



DETERMINANTS DU SUCCES ENTRE PARTIES PRENANTES AU PARTENARIAT COMMERCIAL INTERNATIONAL

Professeur BYERAGI SAFARY Georges, BSc, MBA, Ph.D.

Résumé :

Cet article traite davantage sur les perspectives et les théories concernant le partenariat commercial international (PCI), les motivations des entreprises qui pratiquent le PCI, les avantages et les inconvénients, les formes de PCI et la clé du succès dans la conduite de la propriété intellectuelle dans le domaine du commerce international.

Mots clés : *Entreprises, Motivation, Partenariat commercial international, Compétence relationnelle, alliance stratégique*

Abstract:

This article discusses more about the perspectives and theories regarding the International Business Partnerships (IBP), the motivations of companies that practice the IBP, the pros and cons, the forms of IBP and the key to success in the conduct of intellectual property in the field of international trade.

Key Words: Enterprises, Motivation, International Trade Partnership, Relational competence, strategic alliance

Introduction

Le courant de la mondialisation, qui pose un défi de concurrence plus difficile aux entreprises sur le marché international, a rendu de plus en plus nécessaire aux entreprises de s'associer en vue d'acquérir une position plus forte sur le marché. De plus, le développement technologique et les avancées dans les télécommunications et le transport de l'information ont facilité les partenariats.

Le développement technologique et les défis de la concurrence suite à la mondialisation du marché ont amené de nombreuses entreprises à conclure des partenariats commerciaux internationaux au cours des deux dernières décennies. Le terme partenariat commercial international (PCI) est utilisé comme une plate-forme

couvrant diverses formes de partenariats. Un autre terme qui est également souvent utilisé est l'alliance stratégique. Aussi, les chercheurs en commerce international utilisent parfois le terme de coentreprises internationales (Joint-Venture Internationale - JVI) mais dans cette étude, le terme JVI est conçu comme une forme de partenariat commercial international, à savoir les partenariats dans lesquels les parties partenaires participent à l'investissement dans la propriété de partenariats.

L'importance stratégique d'une opération, sous forme de partenariat, réside donc dans les conditions à travers lesquelles l'entreprise peut garder le contrôle de ses activités commerciales internationales et accroître la connaissance expérimentale, deux éléments très déterminants pour accroître l'engagement de l'entreprise dans les opérations commerciales à l'étranger (**Berdoh *at al.*, 1999**).

De plus, il existe souvent des conditions inappropriées et défavorables pour que les entreprises rivalisent sur les marchés étrangers avec les filiales de production détenues à 100 %, telles que les risques environnementaux ou les lois qui sont de nature protectrice et exigent l'implication des entreprises locales dans les affaires internationales (**Blodgett, 1992**). Cependant, les réalités de la pratique et les résultats empiriques des chercheurs indiquent un taux élevé d'échec des partenariats d'entreprise dans le contexte international.

Selon **Raffee *at al.* (1994)**, plus de cinquante (50) pour cent des entreprises coopératives échouent. L'échec peut être identifié en fonction de plusieurs facteurs, notamment :

1. l'âge de la joint-venture (JV) ;
2. la taille proportionnelle des entreprises qui la rejoignent ; et
3. l'équivalence stratégique et culturelle.

En outre, plus une coentreprise est ancienne, plus elle risque d'échouer. Pendant ce temps, les entreprises dont la taille n'est pas équilibrée et qui décident à s'associer se retrouvent souvent avec le grand parti dominant le partenariat et font de la coopération une situation gagnant-perdant.

Aussi, nous avons observé que l'équivalence stratégique et culturelle peut-elle renforcer ou détruire les partenariats.

Le **tableau 1** ci-dessous présente des données statistiques basées sur une étude longitudinale du cycle de coentreprise (Joint-Venture)

Type de coentreprise résiliée (Echec)	Age (Année)					
	1	2	3	4	5	6
JV Domestique						
JV International						
JV Domestique et International						

Source : nous-même sur plusieurs données (2021)

2. Partenariat Commercial International : Perspective

La littérature concernant le partenariat commercial international peut être regroupée en plusieurs paradigmes théoriques pour expliquer l'organisation et les résultats des coentreprises internationales (JV). Les perspectives/paradigmes souvent utilisés pour expliquer le partenariat commercial international comprennent, notamment :

- la théorie du pouvoir de marché (*market power theory*) ;
- l'économie des coûts de transaction (*transaction cost economics*) ;
- la théorie de l'agence (*agency theory*) ;
- la théorie des rendements croissants (*increasing returns theory*) ;
- la vision basée sur les ressources (*resource-based view*) ;
- la perspective comportementale (*behavioural perspective*) ;
- les connaissances organisationnelles (*organisational Learning/knowledge*) ;
- l'organisation des alliances (*organisation of alliances*) ;
- l'économie politique (*political economy*) ;
- la gestion stratégique (*strategic management*).

2.1. Théorie du pouvoir de marché

La théorie du pouvoir de marché part de la stratégie de l'entreprise visant à accroître son succès concurrentiel en renforçant sa position sur le marché.

Selon Porter (1980), dans son livre classique '*Competitive Strategy*', la position relative occupée par une entreprise dans sa structure industrielle détermine la stratégie générique la plus réalisable et la plus rentable pour l'entreprise concernée. Les stratégies concurrentielles peuvent offrir aux entreprises collaboratrices des opportunités mutuellement avantageuses en vue d'améliorer et de renforcer leur position sur le marché.

En général, selon Child *at al.*, (1998), il existe deux types de coalitions : (i) la coalition offensive et (ii) la coalition défensive.

La *coalition offensive* vise à construire l'avantage concurrentiel d'une entreprise et à renforcer sa position en réduisant la part de marché des concurrents ou en réduisant l'augmentation des coûts de production ou de distribution. Un exemple hypothétique facile à comprendre est que si deux sociétés brassicoles géantes forment une coalition, les autres concurrents seront submergés, car elles peuvent tous les deux contrôler et tuer le commerce de la bière dans un pays.

Parallèlement, la *coalition défensive* est réalisée en formant des barrières à l'entrée (*entry barriers*) dans le but de sécuriser et de stabiliser la position de l'entreprise dans un secteur donné (i.e. industrie) afin d'augmenter les bénéfices. Cette forme de coalition est souvent utilisée par les entreprises qui connaissent la position de faiblesse sur le marché pour se défendre des acteurs dominants.

De même, la théorie du pouvoir de marché estime que les partenariats sont un moyen moins coûteux d'acquérir un pouvoir de marché. Cependant, cette théorie se concentre davantage sur des facteurs contextuels, dont les conditions étatiques, industrielles et organisationnelles qui limitent et construisent des relations de coopération à un moment donné.

Cette théorie explique peu comment les partenaires peuvent utiliser leur collaboration de manière proactive dans ce contexte. Aussi, elle suppose que la structure de l'industrie et du pays dans lequel une entreprise est implantée détermine la stratégie générique (*cost leadership, différenciation ou focus*) la plus adaptée. Dans la théorie supra, le processus de formation d'alliances de Joint-

Venture (*cooperative alliances*) n'est qu'une petite partie de l'analyse des déterminants des structures industrielles et étatiques.

La théorie susvisée ne prend pas en compte le facteur de confiance mutuelle (*mutual trust*) qui peut exister entre les entreprises qui forment la Joint-Venture (qui coopèrent). Cette théorie n'accommode pas les relations entre entreprises qui travaillent ensemble, lesquelles peuvent changer la rationalité et la vision stratégique (*strategic visions*) adoptées par les décideurs. Par conséquent, cette théorie est assez difficile à expliquer le processus qui se produit lors du développement de stratégies coopératives (*cooperative strategies*) au fil du temps.

2.2. Économie des coûts de transaction

Le paradigme principal qui explique la formation et le développement de partenariat commercial international est l'économie des coûts de transaction (ECT). D'une manière générale, cette théorie considère la collaboration comme une méthode pour réduire les coûts d'organisation des transactions commerciales internationales (**Child et al., 1998**). Les coûts de transaction sont les coûts résultant de la structuration, de la gestion et du suivi des transactions commerciales à travers les frontières nationales, tels que : la négociation des coûts, la conclusion de contrats, la gestion de processus de préparation des transactions/logistiques et le suivi des comptes débiteurs.

Le paradigme supra (**Hennart, 1988**) soutient que les alliances entre entreprises se produisent parce que la combinaison des coûts de production et de transaction générés par la propriété conjointe (*joint ownership*) est inférieure à la propriété unique (*sole ownership*) ou aux transactions de marché (**Kogul, 1988a**). Le partenariat commercial international est privilégié en raison des difficultés de gestion et des coûts liés à la gestion des salariés à l'étranger. En outre, la propriété d'investissements par des partenaires commerciaux étrangers sur les marchés étrangers locaux peut réduire le désir des parties de profiter de leurs partenaires tout en minimisant les coûts de surveillance, et les partenaires commerciaux locaux peuvent apporter des contributions précieuses en termes de connaissance et de compréhension du marché (**Hennart, 1988**).

Au cours de la collaboration, chaque partie évalue en permanence les coûts générés par la collaboration en question, notamment ceux liés à *la concurrence entre partenaires, la valeur des connaissances transmises aux partenaires mais aussi ceux concernant*

les risques que les partenaires agissent de manière opportuniste. Si à un certain niveau le coût est jugé trop élevé, l'entreprise peut choisir d'organiser l'activité collaborative de manière différente ; voire de quitter le partenariat commercial international.

Selon Williamson (1975), il existe cinq facteurs qui déterminent si une entreprise décide d'effectuer des transactions en interne au sein de l'entreprise elle-même ou via des échanges de marché : (1) l'opportunisme, (2) la rationalité limitée, (3) le petit nombre de partenaires à choisir, (4) l'incertitude et la complexité et (5) l'impact de l'information.

L'opportunisme est un comportement égoïste et méfiant envers les autres. La rationalité limitée signifie qu'il existe des informations limitées et d'autres limitations qui limitent une partie à agir de manière rationnelle. Si deux parties ou plus effectuent des transactions à plusieurs reprises dans des conditions de (a) nombre limité de partenaires disponibles au choix, (b) conditions de marché incertaines et complexes, (c) informations précises et adéquates sont disponibles pour certaines parties mais pas pour certaines autres parties parce que cela coûte de l'argent pour obtenir l'information, la partie la plus faible en profitera davantage si elle internalise la transaction ou l'activité - en refusant, par exemple, d'externaliser la gestion des stocks. Ici la partie rejette de faire appel ou met fin à tout appel à un prestataire qui prend en charge la gestion de ses stocks.

A cet effet, l'économie des coûts de transaction (ECT) souligne l'importance de l'efficacité et de la minimisation des coûts pour établir la coopération. Cependant, l'économie des coûts de transaction (ECT) ne prend pas en compte les aspects relationnels de la coopération commerciale qui peuvent se former au fil du temps et qui peuvent affecter une transaction. La possibilité de développer la confiance - en identifiant et éprouvant ensemble un sentiment de connivence - et le lien entre les partenaires qui peuvent réduire l'opportunisme et réduire la rationalité limitée parce que les parties impliquées sont disposées à échanger des informations n'est pas prise en compte par cette théorie. Cette théorie se concentre uniquement sur les aspects de l'efficacité ou une perspective économique.

2.3. Théorie de l'Agence

La théorie de l'agence se rapporte à la capacité des « principaux » (par exemple, les actionnaires) de s'assurer que les « agents » (par exemple, les cadres et les managers/gestionnaires) sont en mesure d'accomplir leurs tâches afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette théorie suppose que les humains ont un

comportement égoïste. Les organisations ont un certain niveau de conflit entre les objectifs que leurs membres veulent atteindre, il y a donc une information asymétrique entre le mandant et l'agent. Cette théorie peut également supposer que l'information est une marchandise qui peut être échangée, de sorte que le mandant peut payer pour obtenir des informations sur ce que fait l'agent. L'objectif de la théorie de l'agence est de savoir comment déterminer le contrat le plus efficace pour gérer la relation entre le mandant et l'agent.

Cette théorie décrit la différence d'intérêts entre actionnaires et managers/dirigeants (agents) en termes de séparation entre propriété et contrôle dans les pratiques commerciales modernes (Hoskisson *et al.*, 1999). Selon cette théorie, l'équipe de direction de partenariat commercial international est considérée comme un mandataire de l'Entreprise mère. Par conséquent, la structure commerciale de partenariat commercial international reflète les efforts de la Société mère pour réduire les risques posés par les exécutants de partenariat commercial international (Kumar *at al.*, 1998).

Les implications pratiques de la théorie de l'agence sont, non seulement qu'il est conseillé aux mandants de mettre en œuvre un système de mécanismes d'incitation (relation de sous-traitance, relation salariale, stratégies coopératives et non coopératives, structure d'échanges d'information) et de contrôle pour s'assurer que le comportement des agents est cohérent avec les objectifs à atteindre par le mandant/actionnaire mais aussi que les partenaires impliqués dans les Joint-Ventures devraient clairement formuler la manière dont les bénéfices seront tirés et partagés à travers cette coopération. Ainsi, la méfiance mutuelle entre les partenaires peut être supprimée et va favoriser le partenariat commercial. En créant une confiance mutuelle entre les partenaires, le mécanisme de suivi peut être réduit.

Comme les théories précédentes, cette théorie a aussi des faiblesses. *Premièrement*, les contraintes d'agence ne sont qu'un des nombreux problèmes rencontrés par les gestionnaires du partenariat commercial international (PCI), car en réalité, le partenariat commercial international (PCI) a beaucoup de problèmes à gérer, par exemple le marché juridique, socioculturel, politique, etc. *Deuxièmement*, l'hypothèse selon laquelle les gestionnaires du partenariat commercial international (PCI) donnent la priorité à leurs propres intérêts par rapport aux intérêts du principal/propriétaire a tendance à être peu pragmatique, car tous les dirigeants et managers/gestionnaires n'agissent pas toujours de cette façon. Beaucoup d'entre eux

font également ce qui est le mieux pour l'organisation et se comportent de manière altruiste.

2.4. Théorie des rendements croissants

La théorie économique traditionnelle suppose qu'après avoir atteint un certain point, il y aura des rendements décroissants (*diminishing returns*) pour les facteurs d'entrée. Le terme facteurs d'intrants est utilisé pour les distinguer des facteurs de production qui sont souvent utilisés pour les distinguer des facteurs de production qui sont souvent utilisés dans un contexte de fabrication.

Les facteurs d'entrée comprennent les connaissances (*knowledge*) ou le capital intellectuel (*intellectual capital*), le capital social (*social capital*) et l'information, en plus des matières premières ou des ressources naturelles, des ressources humaines, du capital, des terres, des équipements et autres. Mais en réalité, dans l'industrie du savoir (*knowledge-based industry*), ce qui se passe, ce sont des rendements croissants (*increasing returns*).

Cette théorie explique de nombreux phénomènes qui se produisent dans les alliances stratégiques dans les entreprises de haute technologie. Dans cette condition, les entreprises qui peuvent le plutôt entourer le marché peuvent être en mesure de conserver leurs consommateurs ou clients et devenir des acteurs dominants sans avoir à subir des rendements décroissants (*decreasing returns*). C'est le cas de Microsoft, où ses produits arrivent sur le marché assez tôt et où de nombreux consommateurs se sont tellement habitués au système qu'il est difficile de le briser de la domination du marché et Microsoft obtient des rendements croissants (*increasing returns*).

Cette condition de rendement croissant rend de plus en plus nécessaire aux entreprises de nouer des alliances afin d'atteindre une masse critique (*critical mass*) suffisante pour qu'elles puissent devenir des acteurs, non seulement majeurs mais aussi précurseurs (*first mover*) sur le marché.

2.5. Théorie basée sur les ressources

La théorie du management basée sur les ressources ou *resource-based view (RBV)* est un cadre de gestion utilisé pour déterminer les ressources stratégiques susceptibles de fournir un avantage comparatif à une entreprise ou un partenariat commercial. L'entreprise ou les partenaires peuvent exploiter ces ressources pour obtenir un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991).

Une autre approche très populaire est la vue basée sur les ressources. Cette théorie affirme que les ressources précieuses de l'entreprise, à la fois tangibles et intangibles, sont généralement rares, difficiles à imiter et difficiles à trouver des substituts (**Barney, 1991**). Le PCI a été formé pour créer un ensemble de ressources stratégiques et sociales qui ne sont pas disponibles si les entreprises opèrent seules, ce qui peut à son tour générer un avantage concurrentiel et améliorer les performances (**Mjoen et al., 1997**). Essentiellement, les partenariats sont forgés afin d'améliorer *les capacités, les connaissances, la technologie et les ressources* qui peuvent se compléter entre les partenaires commerciaux afin que toutes les parties puissent obtenir ensemble un avantage concurrentiel.

2.6. Économie politique

L'approche de l'économie politique suppose que le motif principal pour les entreprises qui pratiquent le PCI est d'obtenir un pouvoir de négociation supérieur résultant des ressources et des capacités de l'entreprise (**Gray et al., 1992**). Les entreprises qui possèdent et contrôlent des ressources du PCI, qui ne peuvent être remplacées, ont l'avantage de dominer et de contrôler ce PCI (**Mjoen et al., 1997**). Cependant, les attentes, la mission stratégique, le niveau d'intérêt et d'engagement ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise affectent également le processus de négociation et l'émergence de conflits au sein du partenariat commercial international PCI (**Yan et al., 1994**).

2.7. Théorie de la gestion stratégique

Cette théorie met l'accent sur l'importance des objectifs stratégiques à atteindre par le PCI à travers des politiques, des structures et des plans élaborés pour atteindre ces objectifs (**Hofer et al., 1978**). Les entreprises utilisent des formes de collaborations inter-organisationnelles, telles que le PCI dans le cadre de leurs efforts pour accroître la compétitivité et augmenter les bénéfices (**Kogut, 1988a**). En développant des entreprises à l'étranger, les entreprises s'associent souvent avec des entreprises locales pour obtenir certains avantages concurrentiels, tels que l'accès au marché, après avoir pris des décisions stratégiques prudentes (**Berringer et al. 2000**). L'attention est portée sur la détermination d'une stratégie symétrique entre les entreprises en termes de mission de l'entreprise, de ressources, de compétences managériales, et d'autres qui sont complémentaires et peuvent construire des relations d'affaires égales (**Harrigan, 1986**).

3. Motifs pour faire le PCI

Les sujets sur le partenariat commercial international se rapportent souvent à des choses comme :

- *Comment les entreprises démarrent le PCI ?*
- *Quelles sont les formes disponibles et dans quelles conditions chaque forme du PCI est-elle la plus appropriée pour être choisie ?*
- *Quelles sont les règles du jeu nécessaires pour réussir un PCI ;*
- *Avec quel type de partenaires commerciaux de qualité devriez-vous travailler ?*

Pfeffer *at al.* (1976) et plus tard **Porter *at al.* (1986)** identifient un certain nombre d'objectifs principaux des entreprises menant des alliances stratégiques :

- *réaliser des économies d'échelle et un apprentissage partagé avec les partenaires commerciaux ;*
- *accéder à d'autres actifs de l'entreprise, tels que la technologie, les marchés, le capital, la capacité de production, les produits ou la main-d'œuvre ;*
- *minimiser les risques, notamment en prenant des capitaux importants, par exemple, pour des activités de recherche et développement (R & D) ;*
- *créer un marché, par exemple, la réduction des capacités sur les marchés matures;*
- *désir de pouvoir entrer plus rapidement sur le marché (**Lei *at al.*, 1991**). Dans le marché concurrentiel d'aujourd'hui, il arrive souvent qu'être un acteur précoce apporte l'avantage du premier arrivé et les alliances entre les entreprises qui ont des avantages technologiques et les entreprises qui ont accès au marché sont souvent une arme puissante pour exploiter les opportunités sur le marché;*
- ***Selon Aikenat *at al.*, (1968)**, les organisations entreprennent des coentreprises parce qu'elles ont besoin de ressources, notamment de fonds, d'expertise et d'experts.*

3.1. Théorie de l'avantage concurrentiel basée sur les ressources

Selon Grant (1991), la théorie basée sur les ressources repose sur la conviction qu'un avantage concurrentiel peut être créé grâce à l'utilisation des ressources et des compétences de base possédées par une entreprise pour générer des profits.

Selon Snyder *et al.*, (1993), l'entreprise est un système d'activités diverses, et non un portefeuille d'individus ou de produits. Certaines activités qui peuvent être réalisées beaucoup mieux que les concurrents et qui sont très décisives par rapport aux compétiteurs et qui déterminent grandement le résultat final du produit ou du service détenu par l'entreprise sont appelées avantages clés. Si une série d'activités est

organisée dans un système qui peut mieux fonctionné comparées, si lesdites activités sont menées séparément, alors le processus commercial concerné peut également créer un avantage concurrentiel.

Tableau 2. Matrice Make – Buy - Ally

Niveau d'intérêt stratégique/activités spécifiques

Élevé	Alliance	Investir et Fait	Fait
Moyen	Alliance	Alliance	Fait
Faible	Achat	Achat	Achat
	Faible	Moyen	Élevé

Compétence face aux meilleurs concurrents de l'industrie

3.2. Formes de PCI

Avant qu'une entreprise n'entre sur un marché étranger, elle doit souvent décider au préalable si elle va mener ses activités en propriété exclusive ou si elle conclura des accords de coopération impliquant d'autres entreprises à l'étranger. Bien qu'il soit souvent constaté que les entreprises obtiennent d'abord des informations sur les opportunités à l'étranger auprès de connaissances commerciales dans le pays hôte, et dès que l'entreprise obtienne des distributeurs ou des fournisseurs potentiels, elle doit encore réfléchir concernant les avantages et autres inconvénients en pénétrant un marché étranger ou elle doit établir un accord de coopération.

Selon Contractor et al. (1988), il existe 2 pôles de types/formes de transaction du PCI parmi lesquels les entreprises peuvent choisir, allant du type de coopération minimum à la coopération maximum.

Le tableau 3 ci-dessous décrit les types de partenariat international et les modalités de compétence et le degré d'interdépendance entre les entreprises.

FORME DE PARTENARIAT	DESCRIPTION	FORME D'INDEMNISATION	DEGRÉ D'INTERDÉPENDANCE ENTRE LES ENTREPRISES
Technical Training/Start-Up Assistance	Assistance technique,	Montant forfaitaire (très	Presque inexistant

Agreements	assistance dans les premières étapes de la mise en place d'un partenariat. Courte durée	gros)	
Patent Licensing	Transfert des droits de brevet n'a lieu qu'une seule fois	Redevances (pourcentage des ventes)	Trop bas
Production/Assembly/Buy Agreements	Back Système de vente et droits de marque. Durée minimale de plusieurs années	Majoration (à partir des composants vendus)	Moyen
Know How Licensing	Savoir-faire sous licence et les informations exclusives. il y a interaction en matière technique et administrative. Durée minimale de plusieurs années	Frais forfaitaires et redevances	Moyen
Management/Marketing/Distributions Service Agreement		Frais forfaitaires et redevances	Moyen
Non Equity Cooperative Agreements dans la forme de :			
Exploration/Consortia	Financer des mégaprojets qui nécessitent des fonds importants, composés de plusieurs parties/entreprises (par exemple, des projets spatiaux).	Bénéfice de ESE X = Coûts multipliés par les revenus du consortium	Moyen
Research Partnership	Collaboration de recherche au profit des parties concernées (p. ex., sociétés d'information, dispositifs pour plaies).	Bénéfice de ESE X = Coût multiplié par les revenus de l'Ese X issus de la recherche	Moyen
Development/Co-production	Coopération dans la production d'un produit (par exemple, avion, fabricant d'équipement d'origine)	Bénéfice de l'Ese X = Coût multiplié par le revenu du partenaire dominant	Moyen
Equity Joint-Venture	Joint-Venture (JV) sous forme d'actionariat. Dure	Distribution de dividendes/actions	Elevé

	à long terme jusqu'à la dissolution de la JV		
--	----------------------------------------------	--	--

Source : modifié par nous – même sur base des données de différents Auteurs (2021)

3.3. Avantages et inconvénients du PCI

En règle générale, les revenus tirés du partenariat commercial international sont supérieurs aux revenus des opérations individuelles, car grâce aux partenariats, les entreprises ont : (a) accès à la connaissance du marché (*market knowledge*), (b) à la technologie, (c) au marché, (d) aux contacts avec les acheteurs et le gouvernement et (e) sont remboursées (*payback*). En outre, les coûts encourus par l'entreprise sont réduits en raison de (i) l'économie d'échelle, (ii) coûts d'investissement et des frais généraux réduits, (iii) coûts des facteurs de production inférieurs ainsi que (iv) grâce à une productivité et une efficacité accrues. Le plus important est que le partenariat doit pouvoir créer des synergies entre les parties qui s'associent.

Tableau 4. Avantages du PCI

Augmentation des revenus du PCI	
Direct	Indirect
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès à la connaissance du marché des partenaires ; ▪ Accès aux actifs incorporels tels que la technologie, les brevets, les marques de commerce ; ▪ Un concurrent de moins, donc la part de marché augmente ; ▪ Entrez sur le marché plus rapidement, augmentant ainsi la valeur actuelle nette (VAN) ; ▪ Accès au marché actuellement fermé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aider à identifier les opportunités commerciales maintenant et pour l'avenir ; ▪ La gamme de produits devient plus complète, afin d'augmenter les ventes ; ▪ Obtenez des idées techniques ou de nouvelles idées de produits apprises des partenaires, et les idées se propagent à toutes les parties/divisions de l'entreprise ; ▪ Mark-Up sur les composants ou les produits
Réduction des Coûts de PCI	
Direct	Indirect
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Économies d'échelle grâce à une plus grande part de marché ; ▪ Incitations/subventions gouvernementales aux partenariats ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration de la productivité et diffusion technique dans toute l'entreprise ; ▪ Il existe un apprentissage organisationnel

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tirer parti de la capacité de production inutilisée pour minimiser les coûts d'investissement et les frais généraux ; ▪ Moins d'employés au bureau 	<p>qui rend les opérations commerciales plus efficaces et les coûts d'apprentissage sont réduits</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : modifié par nous-même sur base des nombreuses données de Contractor et Lorange (2021)

Ce qui est important pour l'entreprise est de calculer les avantages possibles qui peuvent être obtenus du partenariat tout en réduisant les coûts éventuels encourus du partenariat en effectuant une *due diligence* sur l'historique, la réputation du partenaire et tous les aspects juridiques, techniques et opérationnels qui peuvent affecter le bon fonctionnement du partenariat.

Tableau 5. Inconvénients du PCI

Baisse des REVENUS de Coopérative Venture	
Direct	Indirect
<ul style="list-style-type: none"> ▪ IBP empêche l'entreprise de se développer dans d'autres secteurs d'activité à l'avenir ▪ Partenaire draine les bénéfices de l'expansion potentielle de son entreprise même s'il n'apporte pas une contribution proportionnelle ▪ Partenaire fixe le prix de vente des produits/services de partenariat inférieur à ce qu'il devrait être/inférieur au prix de vente avant/le partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Désir du partenaire de vendre à l'étranger est réduit, réduisant ainsi la possibilité de réaliser un profit ▪ Partenaire devient même un concurrent potentiel à l'avenir ▪ Partenaire veut seulement accepter mais ne veulent pas partager leurs connaissances avec d'autres partenaires
Réduction des Coûts de PCI	
Direct	Indirect
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût du transfert de technologie/compétences aux partenaires ; ▪ Augmentation des coûts de coordination/gouvernance ; ▪ Pression des partenaires pour acheter auprès de certains fournisseurs ou vendre à certains canaux de distribution ; ▪ Porter le fardeau des erreurs commises par les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Légère augmentation des frais administratifs, juridiques et généraux au siège ; ▪ Coûts d'opportunité dus aux cadres/employés réaffectés dans des sociétés partenaires ; ▪ Supporter le coût d'opportunité parce que le partenaire ne fait pas bien son travail / ne fait pas vraiment le partenariat ;

Source : modifié par nous-même sur base des nombreuses données de Contractor et Lorange (2021)

3.4. Sélection du Partenaire

Selon Child *et al.* (1988), les partenaires recherchent deux qualités dans le PCI, à savoir : l'adéquation stratégique (*strategic fit*) et l'adéquation culturelle (*cultural fit*). Cela peut être expliqué dans la matrice de la figure 1.

3.4.1. Compatibilité stratégique (*Strategic Fit*)

La question fondamentale de l'adéquation stratégique est de savoir si la combinaison des chaînes de valeur des partenaires impliqués peut obtenir un avantage concurrentiel durable. Cette adéquation découle d'un certain nombre de facteurs, tels que (i) l'équilibre des pouvoirs - *power balance* (par exemple, les alliances entre les grandes entreprises et les petites entreprises ont tendance à échouer à long terme), (ii) les ressources et les compétences (par exemple, les entreprises devraient combler leurs faiblesses par les forces d'autres entreprises et vice versa) et (iii) les objectifs à long terme (par exemple, les objectifs à long terme que chacun des partenaires impliqués veut atteindre n'entrent pas en conflit autant que possible).

3.4.2. Adéquation culturelle (*cultural fit*)

Les facteurs culturels sont très nécessaires pour le bon fonctionnement d'un PCI. La chose la plus importante est la volonté et la bonne attitude des entreprises impliquées dans le PCI pour apprendre les différences culturelles des autres et de faire de compromis sur les questions culturelles, en particulier dans le contexte des affaires internationales.

Par conséquent, l'apprentissage organisationnel devient très important pour atteindre la conformité culturelle. La compatibilité culturelle n'inclut pas seulement les systèmes et les structures d'entreprise (Hampden-Turner *et al.*, 1993), mais inclut aussi des éléments tels que (a) l'orientation vers l'environnement, (b) les employés, (c) la technologie, (d) les consommateurs, (e) l'innovation, (f) la qualité et (g) l'internationalisation (Buono *et al.*, 1992).

Figure 1. Strategic Fit - Cultural Fit

Haut	<p style="text-align: center;">Encadré 1</p> <p>Beaucoup de choses commencent à partir d'ici</p>	<p style="text-align: center;">Encadré 2</p> <p style="text-align: center;">Optimal</p>
Faible	<p style="text-align: center;">Encadré 4</p> <p style="text-align: center;">Il ne sert à rien de s'associer</p>	<p style="text-align: center;">Encadré 3</p> <p style="text-align: center;">Aucun avantage concurrentiel</p>
	Faible	Haute

Les alliances optimales se produisent lorsque les entreprises impliquées ont une forte adéquation stratégique et culturelle (**Encadré 2**). En revanche, il est inutile pour les entreprises de conclure des alliances si elles ont une faible adéquation stratégique et culturelle (**Encadré 3**). Dans l'**Encadré 3**, les entreprises sont en meilleure forme que dans l'**Encadré 4** mais bien qu'elles puissent bien travailler ensemble, leur faible adéquation stratégique limite leur efficacité sur le marché. De nombreuses entreprises commencent avec une adéquation stratégique élevée même si elles manquent initialement d'adéquation culturelle. Cependant, à long terme, au fur et à mesure que la coopération est établie, l'entreprise peut lentement former un ajustement culturel et passer à une position de l'**Encadré 2**.

4. La clé du succès pour Développer le PCI

Sur la base des nombreuses choses qui n'ont pas été révélées concernant les déterminants du succès ou de l'échec de PCI, **Chandra (2000)** a analysé des données longitudinales provenant d'entretiens avec 11 PCI entre des entreprises Australiennes et Indonésiennes au cours de la période allant de 1998 à 2000. L'étude a couvert plusieurs types PCI, à savoir Joint-Venture, *Distributorship and Agency Arrangement*. Les résultats de la recherche, qui ont été examinés par l'*Université de New South Wells* et l'*Australian Trade Commission*, montrent qu'ils sont cohérents avec les résultats d'études et théories antérieures concernant les facteurs qui soutiennent le succès de PCI, tels que l'engagement (*calcul engagement*

and effective engagement), confiance (*bonne volonté, compétence et contractuelle*), qualité de la communication, adéquation du partenaire (*partner fit*), vision et objectifs partagés, dépendance mutuelle et relation personnelle.

Ces résultats empiriques indiquent que la construction de relations du PCI est similaire à la construction d'un bâtiment. La chose la plus importante est de créer une fondation solide pour le bâtiment, puis les murs du bâtiment peuvent également être bien construits et solides. En fin de compte, le toit recouvrant le bâtiment peut protéger le bâtiment des dommages externes :

Les bonnes performances commerciales et les bonnes relations finissent par devenir le toit du bâtiment qui protège le partenariat des défis environnementaux, tels que (a) les crises économiques et (b) politiques qui peuvent frapper un pays pendant plus d'un an. Favoriser pour qu'un PCI réussisse est un processus, pas un objectif final. Par conséquent, les entreprises impliquées dans le PCI ne doivent pas être complaisantes mais continuer à créer leur propre avenir. D'une manière générale, les facteurs clés dans le développement de PCI peuvent être résumés dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3. Facteurs clés de succès dans le partenariat commercial international

NO	FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	DESCRIPTIONS
1	Compétences de base	Doit avoir de bonnes compétences de base avant de décider de former un partenariat
2	Sélection des partenaires commerciaux	Choisir les bons et potentiels partenaires commerciaux qui ont des compétences et peuvent être en harmonie/harmonie/harmonie
3	Sélection de pays	Choisissez un pays/marché étranger qui a un potentiel de marché ou un marché qui peut être un pont vers d'autres marchés
4	Type de partenariat	Choisir la bonne forme de partenariat pour l'entreprise qui peut encourager les relations gagnant-gagnant et l'orientation à long terme
5	Relation personnelle	Établir et favoriser des relations

		personnelles étroites avec les partenaires
6	Engagement	Faire preuve d'engagement dans les moments difficiles et bons
7	Interdépendance	Interdépendance notamment sur des compétences qui se complètent et contribuent à la création de valeur
8	Communication	Établir et maintenir une communication efficace grâce à l'ouverture, des contacts fréquents et réguliers et des visites personnelles
9	Confiance	Construire et montrer la confiance les uns envers les autres dès le début du partenariat et continuellement améliorer et démontrer la confiance mutuelle au fil du temps
10	Sensibilité culturelle	Faire preuve d'empathie, de compréhension et de confort envers la culture du partenaire et éviter d'imposer la culture aux partenaires
11	Investir dans l'établissement de relations	Faire des investissements financiers et non financiers
12	Orientation à long terme	Orienté non seulement vers le profit, prêt à accepter les profits et à supporter les pertes dans les moments difficiles
13	Vision partagée	Avoir la même compréhension de la direction/des objectifs à atteindre dans le futur
14	Prise de décision conjointe	Impliquer les partenaires dans la prise de décision conjointe
15	Stabilité du personnel	Maintenir une structure organisationnelle stable en préparant la succession du personnel clé et en établissant des contacts multi-personnels par mesure de précaution en cas de départ du personnel clé de l'entreprise

16	Traitement du personnel	Bien traiter le personnel pendant les bons et mauvais moments
17	Caractéristiques personnelles	Avoir l'esprit ouvert, le désir d'apprendre, éviter les attitudes individualistes, penser positivement même en temps de crise, éviter le comportement dominant, mettre l'accent sur les aspects d'égalité et la volonté de souffrir pour la survie du partenariat

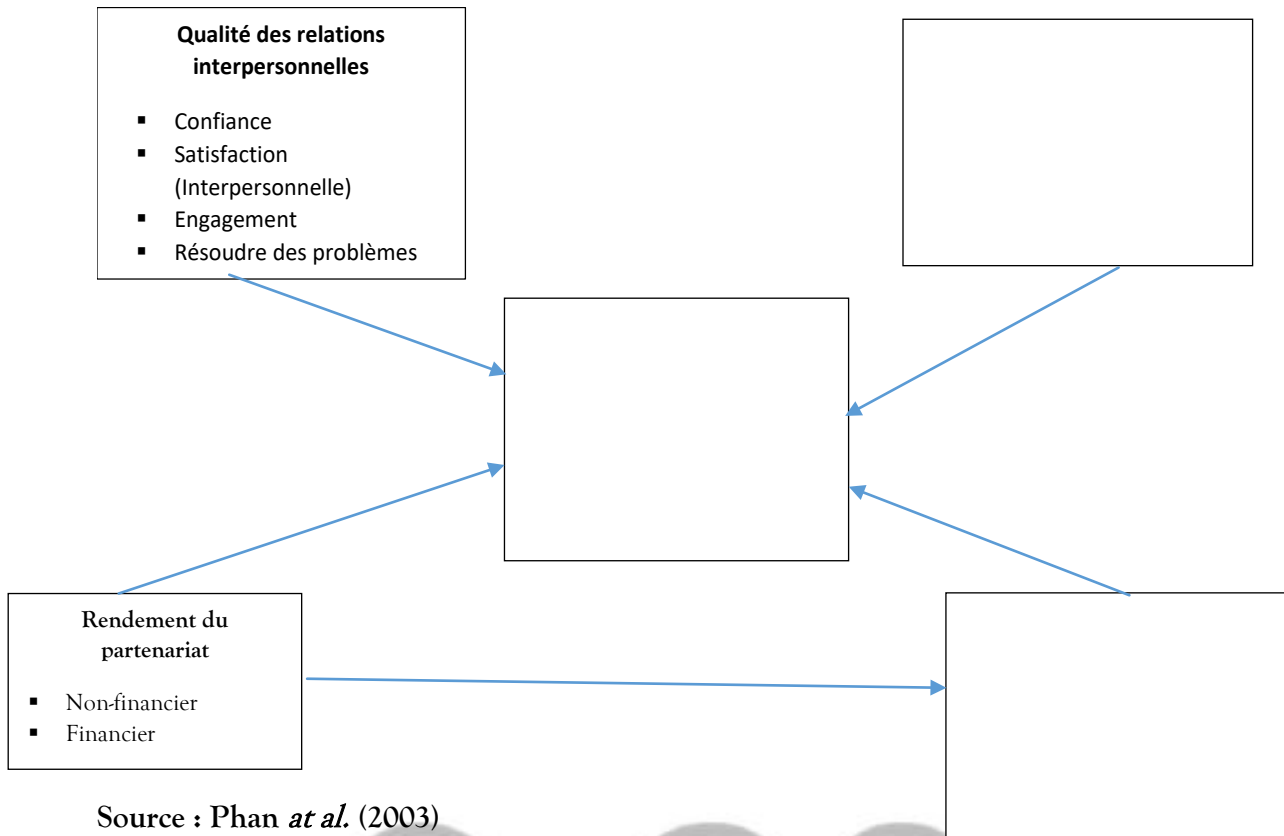
Source : Chandra (2000)

5. Compétence relationnelle dans le PCI

Selon Phan *et al.* (2003), le PCI est devenu une stratégie populaire pour les entreprises qui se développent sur les marchés étrangers. Cette forme de partenariat est souvent appelée relation de collaboration, qui est un processus dans lequel une entreprise cliente et une entreprise fournisseur tissent des liens sociaux, économiques, de service et techniques solides et étendus au fil du temps dans le but de minimiser les coûts réciproques (Anderson *et al.*, 1991) cité dans Phan *et al.*, 2003).

Malgré la popularité du PCI, les données empiriques montrent que plus de 60 % de cette forme d'alphabétisation connaît des échecs et des problèmes de gestion des partenariats dans les relations interpersonnelles sont souvent identifiés comme la cause principale de ces échecs (Spekman *et al.*, 1996, cité dans Pham *et al.*, 2003).

D'une manière générale, Phan *et al.*, 2003 suggèrent une relation causale entre la compétence rationnelle (la capacité de l'entreprise à initier, établir et maintenir des relations avec des partenaires ; par exemple, la qualité des relations interpersonnelles et du comportement de communication) et la performance du PCI dans un cadre systématique comme indiqué dans la figure 2 (Phan *et al.*, 2003)



Source : Phan *at al.* (2003)

En général, le cadre de la figure 2 explique que la qualité des relations interpersonnelles d'un PCI est déterminée par la compétence des gestionnaires des deux partenaires à initier et à maintenir des relations établies. La qualité des relations interpersonnelles est déterminée par plusieurs facteurs tels que :

1. Confiance :

Il s'agit de confiance de crédibilité et de confiance de bienveillance. La confiance en la crédibilité se rapporte à la capacité d'un partenaire d'une partie à convaincre une autre partie qu'il possède l'expertise, les connaissances et la capacité technique pour mener à bien la tâche. La confiance bienveillante se rapporte à la tendance d'une partie à faire preuve de bonne volonté envers l'autre partie.

2. Décision interpersonnelle

C'est un état émotionnel créé en évaluant l'expérience de travail avec les autres. Dans la littérature sur le marketing des services, il est indiqué que cette satisfaction n'est pas seulement basée sur la performance seule, mais aussi par des perceptions du traitement basées sur le respect, la dignité, la courtoisie et l'empathie.

3. Engagement

Afin de pouvoir s'engager dans certaines relations ou relations, les gestionnaires impliqués doivent être en mesure d'entretenir et de nouer des relations étroites avec leurs partenaires commerciaux. Par exemple, des attitudes telles que l'anxiété sociale (sentiments d'anxiété, d'inquiétude, des pensées liées à d'autres parties) et le ciel (perception de soi avec des parties d'obstacles et réticence à établir des relations avec les autres dans n'importe quelle situation sociale, manque de capacité à se rencontrer ou à se faire des amis) relation) doit être évitée.

Conclusion

Ainsi, les responsables du marketing international et les dirigeants des entreprises internationales doivent, non seulement avoir les compétences techniques mais aussi les compétences générales, telles que la capacité, notamment de : (a) nouer des relations, (b) établir une confiance mutuelle, (c) bien communiquer et (c) comprendre la culture des partenaires en vue d'éviter un malentendu fatal.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Amber T. *at al.*** (2000), "The Silk Road to international Marketing: Profit and Passion in Global Business". Financial Times, Printice Hall, London ;
2. **Andersen O.** (1997), "International and market entry mode: A review of theories and conceptual framework", *Management International Review*, Vol.37, pp. 27-42
3. **Anserson C.H. *at al.*** (2000), "Strategic Marketing Management : Meeting the Global Marketing Challenge", Houghton Mifflin Company, Boston, USA ;
4. **Breney** (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantages", *Journal of Management*, Vol.17, N0.1, p.98-119 ;
5. **Barrett N.J. *at al.*** (1986), "Internationalization behavior : Management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development", in Turnball, P.W. and S.J Paliwodi (eds), *Research in international Marketing*, Croom Help, Beckenham, Kent, pp. 213-233 ;
6. **Beamish P.W *at al.*** (1997), "Incidence and propensity of alliance formation", in Beamish P.W. and P.J.Killings (eds), *Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives*, New Lexington Press, San Francisco, USA ;
7. **Bilky W.J.** (1978), "An attempted integration of the international joint ventures: An event history analysis", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.475-481 ;

8. **Chandra Y. (2000)**, “A longitudinal, dyadic study of key success drives of international Business Partnership: An Australian – Indonesian context”, Unpublished paper in Special Topic in Marketing, UNSW, Australia ;
9. **Child *at al.* (1998)**, “Strategies of cooperation: Managing alliances, Networks, Joint Venture”, Oxford University Press, Oxford, UK ;
10. **Contractor F.J. *at al.* (1991)**, “Competition vs cooperation: A benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships”, *Management International Review*, Special Issue, pp.5-18;
11. **Czinkota M.R. *at al.*(1982)**, “Export development strategies: US promotion policies”, Praeger Publishers, New York, USA;
12. **Das R. *at al.***, “Defending against MNC offensives: strategy of the large domestic firm in a newly liberalizing economy”, *Management decision*, Vol.35.No.8, pp. 605-618 ;
13. **Freeman C. *at al.* (1988)**, “Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior”, in Dosi et al.(eds), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London, UK ;
14. **Kumar S. *at al.* (1998)**, “The design of coordinating and control mechanisms for managing joint venture-parent relationship”, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 579-599 ;
15. **Lei D. *at al.* (1991)**, “Global strategic alliances/Payoffs and pitfalls”, *Organizational Dynamics*, Vol.6,No.3, pp. 44-63 ;
16. **Moen H. *at al.* (2020)**, “Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises”, *Journal of international Marketing*, Vol.10, No.33, pp.49-72 ;
17. **Morgan R.E. *at al.*(1997)**, “Obstacles to export initiation and expansion”, *international Journal of Management Science*, Vol.25, No.5, pp.477-690 ;
18. **Pfeffer J. *at al.* (1976)**, “Joint ventures and interorganizational interdependence”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, No.3 ;
19. **Yan A. *at al.* (1994)**, “Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study”, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, pp.1478-1517...