright, 1997) et l'ont défini comme la compatibilité et le degré auquel les besoins, les exigences, les objectifs ou la structure d'un composant sont cohérents avec les besoins, les exigences, les objectifs ou la structure d'un autre composant.

Le fit est donc la congruence, l'adéquation, la cohérence et la compatibilité (Simonin et Ruth, 1998 ; Cegarra et Michel, 2001 cités par Inscad, 2009) qui ne se présentent qu'en cas d'association de deux entités ou plus (Snell et Wright, 1997). Ce concept de compatibilité ou du fit a été beaucoup utilisé dans les études en économies et en technologies pour décrire la manière avec laquelle un élément peut fonctionner avec les autres éléments du système sans nuire à sa performance globale (Inscad, 2009).

En sciences de gestion, il permet d'arranger les ressources intérieures pour soutenir l'alignement de l'organisation à son environnement (Miles et Snow, 1984). Une grande variété de construits et de comportements a été présentée par les recherches relatives à la compatibilité ou le fit dans le cadre des analyses organisationnelles (Edwards et al, 2010). La notion de fit est donc l'ensemble des modes d'interaction et la manière avec laquelle ils affectent les processus d'adoption et d'adaptation d'une entreprise. Ainsi, il existe un ajustement (adaptation) dynamique entre les pratiques utilisées et l'entreprise.

Le fit est influencé par des facteurs techniques, culturelles et politiques (Zajac, 2010). D'après des études précédentes, les facteurs qui affectent communément le fit inter partenaires et la sélection du partenaire incluent le fit culturel (Arditi et al, 2008; Nielson, 2007; Loise et al, 2000; Stach, 2006) qui sera développé dans ce qui suit.

B. *Fit culturel : Conjoncture de performance des alliances*

Selon Sarkar et al, (2001), le fit culturel est la congruence entre les philosophies organisationnelles, les objectifs et les valeurs des alliés. C'est le degré auquel les caractéristiques de diffusion d'une pratique sont compatibles avec les valeurs, les croyances et les pratiques des adoptants potentiels (Zayak, 2010).

D'une part, l'engagement des alliés est bien renforcé en cas de sélection d'un partenaire qui présente le plus de fit, de compatibilité et d'adéquation entre leurs styles de travail et leurs cultures (Tsang, 2002). D'autre part, le fit interculturel reste une base pour le développement d'une confiance mutuelle puisqu'il est généralement difficile d'avoir une confiance en quelqu'un d'un milieu différent (McCutchen, 2008). D'où, il permet une meilleure performance de l'alliance.

Ainsi, il peut être désigné par la similitude des cultures des partenaires (Weber et al, 1996). Celle-ci est positivement associée aux résultats et au succès de l'alliance puisqu'elle assure la réduction des coûts de coordination et la promotion d'une meilleure performance (Chung, Singh et Lee, 2000 ; Tser Chen, 2009). Elle incite la création de valeur (Sarkar et al, 2001). Néanmoins, le fit culturel peut être aussi étalé par la diversité et la complémentarité des cultures des alliés (Weber et al, 1996).

Toutefois, l'absence de sensibilité aux problèmes de la diversité culturelle entre les partenaires conduira à un échec de l'alliance. De ce fait, les cultures doivent faire l'élément d'un audit avant que l'alliance ne soit créée (Inkpen, 2000). Cependant, l'existence de pressions de conformité est un premier mécanisme affectant le fit culturel (Zayak, 2010). Les points de convergence et de divergence entre les cultures des partenaires peuvent être, donc, identifiés. Les points de divergence permettront d'identifier les sources d'incompréhension, de résistance et de conflit (Meston, 1999).

C. *Diversité culturelle et misfit : une confusion erronée*

La diversité des cultures suppose des différences et des dissimilarités dans les modèles de management, des idées et la nature des organisations qui peuvent significativement influencer la compétitivité des entreprises (Mittal, 2010). En outre, la différence et la diversité des valeurs culturelles rendront l'accord sur la communauté des objectifs des partenaires de l'alliance et des solutions difficile (Meier, 2006).

La distance culturelle est fréquemment confuse avec le misfit (incompatibilité) culturel (Mittal, 2010). Dans la théorie, une hypothèse implicite suppose qu'elle signifie une incongruence et un misfit (Weber et al, 1996). Les alliances échouent, souvent, lorsqu'il existe des différences entre les cultures des partenaires (Denison,

1990). Celles-ci semblent être déterminantes pour l'efficacité et la performance de l'alliance dans la mesure où elles provoquent un misfit (Mittal, 2010).

Selon Monin (2002), l'existence de référents culturels divers et divergents entre les partenaires est un des facteurs de misfit culturel. Celui-ci peut provoquer un choc culturel néfaste pour le fonctionnement de l'organisation, en particulier au niveau de la gestion des équipes et de la motivation du personnel (Barabel et Meier, 2005). Il peut, aussi, générer des comportements perturbateurs et des mécompréhensions nuisibles à l'efficacité de l'alliance (Monin, 2002).

Les différences culturelles qu'elles soient nationales, organisationnelles ou professionnelles sont une source d'incompréhension (Meier, 2006), ce qui ne signifie pas, toutefois, que la diversité culturelle soit nécessairement un facteur d'échec (Blanchot, 2007). De leur part, Zineldine et al, (2005), la diversité culturelle peut causer l'échec de l'alliance comme elle peut être neutre. Leur étude menée sur des alliés d'auto-constructeurs suédois en Russie montre que les barrières culturelles et celles des langues semblent être non importantes.

Pour Gibson et Marcoulides (1995, cités par Mittal, 2010) la diversité culturelle ne doit pas être considérée comme un désavantage mais plutôt comme un indicateur d'une certaine liberté dans le top management. Même des partenaires transfrontaliers et culturellement distants peuvent achever un fit par la complémentarité culturelle plutôt que par la similarité culturelle (Mittal, 2010).

De plus, avec la diversité culturelle, il peut y avoir un respect mutuel favorisant l'innovation, la pertinence des décisions et la résolution des problèmes. Elle n'exclut donc pas le développement d'une identification forte des partenaires à leur alliance. Cette nouvelle identité sociale sera une source d'intégration et de performance (Salk et Shenkar, 2001).

IV. DIVERSITE DES CULTURES: ENTRE CONFLITS ET SYNERGIES

A. *Diversité et fit des cultures nationales : Intégration de la communication*

La différence et la diversité des cultures nationales entraînent des conflits et des barrières qui provoquent l'instabilité des joints

venture internationales (IJV) (Parkhe, 1991). La première cause des problèmes dans les alliances est la barrière linguistique parce que la communication et la compréhension mutuelle sont très importantes pour discriminer les différentes approches de gestion et de commerce des partenaires.

Voss et al, (2006) postulent que les partenaires doivent considérer l'adaptation ou le fit avec la culture du pays hôte au niveau de six dimensions : la familiarité avec le langage et la langue, les pratiques utilisées, les systèmes politiques et légaux, l'environnement économique, la structure de l'industrie et enfin, la culture nationale du pays hôte. De plus, pour Makino et Beamish (1998), les IJV avec des cultures nationales similaires présentent un niveau de performance et un taux de survie supérieur à celles ayant des cultures nationales dissimilaires.

Il est à signaler que la diversité entre les cultures nationales peut être bénéfique. Il y aura plus de communication et une collaboration plus étroite (Park et Ungson, 1997). Barkema et al, (1997 ; cités par Simonin, 2004) ont trouvé que la distance culturelle a un effet positif sur la performance des IJV. Cela peut être expliqué par le fait que les managers des alliances internationales font plus d'efforts pour éviter les mécompréhensions que ceux des alliances domestiques (Simonin, 2004).

Ainsi, la diversité culturelle peut assurer une performance plus élevée et améliorer les capacités d'apprentissage (Park et Ungson, 1997). Par contre, Fey et Beamish, (2001 ; cités par Simonin, 2004) reportent que ces différences n'ont aucun effet sur la performance des IJV.

Johnson, Cullen et Sakano (1991, 2000) postulent que la congruence ou le fit culturel entre les partenaires de IJV affecte positivement la perception de la satisfaction (de la part) des partenaires, (de) la performance de leur alliance, et réduit le conflit entre eux. De plus, ils sollicitent que la capacité d'adaptation est en elle-même un produit culturel et non pas un produit de la distance culturelle.

Par contre, l'incompatibilité ou le misfit des cultures des partenaires étrangers peut causer des frictions et mécompréhensions et, par conséquent, une faible performance de l'alliance (Ter-Yieth Chen, 2009). Dans ce cas, la diversité culturelle est un obstacle

majeur et pesant pour les partenaires engagés dans des alliances stratégiques internationales en comparaison à ceux des alliances locales nationales (McCutchen, 2008). Elle peut créer des difficultés managériales et mène à l'échec pour trois raisons (Zheng et al, 1999 ; McCutchen, 2008) :

- Elle fait accroître le risque de mal/non compréhension entre les partenaires et réduit la communication entre les alliés.
- Le fit interculturel reste une base pour le développement d'une confiance mutuelle. Hors, il est généralement difficile d'avoir confiance en quelqu'un d'un milieu différent.
- Les partenaires des alliances internationales rencontrent diverses incertitudes et des risques qualifiés d'internationaux puisque leurs environnements présentent des économies, des politiques, des taux d'échange étranger, des lois locales et de régulation différents.

En effet, d'autres recherches comme celles de Makino et Beamish (1998), et Park et al, (1997) ont trouvé que les alliances internationales sont plus réussies et plus performantes que celles nationales. De même, Chen, Ho et al, (2002 ; cités par Nielson, 2007) ont trouvé que des effets négatifs sont exercés, sur la performance des IJV, plutôt par la diversité et les différences des cultures organisationnelles et non pas par celles nationales. Toutefois, les majeurs problèmes rencontrés dans les alliances internationales peuvent être dus à la diversité culturelle organisationnelle ou nationale. Néanmoins, les derniers sont moins fréquents (Nielson, 2007).

B. Diversité et fit des cultures organisationnelles : Intégration de la communication

La diversité des cultures organisationnelles affecte le sens d'identité des employés et la perception de l'un vis-à-vis de l'autre. Les différences dans les styles de management, les attitudes organisationnelles, les caractéristiques comportementales et les styles de communication peuvent être liés à la culture organisationnelle (Seymen, 2006 ; Zayak, 2010). S'il existe une forte diversité entre les alliés sur ce niveau, il y aura des conflits, des problèmes et des désaccords entre eux (Weber et al, 1996).

Dans ce sens, la culture organisationnelle a plus d'effets sur la qualité relationnelle et la réussite de l'alliance que celle nationale. De plus, son degré d'enracinement dans la culture nationale a une influence sur le niveau du fit culturel (Mittal, 2010).

Seymen (2006) affiche que le fit entre les cultures organisationnelles et les capacités des partenaires influence leur habilité et le potentiel synergétique de l'alliance. En effet, des entreprises, avec des cultures organisationnelles diverses et dissimilaires, passent plus de temps et d'énergie à établir des pratiques et des routines mutuellement cohérentes. Ce qui génère des coûts plus élevés et plus de méfiance que celles avec des cultures organisationnelles similaires (Seymen, 2006).

Si les cultures organisationnelles sont diverses et différentes, il sera difficile pour les partenaires d'atteindre les objectifs communs et leur relation risque d'échouer. Par exemple, si l'un d'entre eux adopte une culture de communication et d'échange d'informations limitée, contrairement à l'autre ayant des pratiques de communication plus ouverte et transparente, alors cela déstabilisera l'engagement et la loyauté de leur relation.

De plus, si les cultures nationales sont similaires et il existe un fit entre les cultures organisationnelles alors le fit culturel entre les entreprises alliées sera renforcé. Par contre, un misfit dans les cultures nationales malgré l'existence du fit entre les cultures organisationnelles, alors le fit culturel entre les partenaires peut ne pas être stable). Il est évident que la culture nationale et la culture organisationnelle sont des construits différents et que la seconde est imbriquée dans la première. Ainsi, les unités de travail sont plus performantes lorsque les pratiques de management sont compatibles avec la culture nationale (Mittal, 2010).

Prenons l'exemple de Toshiba, IBM et Siemens AG. Bien que ce soient des concurrents traditionnels, ces entreprises se sont réunies dans une entreprise de recherche et développement conjointe pour produire une prochaine génération de puces informatiques. Plus de 200 scientifiques de ces entreprises et de pays culturellement différents ont travaillé dans le centre de recherche IBM à New York. En théorie, la diversité culturelle et les horizons variés étaient censés favoriser une créativité et un progrès spectaculaire.

Néanmoins, les Japonais ont trouvé des difficultés à travailler dans de petits bureaux isolés. Les cabines fermées étaient totalement différentes de leurs espaces habituels de bureaux ouverts. Quant aux Allemands ont été horrifiés par le fait que les Japonais dormaient dans des réunions lorsque le sujet ne les concernait pas. Les salariés d'IBM se plaignaient que les Allemands planifiaient trop et ralentissaient les choses. De plus, les difficultés avec la communication en anglais, le manque de formation interculturelle suffisante, et la diversité et les différences dans les styles de gestion ont aussi dévasté l'entreprise. Le résultat a été un manque de confiance, un retrait des Japonais, des Allemands, et des Américains dans leurs propres équipes et, peut-être plus important, les ingénieurs ont retenu de l'information et ne partageaient pas des idées (Cullen et al, 2000).

De ce fait, il est préférable que les partenaires analysent et négocient les différences culturelles afin d'adapter des valeurs convergentes avec une troisième culture qui sera un processus interactif et mutuellement bénéficiaire pour chaque partenaire (Steensma et Lyles, 2000).

V. FIT CULTUREL ET GENESE DE COMPETENCES INTERCULTURELLES: CLEF DE PERFORMANCE

Selon Rodriguez (2005), le fit interculturel dans les alliances internationales peut être assuré par la création d'une troisième culture cohérente et unique qui combine les différents éléments des partenaires et incorpore la diversité culturelle et cognitive. De même, pour Zolkos (2005), les partenaires doivent développer une compétence interculturelle pour réussir leur alliance. Seules les entreprises culturellement compétentes sauront la culture et les compétences nécessaires permettant de travailler efficacement avec un groupe éthique.

Lorsque cette nouvelle culture est approuvée, alors elle permet de renforcer la confiance, d'encourager la collaboration à progresser et incite la résolution des conflits (Jiang et al, 2008). Cela favorisera des actions essentielles d'une part, pour l'adaptation aux changements de l'environnement économique et compétitif de l'alliance et d'autre part créatrices de valeur pour les partenaires (Torre et al, 2001).

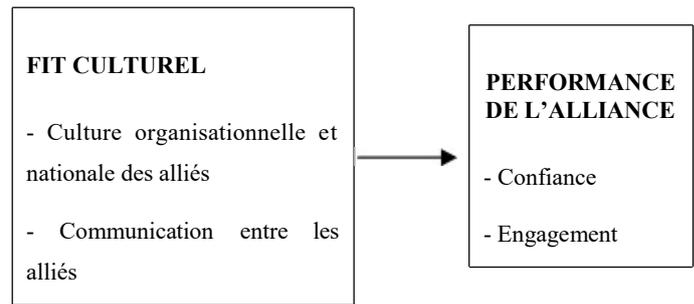
Elle leur fournit des idées sur la culture, les systèmes, les structures et les stratégies des partenaires, facilite une communication efficace ainsi qu'une entente mutuelle (Saxton, 1997).

De plus, elle améliore le degré de compatibilité entre les systèmes organisationnels, les processus d'échange et les cultures des partenaires. Ainsi, elle accroîtra la complémentarité organisationnelle des entreprises alliées. Ainsi, la diversité culturelle des équipes peut être un facteur d'adaptabilité et de créativité. Toutefois, elle peut rendre le travail commun problématique (Zolkos ; 2005).

A ce niveau, la communication est importante puisqu'elle favorise la construction d'une identité collective capable de susciter une adhésion en développant le sentiment d'appartenance. (Rodriguez, 2005). Pour certains auteurs, la culture est la communication et vice versa (Zakaria, 2000 ; cité par Seymen, 2006). Dans les relations commerciales internationales, le lien entre la culture et l'engagement est compliqué car il implique les interactions entre les cultures. La communication est, alors, un enjeu clé pour assurer des avantages mutuels. Plus celle-ci est ouverte, plus le niveau d'engagement sera élevé.

Dans ce travail, on essayera d'évaluer les effets de la diversité et de fit des cultures des alliés sur la performance de leur alliance. Pour ce faire nous avons choisi de mesurer le fit comme une relation d'adéquation (Camillus et Venkatraman, 1984). Ce choix à été fondé sur deux justificatifs. Le premier est de savoir comment les adéquations respectives des cultures et de la communication entre les partenaires influencent directement la performance de l'alliance. De plus, suivant ce qui a été avancé, la compatibilité culturelle et la fréquence de la communication ont des effets directs sur la performance de l'alliance. Ce qui renforce encore plus le choix de ce type de mesure du fit entre les entreprises alliées.

Ainsi, après ce détour dans la littérature, nous avons élaboré le modèle spécifique à notre recherche comme suit :



Notre modèle est accompagné par les hypothèses suivantes :

H1: Le fit culturel influence positivement la confiance entre les partenaires de l'alliance.

H1a : le fit entre les cultures nationales et organisationnelles des alliés influe positivement la confiance des alliés.

H1b : une communication fréquente entre les alliés renforce la confiance entre les alliés

H2 : Le fit culturel entre les alliés a un effet favorable sur l'engagement entre eux.

H2a : Le fit entre les cultures nationales et organisationnelles des alliés influe positivement l'engagement entre les alliés

H2b : une communication fréquente entre les alliés renforce leur engagement.

VI. METHODOLOGIE, RESULTATS ET DEBATS

Dans cette seconde partie, nous présentons successivement la méthodologie sélectionnée pour l'étude empirique et les résultats obtenus avant d'en proposer des interprétations et des commentaires articulés autour des hypothèses de recherche.

A. Collecte et analyse des données

Pour vérifier les hypothèses, un questionnaire avec une échelle de Likert en 5 points s'étendant de « pas du tout d'accord » jusqu'à « tout à fait d'accord » est administré à un échantillon de 114 entreprises ayant noué des alliances dans plusieurs secteurs, ce qui nous a permis de collecter 182 questionnaires. Les échelles de mesure choisies dans le cadre de cet article s'appuient sur celles de Sarkar, Echambadi, Cavusgil et Aulakh (2001).

Après avoir soumis les informations recueillies au logiciel SPSS.19, la recherche avait abouti aux principaux résultats suivants.

D'abord, des Analyses en Composantes Principales (ACP) réalisées sur l'ensemble des données collectées (N= 182) ont servi à purifier les échelles de mesures retenues dans cette étude et à vérifier la fiabilité de chaque construit par le calcul de alpha de Cronbach.

Les résultats issus des Analyses en Composantes Principales (ACP) révèlent une structure unidimensionnelle pour la communication et l'engagement. Par contre, la culture et la confiance admettent respectivement une structure bidimensionnelle.

L'ACP de la culture montre une valeur limite du KMO égale à 0.5 et permet l'obtention d'une solution factorielle acceptable. Le test de Bartlett est significatif au risque de 1%. L'ACP montre que la culture se compose de deux axes. Le premier présente un pourcentage de variance expliquée égal à 42,745 %. Les items qui composent cet axe sont relatifs à la compatibilité des valeurs et à la congruence des philosophies. Ils ont une bonne qualité de représentation supérieure à 0,5 et présentent un alpha de Cronbach égal à 0,703.

Le second axe est constitué d'un seul item qui est la compatibilité des objectifs organisationnels. Il permet d'expliquer 33,377% de la variance.

L'ACP de la communication montre un KMO égal à 0,752. Elle a permis de retenir un seul axe composé de trois items dont la contribution factorielle est bonne. Celui-ci permet d'expliquer 58,117 % de la variance et il est fiable étant donné que sa valeur alpha de Cronbach est égale à 0,715. Les items appartenant à cet axe ont une bonne qualité de représentation supérieure à 0,5. En effet, un item inversé a été purifié.

L'ACP de la confiance montre un KMO égal à 0,538 et permet de retenir deux axes à savoir, le premier relatif à la bienveillance et le second est lié au risque de confiance (méfiance). Ces deux axes permettent de retenir de 84,701% de l'information. Le test de Bartlett est significatif au risque de 1%.

La dimension bienveillance est fiable étant donné que la valeur d'alpha de Cronbach est supérieure à 0,7. De même, la dimension risque de confiance est très fiable et son alpha est égale à 0,905.

L'ACP de l'engagement montre un KMO égal à 0,732 et la signification du test de Bartlett est bonne à un 1%. Il s'agit d'un construit unidimensionnel présenté par un seul axe expliquant

77,743 % de la variance expliquée. Les items ont une bonne qualité de représentation supérieure à 0,75. Par ailleurs, le test de fiabilité au niveau exploratoire montre que la dimension engagement est très fiable étant donné que sa valeur d'alpha de Cronbach est supérieure à 0,8.

Le tableau ci-après récapitule les principaux résultats obtenus à partir de l'analyse en composantes principales relatives aux différents construits du modèle.

	ACP	Alpha de Cronbach
Culture	KMO = 0,500 T. Bartlett = 0,000 Variance expliquée = 85,745% Extraction > 0.5	0,705
		-
Communication	KMO = 0,709 T. Bartlett = 0,000 Variance expliquée = 53,416% Extraction > 0.5	0,718
Confiance de bienveillance	KMO = 0,538 T. Bartlett = 0000	0,851
Risque de Confiance (Méfiance)	Variance expliquée = 84,701% Extraction > 0.5	0,905
Engagement	KMO = 0,732 T. Bartlett = 0000 Variance expliquée = 77,743% Extraction > 0.5	0,839

À la suite de cette démarche exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire (AFC) sur chacune des variables afin de valider le modèle de mesure et de s'assurer de la validité des construits. En effet, en phase de validation, l'AFC est utilisée pour vérifier la stabilité de la structure factorielle des échelles ainsi que leur validité à la fois convergente et discriminante.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un système d'équations structurelles pour estimer la validité de construit de no

variables par le biais de l'utilisation de AMOS. En outre, nous avons complété l'analyse de la fiabilité des variables en ayant recours au rhô de Joreskog en complément du coefficient alpha. Les résultats de ces AFC sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Dimensions	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente	Validité discriminante
Communication	0,712	0,395	-
Confiance de bienveillance	0,895	0,810	0,81 > 0,0729
Risque de confiance	0,728	0,574	0,574 > 0,0729
Fit des valeurs et des visions	0,746	0,601	-
Fit des objectifs organisationnels	-	-	-
Engagement	0,852	0,657	-

La validité convergente a été calculée selon l'approche recommandée par Fornell et Larcker (1981). La variance partagée entre chaque facteur et ses indicateurs a été calculée à partir des poids factoriels issus du bootstrap. Il est habituellement recommandé d'avoir une validité convergente supérieure à 0.5.

Les résultats présentés dans ce tableau indiquent une bonne validité convergente des échelles. De plus, les valeurs de Rhô de Jöreskog sont supérieures à 0,7 alors que les valeurs de Rhô de validité convergente dépassent 0,5. La validité discriminante a été vérifiée pour les dimensions de la confiance. Les dimensions sont fiables et valides.

Avant d'aborder le test des hypothèses, il faut évaluer la qualité de l'ajustement du modèle par une série d'indices fournie par le logiciel AMOS et qui est présentée dans le tableau ci-dessous :

Indice	Chi-deux / ddl Normalise	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	IFI	CFI
Résultat	2,474	0,89	0,84	0,089	0,09	0,88	0,88

On remarque que le modèle présente un bon ajustement. En ce qui concerne les résidus, le RMR est inférieur au seuil de 0,1 ce qui nous conduit à conclure au caractère satisfaisant du modèle. Toutes les autres conditions sont vérifiées.

B. Test des hypothèses du modèle

Dans un second temps, après la vérification de l'ajustement de ce modèle d'équations structurelles, on passe à la validation des hypothèses avancées précédemment en testant les relations causales entre la compatibilité des cultures des entreprises alliées et la performance de leur alliance.

Nous présentons dans ce qui suit les résultats obtenus et le test des hypothèses. Notre modèle d'équations structurelles permet de valider trois des quatre sous-hypothèses avancées qui sont (H1b, H2a et H2b). La validation des hypothèses se présente comme suit :

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Bienveillance	Communication	,823	,246	3,342	***
Méfiance	Communication	-,18	,248	-,764	,445
Engagement	Communication	,313	,176	1,780	*
Bienveillance	Fit des Valeurs nationales et Visions	-,12	,113	-1,131	,258
Méfiance	Fit des Valeurs nationales et Visions	-,19	,126	-1,546	,122
Engagement	Fit des Valeurs nationales et Visions	,555	,101	5,465	***
Bienveillance	Fit des objectifs organisationnels	,058	,085	,678	,497
Méfiance	Fit des objectifs organisationnels	,055	,095	,575	,565
Engagement	Fit des objectifs organisationnels	,178	,066	2,684	**

N.B. *** significatif à 1% - ** significatif à 5% - * significatif à 10%

Par la régression, il s'avère que la communication a un effet sur la confiance de bienveillance entre les partenaires. D'où l'hypothèse H1b est confirmée.

En revanche, nous ne sommes pas parvenus à valider l'hypothèse H1a selon laquelle la compatibilité des cultures nationales et organisationnelles influence la confiance de bienveillance entre les entreprises alliées. Ainsi, l'hypothèse H1a est infirmée. Cela suppose que quelque soit la fréquence de la communication entre les partenaires, les risques de confiance restent insensibles. Ils ne sont pas atténués lorsqu'il y a une communication fréquente entre eux. Une autre explication alternative possible à cette non-validation de cette sous hypothèse réside dans le fait que les alliés peuvent avoir et tenir une communication fréquente entre eux tout en restant méfiant l'un vis à vis de l'autre.

De plus, la communication fréquente a un effet positif et significatif sur l'engagement des partenaires. Donc, ce dernier est renforcé et soutenu par la fréquence de la communication entre les alliés. Par conséquent l'hypothèse H2b est confirmée.

Les résultats obtenus et la validation des hypothèses montrent, donc, que la communication constitue un déterminant majeur de la performance et du succès des alliances puisque sa fréquence affecte positivement la confiance et l'engagement entre les alliés. En outre, la compatibilité des cultures et des objectifs organisationnels a un impact positif sur l'engagement entre les alliés. Plus leurs cultures organisationnelles sont congruentes, plus ils s'attachent l'un vers l'autre dans le cadre de l'alliance. De ce fait, l'hypothèse H2a est validée.

Ainsi, lorsque la diversité culturelle permet d'atteindre un fit culturel entre les alliés et de réaliser une communication fréquente entre les partenaires, alors elle améliore significativement la performance des alliances. Ces résultats sont convergents avec les études empiriques menées par Nielson, 2002 ; Zineldine, 2005 ; Tser-Yith Chan, 2009, Mittal, 2010, etc. qui témoignent de l'importance accordée à l'effet de la culture sur la performance des alliances.

C. *Discussion et conclusion*

Plus la communication est fréquente et ouverte, plus le niveau d'engagement sera élevé. En démontrant une intention de coopération et en assurant une communication ouverte et

honnête avec son allié, une entreprise élargit le potentiel d'une action commune entre eux plus grande (Madhok, 1995; Das et Teng, 1998).

La communication a de ce fait un impact positif sur l'efficacité de la relation, sur la confiance et l'engagement (Moore 1998). Elle renvoie au partage formel et informel des informations pertinentes et en temps opportun entre les partenaires de l'alliance. Une entreprise qui démontre l'ouverture à la communication veut transmettre la volonté et la capacité de partager des informations ou connaissances incorporées dans les compétences organisationnelles avec ses alliés. Ainsi, ils présentent un grand potentiel pour être nettement coopératif et engagés (Carlson et al, 2011).

Ainsi, l'échange d'informations et la fréquence de la communication constituent pour les entreprises alliées une motivation pour s'engager et de se confier des ressources mais pas un moyen pour éviter ou anéantir la méfiance mutuelle entre elles. Dans le cas contraire, lorsque la diversité culturelle ne permet pas d'atteindre un niveau minimal de congruence culturelle entre les alliés, alors elle peut nuire la performance de l'alliance et même mener à son échec.

Ces résultats appuient les conclusions de Gibson et Marcoulides (1995) selon lesquelles les différences culturelles ne doivent pas être considérées comme un désavantage mais plutôt comme un indicateur d'une certaine liberté dans le top management. De même pour les portées de Mittal (2010) qui préconisent que des partenaires transfrontaliers et culturellement distants peuvent achever un fit par la complémentarité culturelle plutôt que par la similarité. Ce fit permet de réaliser une valeur ajoutée à leur relation en termes d'efficacité de la communication, de confiance mutuelle, d'engagement, de réciprocité, de bienveillance et d'apprentissage (Mittal, 2010). Ainsi, il facilite le succès et la performance des alliances en réduisant les coûts de coordination (Chung, Singh et Lee, 2000 ; Tser Chen, 2009).

Ainsi, la diversité culturelle peut être un facteur d'adaptabilité et de performance pour les entreprises capables de développer les compétences nécessaires à un fit culturel afin de collaborer efficacement avec un allié culturellement différent (Zolkos, 2005).

Bibliographie

- Ansari M., Fiss C. et Zajac J. (2010): « Made to fit: how practices vary as they diffuse », *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 1.
- Arditi D., Ozorhon B., Dikmen I. et Birgonul T. (2008): « Implication of culture in the performance of international construction joint venture », *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.1.
- Arino A, De la Torre J et Ring S (2001): « Relational Quality: Managing trust in corporate alliances », *California Management Review*, Vol.44, N.1.
- Adkins, C.L., Russell, C.J., & Werbel, J.D. (1994), Judgements of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, Vol.47.
- Blanchot F. (2007) « L'alliance comme levier et lieu du changement : Gestion du changement », Dunod.
- Bravo G. et Shonk J. (2010): « Inter-organizational support and commitment: A Framework for sporting event networks », *Journal of Sport Management*, Vol.24.
- Blanchot F. (2006) : « Alliances et performances : un essai de synthèse », Paris-Dauphine CREPA/DRM, Cahier de recherche.
- Barabel M et Meier O (2005): « Fusion et acquisition, une fonction ressources humaines de régulateur », *Personnel*, N.460.
- Baird, L., et Meshoulam, I. (1988): « Managing two fits of strategic human resource management », *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1.
- Choi Y., Richard T.; Bagozzi, Richard P. et Paul A. (2010): « Communication, utilization, and performance in international strategic alliances: An investigation of the post-formation process », *International Journal of Commerce and Management*, Vol.20, N°1.
- Cummings L. et Holmberg R. (2009): « Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms », *Long Range Planning*, Vol.42.
- Chen T.C. et Liu H.H., Wei-Lan Hsieh (2009): « The influence of partner characteristics and relationship capital on the performance of international strategic alliances », *Journal of Relationship Marketing*, Vol.8.
- Chen D. et Li D. (2008): « Resource commitment, organizational control, and alliance performance in emerging and developed economies », *The Journal of Global Business Issues*, Vol. 2, N°2.
- Clert-Girard P. (2005) : « Stratégies d'alliances : partenariats dans les PME », Conférence Chambre de Commerce et D'industrie, Lyon.
- Cullen B., Johnson J. et Sakano T. (2000): « Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management », *Journal of World Business*, Vol. 35, N°3.
- Chung S., Singh H. & Lee K. (2000): "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic Management Journal*, Vol.21, Iss.1.
- Côté M. et collaborateurs (1995): « La gestion stratégique d'entreprise : aspects théoriques », Gaëtan, Morin éditeur.
- Camillus C. et Venkatraman N. (1984): « Exploring the concept of fit in strategic management », *Academy of Management Review*, Vol.9, N°3.
- Dong Li et W. Glaister (2009): « Antecedents of perceived national and corporate culture differences: evidence from Chinese international strategic alliances », *Asia Pacific Business Review*, Vol. 15, No. 2.
- De Man A. P. et Roijakkers N. (2009): « Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk », *Long Range Planning*, Vol.42.
- Dodouroua M et Zineldin M (2005): « Motivation, achievements and failure of strategic alliances », *European Business Review*, Vol.17, N.5.
- Das T. K., Teng B.S. (2002): « Alliance constellations: A social exchange perspective », *Academy of Management, The Academy of Management Review*, Vol. 27, Iss. 3.
- Doz Y. et Hamel, G. (2001): « L'avantage des alliances : logiques de création de valeur », Dunod.
- Douma U.; Bilderbeek J.; Idenburg J. et Looise K. (2000): « Strategic Alliances Managing the dynamics of fit », *Long Range Planning*, Vol.33.
- Delery, J.E., et Doty, D.H. (1996): « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions », *Academy Management Journal*, Vol.39.

- Evangelista F. et Hau, L.N. (2009): « Organizational context and knowledge acquisition in IJVs: an empirical study », *Journal of World Business*, Vol.44.
- Fornell Claes; Larcker David F. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1.
- Giuseppina Bruna M. ; Chauvet, Mathieu. (2013) : « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif », *Management International ; Volume 17. n° Hors-Série*, HEC Montréal et Université Paris Dauphine.
- Ijose O. (2010): « Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability », *Journal of Management and Marketing Research*, Juin, 1.
- Inkpen A. (1996): « Creating knowledge through collaboration », *California Management Review*, Vol.39, N°1.
- Inkpen A. and Dinur A. (1998): "Knowledge management processes and international joint ventures", *Organization Science*, Vol.9, Iss.4.
- Johnson J. et Cullen B.: (2006): « Relational exchange in US-Japanese marketing strategic alliances », *International Marketing Review*, Vol.23, N°6.
- Jolly D (2001): « Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération », Vuibert.
- Luo Y. (2002): « Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises », *Organization Science, Multinational Enterprises* », *Organization Science*, Vol. 13, No. 1.
- Meier M. (2010): « Knowledge Management in Strategic Alliances: A Review of Empirical Evidence », *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111,00287.
- Mittal R. (2010): « Cultural congruence in cross-border alliances: a multi-level perspective », *International Journal Of Business Research*, Vol.10, N°3.
- McCutchen W.; Swamidass M. et Teng B.S. (2008): « Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience », *Journal of High Technology Management Research*, Vol.18.
- Meier O. (2008) : « Management interculturel », Dunod, 3ième édition.
- Ming Zeng, Xiao-Ping Chen (2003): « Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 28, Iss.4.
- Monin Philippe (2002) : « Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques », *Revue française de gestion*, 3-4 - n° 139
- Makino S. & Beamish PW. (1998): " Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures », *Journal of international business studies*, Vol°29, N°4.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1984): « Fit, Failure and The Hall of Fame », *California Management Review*, Vol. XXVI, No. 3.
- Nielsen B.B. (2007): « Determining international strategic alliance performance: a multidimensional approach », *International Business Review*, Vol.16.
- Parast MM. (2005): « A relational view of quality management in strategic alliances », *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, N°59.
- Park, S. H. et Ungson G. R. (1997): « The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution », *Academy of Management Journal*, Vol.40.
- Parkhe, A. (1991): « Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances », *Journal of International Business Studies*, Vol.22.
- Radu C. (2010): « Need and potential risks of strategic alliances for competing successfully », *Economia. Seria Management*, Vol.13, Nr. 1.
- Rod M. (2009): « A Model for the effective management of joint ventures: A case study approach », *International Journal of Management* Vol. 26 No. 1 April.
- Rivkin J. (2009): « More perfect unions » *Profit*, Toronto, Vol. 28, N° 5.
- Rahman N. (2007): « Duality of alliance performance », *Journal of American Academy of Business*, Mars, Vol.10, N.2.
- Rodriguez M (2005): « Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances », *International Marketing Review*, Vol.22, Iss. 1.
- Stach G (2006): « Business Alliances at Eli Lilly: a successful innovation strategy », *Strategy and Leadership*, Vol.34, N.5.
- Skarmeas D.; Robson M. et Spyropoulou S. (2006): « Behavioral attributes and performance in international strategic alliances:

Review and new directions », *International Marketing Review*, Vol. 23, N°6.

- Simonin B.L. (2004): « An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances », *Journal of International Business Studies*, Vol.35.

- Sarkar, Echambadi, Cavusgil et Aulakh (2001) : « The influence of complementarity, compatibility and relationship capital on alliance performance », *Journal of the academy of marketing science*, volume 29, N°4.

- Salk JE & Shenkar O. (2001): "Social identities in an international joint venture: An exploratory case study", *Organization science*, Vol.12, No. 2.- Steensma k et Lyles M (2000): « Explaining international joint venture », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N.8.

- Wahyuni S.; Ghauri P. et Karsten L. (2007): « Managing international strategic alliance relationships », *Thunderbird International Business Review*, Nov1.

- Wright, P.M., et Snell, S.A. (1997): « Toward a unifying framework for exploring fit et flexibility in strategic human resource management », *CAHRS*.

- Weber, Y. (1996), "Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions", *Human Relations*, Vol. 49 No. 9.

- Yaqub MZ. ; Malik A. et Shah H. (2010): « The roles of satisfaction, trust and commitment in value-creation in strategic networks », *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Iss18.

- Zolkos R. (2005): « Cultural competency is key to success with ethnic groups » *Business Insurance*, Chicago: Feb . , Iss. 2.