

L'OPPORTUNISME DANS LES ALLIANCES STRATÉGIQUES : ANALYSE DES DÉTERMINANTS ET PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE

Kaouther BEN JEMAA

Université de Paris13-Sorbonne Paris Cité,

Membre du laboratoire CEPN - CNRS,

kaouther_benjema@ yahoo.fr

Laure Dikman

IAE de Poitiers Membre du laboratoire : CEREGE

LDikmen@poitiers.iae-france.fr

RÉSUMÉ

Si l'opportunisme des partenaires dans les alliances stratégiques a fait l'objet de plusieurs recherches en management stratégique, la typologie de ce phénomène demeure peu explorée. Cet article sera l'introduction du concept d'opportunisme « positif ». Une revue de la littérature des déterminants de l'opportunisme des alliances sera établie. La démarche adoptée s'appuie sur l'analyse de 40 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'alliances managers, de directeurs d'alliances et de consultants. Les résultats de notre recherche montrent que les déterminants de l'opportunisme dans les alliances internationales seront « internes » ou « externes » et la typologie de ce dernier est « positif » ou « négatif ». L'intérêt managérial réside dans le

diagnostic de la situation afin de contribuer à la réussite du management de coopération et à faire face aux difficultés.

Mots clés : Alliances Stratégiques, Opportunisme « négatif », Opportunisme « positif », Déterminants, Typologie.

INTRODUCTION

Les alliances stratégiques sont des collaborations volontaires entre organisations, en vue d'échanger, de partager ou de co-développer un produit voire une technologie, en poursuivant un ensemble d'objectifs communs (Gulati, 1998 ; Turano *et al.*, 2016).

La gestion des alliances stratégiques constitue une mission délicate (Cheriet et Dikmen, 2014; Kumar, 2014; Ho et Wang, 2015). Les recherches antérieures ont montré que les alliances stratégiques faisaient face à un fort taux d'échec, entre 50% à 85% (Park et Ungson, 1997; Das et Teng, 2000; Beamish, 2013; Liboni *et al.*, 2015). Ce dernier est généralement causé par le changement de comportement d'un ou des partenaires : le désengagement progressif des partenaires, le non-respect des engagements et des obligations liés aux alliances stratégiques, l'apparition d'un comportement opportuniste, etc. (Doz, 1996 ; Gulati *et al.*, 2012).

Williamson (1975, 1985) définit l'opportunisme comme un comportement qui consiste à ruser, mentir, voler, tricher, tromper, dénaturer, déguiser, obscurcir, voire semer la confusion au sein des alliances stratégiques (Delerue-Vidot, 2006).

En outre, « à la racine du mot opportunisme, se trouve le mot portus, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre » (Girin, 1989 : p1).

Girin (1989) et afin d'étudier l'attitude du chercheur en sciences de gestion fait le rapprochement avec les acteurs en sciences de la nature. Il prend, dans un premier lieu, l'exemple du marin. Ce dernier est opportuniste dans sa conduite, il tient compte de ce qui se passe, accepte de se dérouter, fait parfois demi-tour, saisit aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Dans un second lieu, il cite l'exemple de l'astronome opticien, qui est évidemment opportuniste, non seulement parce qu'il ajuste régulièrement son activité à la météo, mais aussi parce qu'il fait toutes les entorses possibles à un programme d'observation systématique pour peu qu'un événement inattendu survienne. Dans ce cadre, l'auteur évoque le terme de l'opportunisme « *méthodique* » qui n'est pas à connotation « négatif », il est utile, essentiel et même « positif ».

Il est à noter, que les recherches antérieures sur l'opportunisme dans les alliances stratégiques l'ont généralement étudié comme un phénomène « négatif » au bon fonctionnement des alliances stratégiques (Reuer et Zollo, 2000; Gardet et Mothe, 2009 ; Lin et Cheng, 2010). Ce n'est que très récemment que certains chercheurs ont porté leur attention sur l'exploration des avantages de l'opportunisme des partenaires (Ghoshal et Moran 1996; Wathne et Heide, 2000; Das et Rahman, 2010 ; Kang *et al*, 2016). Or, jusque là et d'après notre connaissance, aucune recherche dans ce domaine n'admet l'aspect « positif » de ce dernier. Or, une meilleure compréhension de l'opportunisme peut nous apporter une explication plus édifiante des comportements des partenaires, et par la même, peut limiter les conflits et tensions dans l'alliance stratégique.

De ce fait, notre recherche a pour ambition d'élargit le spectre des déterminants de l'opportunisme et de rajouter la notion de l'opportunisme « positif », ayant pour principales caractéristiques d'être affiché, déclaré, non-caché et surtout ne compromet en aucun cas les intérêts de l'allié sinon il est considéré comme « négatif ». Notre objectif est de répondre aux

questions de recherche suivantes : *Quels sont les déterminants de l'opportunisme dans les alliances stratégiques? Ce dernier peut-il être positif ?*

Dans une première partie, nous étudierons les comportements opportunistes des partenaires au sein des alliances stratégiques. La seconde partie sera consacrée à une étude qualitative auprès de 40 directeurs des partenariats, alliances managers et consultants. Nous terminerons notre recherche par les implications théoriques et managériales, les limites et les perspectives de recherches futures.

L'OPPORTUNISME DANS LES ALLIANCES STRATEGIQUES

Dans cette partie nous proposons d'analyser les apports des différentes théories en lien avec l'opportunisme ainsi que les déterminants de ce dernier.

L'opportunisme appréhendé sous l'angle des différentes disciplines

Les sociologues et les psychologues suggèrent que l'opportunisme varie selon les acteurs économiques et selon les situations. La réputation et les expériences antérieures des partenaires peuvent constituer un indicateur (Gulati, 1995; Li et Rowley, 2002). Ces derniers mettent en avant des différents remèdes concernant l'échec de la coopération lié à l'opportunisme. Les partenaires doivent établir des précautions sérieuses face aux comportements opportunistes afin d'éviter la perte progressive de l'intérêt envers l'engagement lié à l'alliance, la diminution des attentes futures ou le changement des orientations stratégiques de l'un des partenaires (Meschi, 2003). Certains auteurs évoquent une conception plus large de la coopération qui prend en compte le niveau d'engagement à la relation d'alliance plutôt que la présence ou l'absence de l'opportunisme (Ring et Van De Ven, 1994).

L'approche socio-structurelle favorise le contexte social, les normes, la confiance interpersonnelle et les réseaux sociaux afin de faire face à l'opportunisme. Il s'agit des éléments importants pour garantir le bon fonctionnement de l'alliance. Ces derniers peuvent entraîner la détérioration de l'alliance s'ils ne sont pas présents. Les liens sociaux directs et indirects préexistants entre les partenaires peuvent fournir des informations sur le potentiel, la fiabilité et les menaces des alliés. Des informations sur les comportements non coopératifs et le détournement peuvent être connues préalablement (Folta et Miller, 2002; Reuer et Tong, 2005; Gulati *et al.*, 2012). Ici, l'accent est moins mis sur l'opportunisme spécifique aux comportements des partenaires mais plutôt aux accords qui leur permettent de faire face aux risques. Ainsi, la structure sociale joue un rôle actif dans la sélection des partenaires et la diminution ex post des comportements opportunistes (Gulati *et al.*, 2012).

La perspective fondée sur la confiance met l'accent sur les mécanismes socio-psychologiques tels que les effets positifs découlant de l'identification mutuelle ou de l'attachement relationnel entre les frontières des partenaires pour éviter l'échec de la coopération et pour promouvoir la stabilité et l'équité dans les alliances (Gulati et Sytch, 2008 ; Gulati *et al.*, 2012). Contrairement aux approches sociales, précédemment citées, cette perspective soutient le principe que les partenaires peuvent ne pas se comporter de manière opportuniste même s'ils ont une incitation et une capacité pour le faire parce que l'opportunisme violerait les valeurs intérieures et détériore les dégâts de l'image de soi (Barney et Hansen, 1994 ; Gulati *et al.*, 2012).

Par ailleurs, les partisans de la théorie des coûts de transaction affirment que les alliances stratégiques ont lieu parce que la somme des coûts de production et de transaction associée à la détention conjointe (« *joint ownership* ») est plus faible que pour la propriété (« *ownership* ») seule ou les transactions de marché (Kogut, 1988). L'opportunisme dans ce cadre est considéré

comme une condition générale de l'alliance. Toutes les transactions, doivent se munir de la prudence soit parce que l'opportunisme est universel soit parce qu'il s'agit d'une caractéristique non observable du partenaire (Williamson, 1985). Durant la collaboration, chaque partie évalue constamment les coûts dus à la participation, à la compétition entre les partenaires, et le risque d'opportunisme du partenaire (Kogut, 1989). Ainsi, si la somme des coûts semble trop élevée, le parent peut décider de se retirer de l'alliance stratégique.

Le comportement opportuniste a deux conséquences majeures sur les coûts de structures des alliances stratégiques. D'une part, les bénéfices anticipés de la coopération doivent tenir compte de la possibilité des partenaires à agir de manière opportuniste. D'autre part, les partenaires doivent incorporer les mécanismes contractuels et structurels coûteux dans l'effort de se préserver contre de tels comportements. Enfin, la théorie des coûts de transaction démontre le lien entre les mécanismes légaux, économiques et la survie des alliances stratégique (Luo, 2006, Das et Rahman, 2010).

Les causes de l'opportunisme

L'interdépendance amène inévitablement à l'instabilité de la coopération (Yan et Gray, 1994). En effet, les partenaires de l'alliance poursuivent des objectifs communs ou complémentaires, mais aussi leurs propres objectifs (Killing, 1988). Le risque de divergence d'objectifs ou d'intérêts des partenaires nuit à la bonne gestion de l'alliance. Les partenaires peuvent adopter un comportement de rivalité ou de compétition. (Blanchot, 2006).

Le processus de partage des ressources dans les alliances stratégiques met en œuvre le risque d'un opportunisme flagrant lié à une volonté de développer à la fois des mécanismes d'apprentissage prédateur aux dépens du partenaire et des outils de prémunition à son détriment (Das et Teng, 2000). Un partenaire peut s'approprier d'une manière inéquitable les résultats du

partenariat (Das et Rahman, 2010). De ce fait, l'opportunisme d'un partenaire peut fausser l'accord initial ou afficher la volonté d'obtenir des informations stratégiques tenues secrètes. Ainsi, maximiser les avantages de leurs entreprises en dépit des partenaires est aussi un signe d'opportunisme ajoutant des tensions coopératives compétitives particulièrement néfastes à la coopération, avec une possible dépréciation des résultats. On constate, alors des déclarations délibérément erronées dès la phase de la formation (à savoir ex ante) et/ou des violations durant la relation (à savoir ex post) (Kang *et al.*, 2016).

En effet, notre revue de la littérature indique que la recherche sur les déterminants et causes de l'opportunisme des partenaires a été largement débattue. Néanmoins, cette dernière mentionne une unanimité des auteurs sur le caractère négatif de ce dernier (Cf. Tableau 1).

Insérez Tableau 1 ici

Une étude de nature qualitative s'avère alors pertinente pour identifier les déterminants « positifs » de l'opportunisme.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans la partie méthodologique, nous développerons le contexte de notre étude, la présentation de notre échantillon, ainsi que les variables mobilisées.

L'objet de la recherche

L'objet de cette recherche est de comprendre les types d'opportunisme dans les alliances stratégiques ainsi que les facteurs qui les déterminent. Notre recherche se positionne dans un courant de pensée interprétativiste. Notre dispositif de recherche repose sur une étude qualitative fondée sur l'analyse du contenu de données primaires (des entretiens semi-directifs) et de données secondaires (des articles de presse, des documents internes, etc.) (Miles et Huberman,

2003). La potentielle originalité de notre méthodologie de recherche tient à la mise en valeur des discours des acteurs pionniers dans les alliances, qui sont : les alliances managers, les responsables d'alliances et les consultants spécialistes dans le management des alliances et anciens alliances managers (Dameron et Torset, 2012).

Le choix de ces principaux acteurs se base sur les motifs suivants. D'abord, le rôle des dirigeants a été mis en lumière par des nombreuses recherches, que ce soit comme développeurs d'un projet stratégique, comme concepteurs de systèmes administratifs et culturels qui conditionnent la pensée stratégique dans l'organisation ou comme sélectionneurs des initiatives stratégiques. Ensuite, le rôle des managers est aussi déterminant dans chaque stratégie comme coordinateurs et traducteurs. Enfin, les experts ou les consultants sont définis comme des directeurs fonctionnels spécialisés dans le développement de la stratégie. Leur rôle est généralement centré sur le recueil et l'analyse de données complexes, ainsi que l'analyse critique des décisions (Dameron et Torset, 2014).

Notre étude empirique est appliquée à différents secteurs d'activités : informatique, industrie pharmaceutique, énergie et consulting (Cf. Tableau 2). Pour répondre à notre question de recherche à savoir « *L'opportunisme peut-il être un déterminant « positif » des alliances stratégiques ?* », nous avons interrogé des grandes entreprises internationales, certaines d'entre-elles sont leaders dans leurs secteurs. Au total, 40 entretiens dans 15 entreprises multinationales et 5 cabinets de conseil français ont été réalisés. Cook et Campbell (1979) montrent que la variété des entreprises peut compenser, dans une certaine mesure, le faible nombre des entretiens réalisés. Pour cette raison, nous avons choisi un échantillon avec un grand degré de variété. Notre échantillon se compose de différents types d'alliance (les alliances contractuelles en marketing/distribution, les coentreprises et les participations minoritaires à des alliances). Il se

divise en deux types d'alliances : les alliances nationales et les alliances internationales. En outre il est à noter que à l'exception de 2 cabinets de conseil intervenant dans la construction et la promotion des alliances nationales, le reste de nos interviewers gèrent ou interviennent dans le cadre des alliances internationales.

Insérez Tableau 2 ici

Collecte de données

Pour mener à bien cette recherche, une étude qualitative basée sur l'analyse de contenu de données primaires (des entretiens) et de données secondaires provenant de documents internes et externes, a été retenue. Nous avons mené des entretiens semi-directifs de 1h à 2h30. La durée moyenne d'un entretien est évaluée à 1h36. Ces entretiens ont été réalisés en face-à-face et se sont déroulés sur une période allant de mars 2011 à juillet 2013 (Cf. Tableau 2). Le corpus final représente une durée totale de 54.4 heures d'entretiens soit un matériau brut de 843 pages. La majorité des entretiens menés est en français à l'exception de deux entretiens réalisés en anglais. Les entretiens sont en totalité enregistrés à l'aide d'un dictaphone puis retranscrits intégralement dans les plus brefs délais afin de garder la qualité des informations récoltées. Le retour d'information, grâce à cette manière de procéder, est maximisé, de même le suivi des données est facilité par l'évitement d'erreurs et d'écarts d'interprétation.

L'élaboration de l'échantillon des personnes interrogées repose sur deux techniques: le parrainage et l'effet boule de neige recommandées par Miles et Huberman (2003). La taille de l'échantillon des personnes interrogées est définie par le critère de saturation théorique développé par Strauss et Corbin (1990). Il s'agit de la saturation de l'information obtenue sur les différents thèmes du guide d'entretien. Nous avons réalisé les entretiens avec un guide qui englobe des

questions semi-directives en se référant à quatre thèmes pré-déterminés: le processus de l'alliance, le management de la coopération, les déterminants de l'échec liés au management de l'alliance et enfin les déterminants de l'opportunisme dans l'alliance (Cf. Tableau 3).

Insérez Tableau 3 ici

Traitement des données

En se basant sur les travaux de Miles et Huberman (2003), nous procédons, dans un premier temps, à un codage ouvert qui permet de construire des catégories, faire des allers-retours successifs entre l'analyse du terrain et la littérature. Un codage thématique a été par la suite réalisé. L'analyse thématique est faite avec le logiciel d'analyse qualitative thématique « Nvivo 10 ». Son utilisation a été faite de la façon suivante : à partir d'un corpus constitué de plusieurs types de documents, nous avons procédé à « une décontextualisation-recontextualisation » (Tesch, 1990). Miles et Huberman (2003) recommandent de coder et rassembler l'ensemble des données recueillies, afin que le chercheur rassemble les segments relatifs à une question de recherche spécifique ou à un thème. Le processus de codage consiste donc à découper les données collectées en unités d'analyse et à intégrer celles-ci dans des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche (Allard Poesi *et al.*, 2007). Ainsi, en cohérence avec la structure du guide d'entretien, les nœuds obtenus renvoient aux déterminants de l'opportunisme induits par la mise en œuvre d'une stratégie d'alliance et à leur management, une arborescence entre les nœuds a alors été créée.

Afin de garantir la validité et la fiabilité des résultats, nous avons eu recours à la triangulation des données (Eisenhardt, 1989). La taille et la renommée des entreprises concernées ont permis la diffusion de nombreuses informations publiques. L'analyse issue des données

secondaires nous a permis de vérifier les résultats obtenus à partir des entretiens semi-directifs et à approfondir les différents aspects liés aux déterminants de l'opportunisme dans les alliances stratégiques. Enfin, nous avons soumis nos entretiens une fois retranscrits aux participants à l'étude afin de valider les idées mises en avant et de confirmer leurs propos.

RESULTATS DE LA RECHERCHE

Dans le cadre des alliances, les partenaires sont susceptibles d'adopter un comportement opportunisme. Suite à l'analyse de nos entretiens, il en ressort deux types d'opportunisme : négatif et positif. Or si la littérature souligne bien les déterminants négatifs, elle reste cependant plus lacunaire en ce qui concerne les déterminants de l'opportunisme positif.

OPPORTUNISME A CONNOTATION « NEGATIF »

L'analyse des extraits de verbatims indiquent que les déterminants de l'opportunisme peuvent être multiples. Il s'agit des agendas cachés, d'un manque d'engagement envers l'alliance, d'une volonté d'accaparer le savoir-faire de son partenaire ou son personnel.

Agendas cachés des partenaires

- Motivations cachées

Les partenaires des alliances peuvent adopter un comportement opportuniste en cachant leurs objectifs réels. Ces objectifs discrets peuvent exister soit dès le début de l'alliance, soit pendant le changement de stratégie du partenaire durant le cycle de vie de la coopération. Cela se manifeste par des résistances dans la réalisation des objectifs de l'alliance. Cette situation peut engendrer de la frustration. Certaines entreprises sont prêtes à nouer des alliances dans le but de profiter de l'image de leur partenaire, faire la promotion d'autres produits, entités, etc. comme

l'indique AM16 : « *Ça peut être opportuniste qu'ils aient signé une alliance avec un laboratoire ayant une image forte pour faire de la promotion à des autres produits, avec d'autres personnes, sur le dos de cette alliance* ».

Les partenaires opportunistes créent des « *agendas secrets* » qui ne tiennent pas leurs engagements de départs comme le définit AM24 : « *Il peut y avoir un agenda secret chez les partenaires (...). Ils ne tiennent pas ce qu'ils ont dit dans la feuille de route et ce qu'on a signé dans le contrat de départ (...), un éditeur qui veut faire des relations avec les clients en dehors de l'alliance* ». Un allié peut avoir comme intention secrète la volonté de récupérer des informations confidentielles comme le montre le verbatim suivant : « *Le seul risque qu'on peut avoir (...), qu'il va se servir de l'information qu'on va lui donner, qui est une information confidentielle* » (AM9).

Afin de se protéger des objectifs cachés, il faut contrôler le comportement des partenaires et leurs évolutions comme l'indique le D6 : « *Il faut suivre ça de très très près, de façon à valider que nous sommes bien dans un cadre qui nous permettra de maintenir cette alliance stratégique* ». De ce fait, des réunions régulières en interne doivent être programmées. Un bilan des informations à dévoiler ou à ne pas dévoiler sera fixé. L'Alliance Manager déterminera les informations stratégiques à partager avec le partenaire et celles à mettre à l'écart. Les informations sont transmises grâce à des réunions quotidiennes au niveau local et global.

Faire une alliance, en ayant comme intention secrète, le rachat du partenaire ou la récupération des clients de l'entreprise, comme le montre un AM7 dans le verbatim suivant est aussi le signe d'un opportunisme flagrant de la part d'un allié : « *Une autre réaction opportuniste de l'autre côté, peut être un partenariat avec une autre petite société et puis aux grés de l'alliance, elle essaye de passer en fusion acquisition* ».

L'opportunisme peut s'apparenter à la volonté des entreprises à remplir leur site internet d'alliances qu'elles auraient contractées, alors que cela n'est pas le cas. Le but de ces entreprises est d'envoyer un signal positif au marché dans lequel elle opère. Cette image est un précieux indicateur de sa croissance, et donne une meilleure représentation de l'entreprise comme partenaire potentiel. Cette démarche est négative pour l'avenir de l'alliance et elle est contraignante vis-à-vis des partenaires. *AM12 indique dans ce sens : « Il y a une espèce de course de remplissage de site web, pour dire qu'on est partenaire avec plusieurs boîtes, cela veut dire qu'on est connu par plusieurs boîtes et très souvent c'est ce que demande des alliances managers dans certaines entreprises, pour recruter des partenaires »*

- ***Collaborer avec le concurrent de son partenaire***

Durant l'évolution de l'alliance, la stratégie de l'un des partenaires peut changer, opérant notamment, des achats ou des fusions voire des alliances avec des concurrents, ce qui engendre des situations complexes, car il devient lui-même un concurrent. L'opportunisme du partenaire se manifeste aussi par des situations ambiguës. Lorsque le partenaire n'affiche pas ses intentions et laisse son allié dans une situation de doute sur ses objectifs cachés. C'est le cas d'une utilisation d'informations stratégiques liées à une alliance à des fins collaboratives avec un autre partenaire, comme le souligne le D7 dans le verbatim suivant : *« On se pose souvent la question sur un partenaire qui est dans l'ambiguïté, s'il s'agisse vraiment d'un partenaire ! mais s'il commence à être ambigu, (...), il prendra l'information, qu'il va utiliser pour travailler avec l'un de nos concurrents. (...) il y en a des entreprises qui acceptent ça, mais nous non ! »*

Mais le partenaire peut aussi modifier son projet pendant l'alliance. Alors qu'il est engagé sur un projet dans le cadre d'une alliance et durant la coopération, il s'avère que l'entreprise développe des projets plus intéressants, d'où sa volonté de s'aiguiller sur un autre projet comme l'indique le verbatim suivant :

« Il arrive parfois qu'un partenaire - mis sur un projet - décide au cours du projet de s'intéresser à une autre solution, cela est absolument interdit »(AM9). Ou encore, de s'allier avec les concurrents de ses partenaires actuels. Par ailleurs, nos résultats montrent que l'opportunisme que nous nommons par « négatif », peut être la source des comportements néfastes à la pérennité de l'alliance stratégique.

Manque d'engagement et de réciprocité au sein de l'alliance

La continuité de l'alliance est menacée dès lors que l'une des parties s'engage peu ou pas en faveur de son partenaire. En effet, l'engagement des partenaires est un gage de réussite collaborative. «(...)Lors de notre partenariat avec un très grand nom en consulting (...) on s'est aperçu qu'ils ont une attitude opportuniste, dans le sens où jamais ils ne s'engagent en notre faveur. (...) Et là, on a décidé de rompre avec eux» (D4). Certaines entreprises peuvent profiter des efforts de leurs partenaires sans qu'elles fournissent à leur tour le moindre effort. La réciprocité est un élément majeur dans la stabilité de l'alliance. Le comportement opportuniste viendrait dès lors la mettre en péril. « Certains individus pensent qu'ils ont le droit à certains profits sans fournir l'effort nécessaire. Ils ne s'engagent pas profondément aux obligations de l'alliance » (AM21). Le travail unilatéral d'une entreprise en faveur de son alliance souligne le comportement opportuniste de son ou ses partenaires. En effet, la mobilisation conjointe des efforts et des ressources est nécessaire pour la survie de l'alliance. « On se rend compte que finalement chacun attend que l'autre ait l'initiative. (...) Il faut que chacun se mette à sa partie de travail (...). Sinon ils n'iront pas loin » (AM2).

L'analyse des extraits ont montré que les objectifs cachés peuvent concerner aussi la volonté d'accaparer le savoir-faire d'un partenaire à des fins concurrentielles. L'opportunisme d'un partenaire peut contribuer à l'échec de la collaboration, lorsqu'il est suspecté d'avoir comme principal objectif de la collaboration non pas « de faire du *business* », mais une quête des ressources stratégiques et confidentielles, comme l'affirme le D10: « *Si on aperçoit qu'il y a ce comportement, on arrête de travailler avec elle* ». Instrumentaliser son partenaire pour intégrer un marché international peut faire l'objet d'une politique opportuniste comme le montre le verbatim suivant selon lequel, la méfiance est de rigueur, afin que chacun respecte les intérêts de son partenaire. Le C3 ajoute dans ce sens que l': « *on constate qu'un partenaire est uniquement là pour acquérir un savoir-faire et puis après il s'envole avec son savoir-faire et on devient quasiment des concurrents. (...) Aussi, quand il s'agit d'attaquer le nouveau marché à l'international, il y a des entreprises qui s'allient avec une entreprise locale, et après quand ils ont réussi à avoir le contact, ils disparaissent.* »

La création d'une alliance stratégique n'entraîne pas la transmission de toutes les ressources et les compétences entre les partenaires. En effet, les partenaires auront tendance à protéger leurs ressources et compétences distinctives durables comme la détention d'une propriété intellectuelle, d'un brevet, etc. Le AM16 explique qu' : « *il y a certaines données liées à notre propriété intellectuelle, et ce n'est pas parce qu'on partage certaines choses pour un produit que nous sommes obligés de partager notre connaissance interne de la société avec des partenaires. J'ai dit ben ça, ça... il fait partie du contrat vous partagez, mais ça, ça ..., il fait partie de notre propriété intellectuelle vous ne donnez pas, même s'il veut le prendre. Et on fait des réunions régulières. (...) Je suis allé dans chaque pays pour rappeler les équipes de chaque filiale, ce qui est du ressort de notre propriété intellectuelle, (...) j'ai débriefé chaque équipe* »

Débaucher le personnel de son partenaire

L'opportunisme est aussi susceptible de porter sur le recouvrement des ressources et des compétences du partenaire pouvant être de plusieurs natures. La récupération du personnel de l'entreprise partenaire est aussi catégorisée dans cet opportunisme, malgré l'existence d'un *gentleman's agreement*, « accord entre gentils hommes », élaboré entre les partenaires. Il s'agit d'un accord informel entre deux ou plusieurs parties de types écrit, oral, ou implicite via une convention. « *Il y avait un accord de gentlemen's agreement qui dit qu'il ne faut pas piquer nos personnels (...) mais malgré ça pendant la transition on a eu un cas où ils ont approché nos gens (...) ils ont proposé des postes à nos gens. Ils ont embauché nos personnels* »(AM17).

OPPORTUNISME A CONNOTATION « POSTIF »

L'analyse des verbatims a fait émerger la notion d'opportunisme à « connotation positive ». Les déterminants de ce dernier sont : la saisie d'une opportunité nécessaire pour la réussite de tout nouveau projet. Cette dernière peut être générée par l'entreprise envers ses partenaires externes ou par les partenaires internes envers l'alliance. Ainsi, nous notons l'existence d'un opportunisme que nous appelons « interne » car il émane du niveau intra-organisationnel. L'opportunisme positif peut revêtir aussi la forme d'une veille stratégique.

Opportunité liée à l'engagement envers l'alliance

En effet, certains répondants ont affirmé que les partenaires doivent adopter un comportement opportuniste vis-à-vis de leur engagement dans l'alliance. Ainsi, les partenaires doivent anticiper des rétributions contre des attributions, sous peine de voir l'engagement perdre

tout sens comme l'indique le verbatim suivant : « *On a presque 50 alliances, après on a des relations qui ne peuvent pas se qualifier de stratégiques et qui vont se faire pour un échange d'une opportunité contre une opportunité exemple avec SFR, orange, ...* » (D5).

Opportunisme ou veille stratégique

Pour les responsables des alliances stratégiques, le terme « stratégique » est équivalent au terme « opportunisme » comme le spécifie le C1 : « *Quand il y a une alliance qui se présente sur le marché et qui répond à nos besoins immédiats et ponctuels, on saute sur l'occasion et c'est opportuniste de notre part* ». Aussi, les partenaires doivent détecter des opportunités dans les alliances sources de développement de l'entreprise et de son activité, et revêtir un caractère de cause ou de conséquence de l'alliance.

Le AM3 ajoute : « (...) *L'objectif de l'alliance est d'être proactif* ». Ce verbatim nous montre bien que l'opportunisme n'est pas d'intention négative mais s'intègre à la politique de l'entreprise d'être proactive ou dynamique en réponse aux opportunités qui se présentent. Ainsi les opportunités doivent être clairement affichées et instruites auprès du partenaire sans, pour autant, se montrer récurrentes, cachées ou encore impacter les intérêts de l'autre partenaire, ce qui serait une négativation de l'opportunisme « positif », comme l'indique le verbatim de D5 suivant : « *L'opportunisme est toujours présent, car stratégique n'est pas une antithèse de l'opportunisme, stratégique c'est tactique et puis si vous décidez de faire une alliance avec une société, c'est parce que vous avez vu une opportunité pour développer votre business. Donc ça génère soit la cause, soit la conséquence de la nature opportuniste. (...)* »

Le C5 ajoute que l'alliance stratégique est considérée comme un « pédalier » dans l'avancement des affaires de l'entreprise et la mise en œuvre des opportunités. L'opportunisme

doit être une cause pour entrer dans l'alliance. Il est l'essence ou la motivation de l'intégration de la coopération, mais ne doit pas tourner à l'obsession pour l'un des partenaires. Les partenaires doivent lutter contre leur opportunisme et, par ailleurs, ne pas viser des opportunités de court terme ou ce que les interviewés nomment communément une « *opportunité immédiate* ». Cette attitude se voit très contraignante à l'instauration d'une relation de confiance entre les entreprises.

De plus, l'opportunisme génère une charge de travail supplémentaire, car il y a absence de coordination entre les efforts des alliés. Chacun favorise ses intérêts propres au détriment des intérêts communs de l'alliance imposant de la sorte, plusieurs négociations et adaptations.

Opportunisme intra organisationnel

L'analyse des verbatims nous invite à déduire que les comportements opportunistes liés à l'alliance ne concernent pas uniquement les partenaires externes, mais il peut naître aussi des équipes internes pouvant se rattacher à l'alliance, dans la mesure où elle est en voie de réussite, ces dernières souhaitant s'attribuer une partie de la réussite. Le D2 indique que « *les comportements opportunistes viennent plutôt de l'interne, il y en a pleins qui voient qu'une alliance progresse, donc ils se rattachent à l'alliance pour essayer eux de rapporter un plus ou autre* ». Ces comportements émanant des équipes indirectement impliquées dans l'alliance, peuvent être très positifs pour la réussite de la collaboration. L'objectif de ces équipes internes peut être de promouvoir la réussite de la coopération afin d'aboutir à la réussite des leurs projets externes. Cet opportunisme interne serait souhaitable car il y aura une adhésion collective aux objectifs de l'alliance.

Saisir des opportunités qu'offre l'alliance, rentrent dans la veille stratégique des équipes internes. Il s'agit d'un rapport gagnant-gagnant car ces derniers peuvent offrir à l'alliance des

opportunités et des avantages. De même, l'alliance permet l'avancement des autres projets. Le verbatim suivant indique dans ce sens qu'« (...) *une alliance avec un partenaire peut en interne, éclairer, susciter ou réveiller un intérêt particulier (...), ça fait partie de la veille et ça nourrit notre travail. Au sein de l'alliance, on est tout à fait ouvert si les équipes de notre niveau intra-organisationnel mettent en évidence une opportunité* » (AM24).

DISCUSSION

L'étude de terrain contribuant à comprendre l'essor des déterminants de l'opportunisme dans les alliances stratégiques, ainsi que sa typologie. En outre, l'analyse des extraits de nos verbatims nous permet d'avancer les conclusions suivantes.

Les déterminants de l'opportunisme

L'analyse des résultats a permis de mettre en exergue les comportements opportunistes des partenaires des alliances stratégiques. L'opportunisme d'un partenaire envoie au marché un signal négatif quant à l'image de l'entreprise. Il s'agit d'une image qui ne vise pas une construction sur le long terme à travers l'alliance, mais uniquement un gain de court terme. L'objectif de l'entreprise est de profiter d'un partenaire, et de l'utiliser pour atteindre ses objectifs à court terme et de tourner le dos par la suite aux intérêts communs. L'entreprise via cette attitude envoie au marché, une image peu probante quant à ses capacités de faire des alliances stratégiques fiables ce qui par la suite, générera une difficulté à regagner la confiance des autres partenaires, ou intégrer de nouvelles alliances, si toutefois des opportunités se présentaient. Ces situations d'opportunisme engendrent des conflits et des tensions très violents entre les partenaires. L'alliance se trouve face à de situations catastrophiques comme l'échec de la relation. L'incertitude gagne l'atmosphère de la coopération et les partenaires se baseront sur les closes de sorties de contrat afin de remédier aux dégâts engendrés par l'opportunisme du

partenaire. Nos résultats corroborent en partie les résultats de Kang et *al.*, (2016). Selon cet auteur, l'opportunisme est déterminé par des comportements générateurs de pertes financières pour l'entreprise partenaire, à l'exemple d'un vol des actifs ou de compétences tangibles des entreprises partenaires, afin de compenser la perte attendue en alliance. Ce dernier est susceptible de prendre une forme flagrante de comportements tels que la violation des contrats et peut être très grave pour l'issue de la coopération. Nos résultats soulignent le fait que de telles attitudes envoient au marché une mauvaise image de l'entreprise et impactent la confiance entre les partenaires.

Notre étude empirique a permis de confirmer les déterminants évoqués par Das et Rahman (2010) classés selon trois types : économiques, relationnels et temporels. En termes économiques, les chercheurs soutiennent que l'opportunisme d'une entreprise en alliance est causé par une volonté de s'approprier les avantages économiques ou de réduction de pertes inhérentes à l'alliance. Concernant les déterminants relationnels, il s'agit de l'opportunisme affiché d'un partenaire mettant l'alliance à profit afin d'entrer en relation avec d'autres partenaires ou de travailler des agendas cachés ou des « hidden agenda » (Das et Teng, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Park et Ungson, 2001 ; Shenkar et Yan, 2002). Quant aux déterminants temporels, ils répondent précisément à des objectifs fixés de court terme par l'un des alliés, via l'alliance, désireux d'atteindre, dans les meilleurs délais, la fin sans se soucier de l'aspect de long terme de la coopération. Suite à quoi, il conviendra d'une possibilité à se retirer de cette collaboration.

La typologie de l'opportunisme

La majorité de la littérature sur l'opportunisme dans les alliances stratégiques considèrent qu'il est très négatif pour la coopération mettant en péril les objectifs provisionnés par l'alliance engendrant par la même, de l'instabilité (Doney et al., 1998 ; Ghoshal et Moran, 1996 ; Griesinger, 1990 ; Heide et Miner, 1992 ; John, 1984 ; Johnson et al., 1996 ; Joshi et Stump, 1999 ; Kanter, 1994 ; Parkhe, 1993 ; Lee, 1998 ; Provan et Skinner, 1989 ; Sako et Helper, 1998 ; Wathne et Heide, 2000 ; Gulati, 1995 ; Brown et al., 2000 in Das et Rahman, 2010). Si le risque d'un opportunisme aperçu par un partenaire est flagrant, une entreprise peut envisager un désengagement de la coopération ou ajuster sa stratégie et son comportement en conséquence (Doz, 1996 ; Das et Teng, 2002 ; Das et Rahman, 2010).

Cette dimension négative de l'opportunisme est largement partagée par les chercheurs, néanmoins des recherches sur l'aspect positif de l'opportunisme semblent inexistantes. Aussi, nos résultats nous conviennent à la déduction que l'opportunisme peut être aussi « positif » et pas uniquement « négatif ». Un opportunisme « positif » est selon nos extraits des verbatims, la motivation principale d'un engagement dans une alliance. Cette attitude équivaut à une opportunité visée à travers la coopération (Chabaud et Messeghem, 2010).

Ici, l'opportunisme n'a pas une connotation « négatif », il est utile, essentiel et même « positif ».

Selon notre étude, dans les alliances stratégiques, l'opportunisme positif est équivalent à une veille stratégique, une attitude proactive d'un partenaire, une stratégie tactique s'agissant d'un générateur de prise de décision, et selon cette même logique, un pédalé prolifique aux affaires.

La principale caractéristique d'un opportunisme « positif » est d'être affiché, déclaré, non-caché et surtout ne pas compromettre les intérêts de l'allié sous peine d'être taxé d'opportunisme « négatif ». Ainsi, nous avons dégagé que l'opportunisme positif, peut être aussi catégorisé selon deux types : interne ou externe. « Interne » lorsqu'il définit le comportement de partenaires internes comme notamment, des collègues qui se rattachent à l'alliance afin de se procurer une partie de la réussite de l'alliance. « Externe » lorsqu'il émane d'un partenaire externe.

Cet opportunisme peut renforcer la coopération et aide à la mobilisation des ressources nécessaires à sa réussite. Des telles situations exigent des interventions de coordination et des multiples actions de communication (Zajac et Bazerman, 1991; Agarwal et *al.*, 2010).

Par ailleurs, l'analyse des résultats met en évidence plusieurs types d'opportunisme qui s'articulent de différentes manières comme illustré dans le tableau 4 suivant.

Insérez Tableau 4. ici

CONCLUSION

Grâce à une étude qualitative fondée sur les entretiens semi-directifs, nous avons mené une recherche sur la nature des difficultés liées à l'opportunisme des partenaires dans le cadre des alliances stratégiques de types nationales et internationales. Nous avons remarqué suite à l'analyse de ces 40 entretiens, effectués auprès des alliances managers, de directeurs d'alliances et de consultants, que l'opportunisme constitue un véritable obstacle face à la réussite de la collaboration. D'après cette étude qualitative, l'opportunisme des partenaires est considéré dans la littérature comme un aspect négatif très contraignant à la réussite de la collaboration. En revanche, des recherches sur l'aspect positif de l'opportunisme s'avèrent totalement inexistantes cependant que les résultats émergents soulignent qu'un opportunisme peut être aussi « positif »

et non pas seulement « négatif ». Il s'agit là d'une opportunité visée en regard à la coopération. Le terme « stratégique » est synonyme d'opportunisme. C'est aussi une veille stratégique ou une attitude proactive de l'un des partenaires, voire une stratégie tactique qui influence positivement ou négativement l'engagement dans une coopération. En outre, il est à noter que l'opportunisme peut être : interne ou externe. « Interne » lorsqu'il émane de l'intérieur de l'entreprise, impliquant de la part de certains collègues une attitude d'appropriation de tout ou partie de la réussite de la dite alliance. « Externe » lorsqu'il s'apparente au partenaire externe. Ainsi a été notre apport dans cette étude.

Notre étude prétend mettre en avant un discours mettant l'accent sur les déterminants de l'opportunisme et une typologie de ce dernier. Ces éléments aideraient l'alliance à surmonter ses difficultés, faute de quoi, la situation pourrait s'aggraver et aboutir à l'échec et à la fin de la coopération dans le cas d'un opportunisme « négatif ». L'opportunité visée par l'alliance est valorisée et l'accent est mis sur la veille stratégique dans le cas d'un opportunisme « positif ».

Dans une perspective managériale, c'est-à-dire pour les managers des alliances et directeurs de partenariats, la typologie de l'opportunisme présentée dans ce travail, pourra aider à la réalisation d'un bilan de situation de l'alliance et de son état d'avancement, lequel peut contribuer à la réussite du management de coopération. L'équilibre de la relation nécessite des adaptations constantes. En termes de vision stratégique de la relation d'alliance, il est important d'accorder une attention toute particulière à la non divulgation des ressources stratégiques. Enfin, l'attention devrait être portée au niveau intra-organisationnel et aux opportunités se présentant durant la dynamique d'évolution de l'alliance.

L'étude proposée souffre cependant de certaines limites, cette recherche s'est fondée sur une étude qualitative. Bien que parfaitement corrélée à notre étude, la généralisation des résultats de notre travail reste limitée par ce positionnement méthodologique, et le nombre d'entretiens

réalisé. Par voie de conséquence, cette recherche pourrait être prolongée avec une étude empirique quantitative. La validation de notre typologie d'opportunisme reste en expectative, autorisant la mise en exergue de nouveaux éléments non exploités à ce jour et d'aspects dynamiques. Une autre piste de recherche pourrait consister à prolonger cette dernière en intégrant les variables culturelles de chaque partenaire afin de tirer une analyse plus fine de déterminants de l'opportunisme dans l'alliance stratégique en lien avec les différences culturelles.

BIBLIOGRAPHIE

Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413-437.

Allard-Poesi, F., Drucker, C., & Elhinger, S. (2007). Analyse de représentations et de discours in Thiétart, RA.(éd.). *Méthodes de recherche en management*, 3, 449-47.

Barney, Jay B. Et Hansen, Mark H. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, , vol. 15, no S1, p. 175-190.

Beamish, Paul (2013). *Multinational joint ventures in developing countries (RLE International Business)*. Routledge,.

Blanchot, Fabien. (2006). Alliances et performances: un essai de synthèse. *Working paper CREPA-DRM*, (1), 1-43.

Chabaud, Didier., & Messeghem, Karim (2010). Le paradigme de l'opportunité. *Revue française de gestion*, (7), 93-112.

Cheriet, Foued., & Gorini, Laure. Dikman (2014). Contrat ou Confiance?. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 43-51.

Cook, Thomas D., Donald Thomas Campbell, and Arles Day (1989). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Vol. 351. Boston: Houghton Mifflin.

Corbin, Juliet, and Anselm Strauss.(1990) "Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria." *Zeitschrift für Soziologie* 19.6: 418-427.

Dameron, Stéphanie, and Christophe Torset.(2014) "The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy." *Journal of Management Studies* 51.2: 291-319.

Dameron, Stéphanie, and Christophe Torset. (2012) "Les stratégies face à la stratégie. Tensions et pratiques." *Revue française de gestion* 4: 27-41.

Das, Tarun. Kanti., and Noushi Rahman.(2010) "Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework." *Journal of Business and Psychology* 25.1: 55-74.

Das, Tarun. Kanti., and Bing-Sheng Teng.(1996) "Risk types and inter-firm alliance structures." *Journal of management studies* 33.6: 827-843.

Das, Tushar Kanti, and Bing-Sheng Teng.(2000) "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective." *Organization science* 11.1: 77-101.

Das, Tushar K., and Bing-Sheng Teng. (2002) "Alliance constellations: A social exchange perspective." *Academy of management review* 27.3: 445-456.

Delerue-Vidot, Hélène.(2006) "Opportunism and unilateral commitment: the moderating effect of relational capital." *Management Decision* 44.6: 737-751.

Doz, Yves L.(1996) "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?." *Strategic management journal* 17.S1: 55-83.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) "Building theories from case study research." *Academy of management review* 14.4: 532-550.
- Folta, Timothy B., and Kent D. Miller.(2002) "Real options in equity partnerships." *Strategic Management Journal* 23.1: 77-88.
- Garcia-Canal, Esteban, et al.(2002) "Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies." *Journal of World Business* 37.2 : 91-107.
- Gardet, Elodie, and Caroline Mothe.(2009) "Les mécanismes de garantie au sein d'un réseau d'alliances développant un projet d'innovation." *Finance Contrôle Stratégie* 12.3 : 131-160.
- Ghoshal, Sumantra, and Peter Moran.(1996) "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory." *Academy of management Review* 21.1 : 13-47.
- Girin, Jacques.(1989) "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations." *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris.*
- Gulati, Ranjay.(1995) "Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis." *Administrative science quarterly* : 619-652.
- Gulati, Ranjay. "Alliances and networks.(1998) " *Strategic management journal* 19.4 : 293-317.
- Gulati, Ranjay, and Maxim Sytch. (2008) "Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust." *Managerial and Decision Economics* 29.2-3 : 165-190.
- Gulati, Ranjay, Franz Wohlgezogen, and Pavel Zhelyazkov.(2012) "The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances." *Academy of Management Annals* 6.1 : 531-583.

- Ho, Mia Hsiao-Wen, and Fatima Wang.(2015) "Unpacking knowledge transfer and learning paradoxes in international strategic alliances: Contextual differences matter." *International Business Review* 24.2 : 287-297.
- Kang, Inwon, et al. (2016) "An evolutionary perspective of opportunism in high-technology alliance: the evidence from South Korean companies." *Asia Pacific Business Review* 22.2: 238-261.
- Killing, J. Peter. (1988) "Understanding alliances: The role of task and organizational complexity." *Cooperative strategies in international business*.
- Kogut, Bruce. (1988) "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives." *Strategic management journal* 9.4 : 319-332.
- Kogut, Bruce.(1989) "The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry." *The Journal of Industrial Economics* : 183-198.
- Kogut, Bruce. (1991) "Joint ventures and the option to expand and acquire." *Management science* 37.1 : 19-33.
- Liboni, Lara Bartocci, et al.(2015) "Diagnosing Failure in an Organizational Strategic Alliance for New Product Development." *Systems Research and Behavioral Science* 32.6 : 721-734.
- Lin, Tsai-Yuan, and Yun-Yao Cheng.(2010) "Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis." *International Journal of Electronic Business Management* 8.2 : 152.
- Luo, Yadong. (2006) "Opportunism in Cooperative Alliances." *Handbook of strategic alliances* : 55-79.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. (2003) « *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.

Park, Seung Ho, and Gerardo R. Ungson.(1997) "The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution." *Academy of Management journal* 40.2 : 279-307.

Park, Seung Ho, and Gerardo R. Ungson.(2001) "Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure." *Organization science* 12.1 : 37-53.

Park, Seung Ho, and Gerardo R. Ungson.(2001) "Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure." *Organization science* 12.1 : 37-53.

Parkhe, A. (1993). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization science*, 4(2), 301-324.

Reuer, Jeffrey J., and Tony W. Tong.(2005) "Real options in international joint ventures." *Journal of Management* 31.3 : 403-423.

Reuer, Jeffrey, and Maurizio Zollo. (2000) "Managing governance adaptations in strategic alliances." *European management journal* 18.2 : 164-172.

Ring, Peter Smith, and Andrew H. Van de Ven.(1992) "Structuring cooperative relationships between organizations." *Strategic management journal* 13.7 : 483-498.

Ring, Peter Smith, and Andrew H. Van de Ven.(1994) "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships." *Academy of management review* 19.1 : 90-118.

Rothaermel, Frank T., and Warren Boeker.(2008) "Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation." *Strategic Management Journal* 29.1: 47-77.

Shenkar, Oded, and Aimin Yan. (2002) "Failure as a consequence of partner politics: Learning from the life and death of an international cooperative venture." *Human Relations* 55.5 : 565-601.

Tesch, Renata.(1990) "Qualitative analysis: Analysis types and software tools." *Falmer Press, London*. Thomas, SL, & Zhang, L.(2005). *Post-baccalaureate wage growth within four years of graduation: The effects of college quality and college major. Research in Higher Education* 46.4 (1990): 437-459.

Thomas, Scott L., and Liang Zhang.(2005) "Post-baccalaureate wage growth within four years of graduation: The effects of college quality and college major." *Research in Higher Education* 46.4: 437-459.

Turano, Lucas Martins, Felipe Esteves, and Clarice Breviglieri Porto.(2016)"International Alliance Portfolios and Innovation: A Proposal for an Analytical Model Based on Bibliographic and Bibliometric Research." *Journal of Global Business and Technology* 12.1: 1.

Williamson, Oliver E.(1975) "Markets and hierarchies (pp. 26–30)." *New York* .

Williamson, Oliver E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.

Williamson, Oliver E. (1991) "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives." *Administrative science quarterly* : 269-296.

Yan, Aimin, and Barbara Gray.(1994) "Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study." *Academy of Management journal*37.6 : 1478-1517.

Zajac, Edward J., and Max H. Bazerman.(1991) "Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions." *Academy of Management Review* 16.1: 37-56.

Annexes

Tableau 1. Définition de l'opportunisme dans les alliances stratégiques

Auteurs	Déterminants de l'opportunisme	Type
John (1984)	-Pouvoir contraignant -Attributions d'influence	Négatif
Provan et Skinner (1989)	-Faible niveau de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur	Négatif
Ganitsky et Watzke (1990)	-Asymétrie dans les orientations temporelles respectives des partenaires	Négatif
Heide et John (1990)	-Déterminants temporelles	Négatif
Heide et Miner (1992)	-Des objectifs cachés différents des objectifs affichés	Négatif
Kanter (1994)	-Volonté d'avoir des résultats rapidement	Négatif
Johnson et al.(1996)	-Différences culturelles	Négatif
Barkema et Vermeulen (1997)	-Récolte des résultats rapidement	Négatif
Smith et Barclay (1997)	-Répondre à des attentes à court terme plutôt que de développer un partenariat à long terme.	Négatif

Doney et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Relations de pouvoir - Comportements égoïstes. - Différences culturelles 	Négatif
Lee (1998)	- Distance culturelle	Négatif
Sako et Helper (1998)	-Rareté des ressources	Négatif
Johnson (1999)	-Déterminants économiques	Négatif
Joshi et Stump (1999)	Rareté des ressources	Négatif
Wathne et Heide (2000)	-Asymétrie de l'information	Négatif
Das et Teng (2000)	-Dimensions temporelles.	Négatif
Das, T. K. (2004 ; 2006)	-Dimensions temporelles.	Négatif
Delerue-Vidot, (2006)	-Engagements unilatéraux	Négatif
Luo,(2006)	-Violation des normes contractuelles	«Fort» ; Négatif
	-Violation des normes relationnelles	«Faible» ; Négatif
Obadia et Vida (2006)	-Echec de l'entrée sur le marché des PME	Négatif

Luo, (2007)	<ul style="list-style-type: none"> -Instabilité structurelle de l'industrie -Manque d'information -Inapplicabilité de la loi. 	Négatif
Brown, Grzeskowiec et Dev. (2009)	- Conflits et tensions	Négatif
Das et Rahman. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Economiques (participation au capital, asymétrique spécifique à l'alliance, otages mutuels, et iniquité de paiement), - Relationnels (diversité culturelle et incompatibilités d'objectifs), - Temporels (horizon de l'alliance et pressions pour des résultats rapides). 	Négatif
Kang et al (2016)	<ul style="list-style-type: none"> -Risques perçus sur les résultats de l'alliance et sur la réalisation des objectifs provoquent -Différences culturelles 	Actif ; Passif ; Négatif
Kehrel, Klischian et Sick (2016)	- Structure de l'alliance	Négatif

Source : Adapté de Das et Rahman (2010)

Tableau 2. Description de l'échantillon

Domaine d'activité	Nom de l'entreprise	Nationalité de l'entreprise	Type des Alliances	Nombre d'employés	Fonction de l'interviewé	code
Informatique 45%	Xerox	Américaine	Internationales	37 200	Directeur	D1
	Oracle	Américaine	Internationales	138 000	<u>Alliance</u> manager	AM1
	Cisco- Systems	Américaine	Internationales	73 711	Directeur	D2
	HP	Américaine	Internationales	27 000	Alliance manager	AM2
	Accenture	Irlandaise	Internationales	425 000	Directeur	D3
					4 Alliances managers	AM3;AM4; AM5; AM6
	Adobe systems	Américaine	Internationales	15 706	Directeur	D4

	Dussault Système	Européenne	Internationales	13 974	Alliance manager	AM7
	Cegid	Française	Internationales	2100	2 Alliances managers	AM8 ; AM9
	Atos	Française	Internationales	100 000	Directeur	D5
					2 Alliances managers	AM10; AM11
Industrie Pharmaceutique 27.5%	Sanofi	Française	Internationales	110 000	Directeur	D6
					6 Alliances managers	AM12;AM13; AM14; AM15;AM16; AM17
	Servier	Française	Internationales	21200	<u>Directeur</u>	D7
					2 Alliances managers	AM18; AM19
	Galderma	Suisse	Internationales	5000	Alliance manager	AM20

Energie 15%	Schneider Electric	Française	Internationales	144 001	Directeur	D8
					3 Alliances managers	AM21; AM22; AM23
	Michelin	Française	Internationales	112 800	Directeur	D9
					Alliance manager	AM24
	Edf- GDF- Suez	Française	Internationales	153 090	Directeur	D10
Consultant 12.5%	A2Partner	Française	Internationales	3	Consultants	C1; C2
	Stratégie d'Alliance	Française	Nationales	1	Consultant	C3
	Partners & Alliances Development	Française	Internationales	2	Consultant	C4
	IXC ALLIANCE	Française	Internationales	1	Consultant	C5
	ESCLÉRIÈRES	Française	Nationales	1	Consultant	C6

Tableau 3. Thèmes

Thème	Sous thèmes
1.Profil de l'entreprise	Activité ; Date de création ; Historique ; Chiffre d'affaires ; Nombre d'employés.
2. Processus de démarrage de l'alliance	Type de l'alliance ; Processus de démarrage; Objectifs; Différentes opérations; Variables environnementales
3. Management de l'alliance	Définition de l'alliance manager; Caractéristiques du travail par rapport à des tâches quotidiennement menées en interne; Difficultés et problématiques rencontrées; Caractéristiques du contrat; Conflits et désaccords; Respect des engagements
4. Déterminants de l'opportunisme	Situations complexes; Charge de travail; Difficultés de communication; Climat social de la collaboration; Situations anarchiques; Risques; Ambiguïté; Contrôle; Processus d'apprentissage; Rapports de force

Source : Elaborée par les auteurs

Tableau 4. L'opportunisme dans les alliances stratégiques

Type	Déterminants	Caractère
Opportunisme « Négatif »	Agendas cachés des partenaires (Des motivations cachées ; Collaborer avec le concurrent de son partenaire)	Externe
	Manque d'engagement et de réciprocité au sein de l'alliance	
	La volonté d'accaparer le savoir-faire de son partenaire	
	Débaucher le personnel de son partenaire	
Opportunisme « Positif »	Opportunité liée à l'engagement envers l'alliance	Externe
	Opportunisme intra organisationnel	Interne

Source : Elaborée par les auteurs