

<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	Encadré 1 Beaucoup de choses commencent à partir d'ici	Encadré 2 Optimal
Faible	Encadré 4 Il ne sert à rien de s'associer	Encadré 3 Aucun avantage concurrentiel
	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

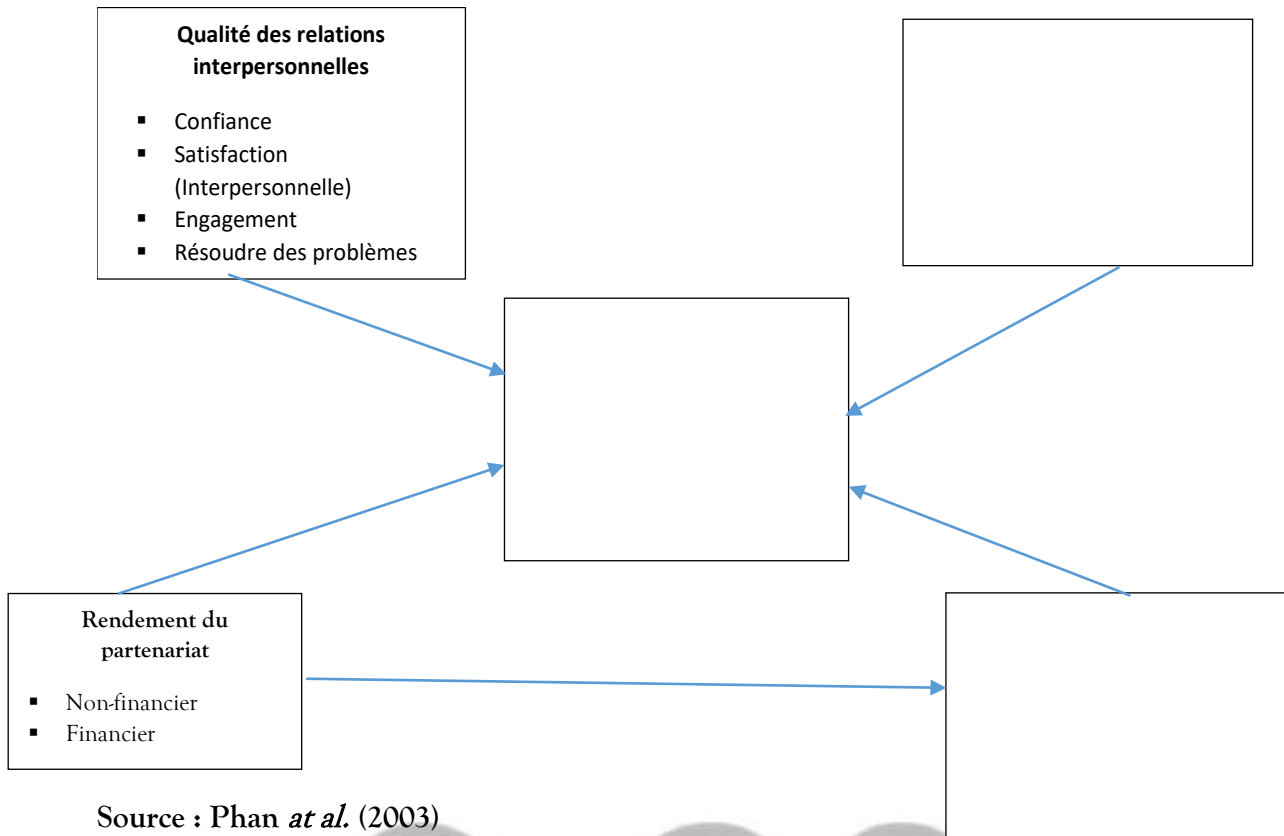
Source : Chandra (2000)

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. **Anerson 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...