

# « AMOUR, GLOIRE ET RUPTURE »

## Une étude longitudinale du rôle de la gouvernance dans la création et le partage de la valeur dans une joint-venture internationale

Hicham SEBTI

Doctorant (Allocataires de recherche),

DRM-CREFIGE (UMR 7088),

Université Paris-Dauphine, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16

06 21 09 23 09

sebtihicham@yahoo.fr

### Résumé :

Les relations de coopération inter entreprises ont connu un essor important depuis les années 1990. Pourtant, les partenaires et concurrents dans le partage des fruits de leur coopération, peinent à maintenir des relations de long terme. La littérature insiste donc sur la nécessité de mettre en place des structures dédiées à la gouvernance de ces relations. Dans cet article nous menons une étude longitudinale d'une alliance dans le secteur de la grande distribution. Les résultats de notre recherche révèlent le caractère schizophrène du rôle de la structure de gouvernance de la relation, chargée de favoriser la création de valeur et de réguler son appropriation. L'importance relative de ces deux rôles varie dans le temps, dans ce qui pourrait être un cycle de vie de la relation. Nous insistons par ailleurs sur le caractère multidimensionnel de la création et de la répartition de la valeur dans un contexte inter organisationnel

Mots clés : Alliances ; Création de valeur ; Appropriation de la valeur ; Etude longitudinale ; Gouvernance ; cycle de vie de la relation

### Abstract:

*Alliance is one of the organizational practices that have increased in popularity over the past decade. However, many of this collaborative relations fails. Management literature insist on the fact that organizations need to create specific structures to manage alliance relationships. The aim of this article is to understand role of relationship management structure in the processes of value creation and value appropriation. for that purpose we carried a longitudinal case study of an alliance in the retail sector. Our results suggest the existence of a relationship life cycle in which the management structure role changes over the life cycle phases. Our study also insist on the importance of a new understanding of the concept of value in an inter organizational context.*

*Keywords: Alliance; Value creation; Value appropriation; Longitudinal case study; relationship management structure, Relationship life-cycle*

## INTRODUCTION

Le 31 Août 2007, le groupe marocain Omnium Nord Afrique (ONA) et le groupe de grande distribution français Auchan, annoncent par communiqué de presse, la fin de l'alliance qu'ils avaient conclus six ans au par-avant pour développer les enseignes de grande distribution Marjane et Acima au Maroc. Pourtant, la croissance des deux enseignes semblait traduire la réussite de cette alliance née dans un contexte particulier pour les deux partenaires. l'ONA d'une part qui cherche à se développer dans un secteur de la grande distribution porteur mais où il ne dispose pas de réelle expérience. Auchan d'autre part dont le développement est limité en France par les lois Royer et Raffarin, et qui poursuit son développement à l'étranger. Cette rupture vient confirmer un constat très largement partagé par les chercheurs et les praticiens, celui de la difficulté de maintenir des relations d'alliances à long terme et donc du taux d'échec élevé des alliances (Groot et Merchant 2000).

Avec la globalisation des marchés et l'accroissement de la concurrence, il est de plus en plus difficile pour les entreprises d'exceller et d'être compétitive dans tous les aspects de leurs activités. « Peu d'entreprises détiennent en internes l'ensemble des compétences et l'expertise nécessaires, elles choisissent donc de solliciter les compétences d'autres entreprises en s'alliant à elles » (Groot et Merchant 2000). Les entreprises s'allient donc pour mettre en commun des ressources et des compétences afin d'atteindre un objectif défini et de s'en partager les fruits (Das et Teng 2000). En somme elles s'allient pour créer de la valeur et la partager (Doz et Hamel ; Jap 2001 Dyer Kale et Singh 2001). Mais aborder la question des alliances sous l'angle de la création et du partage de la valeur nous amène à prendre conscience du paradoxe inhérent aux relations inter-organisationnelles soulevé par Nalebuff et Bredenburger (1996). Pour ces auteurs, les parties de la relation sont partenaires dans la création de valeur mais concurrent dans le partage de celle-ci. La difficulté à gérer ce paradoxe pourrait alors être une explication à l'échec des alliances et renforce par la même l'intérêt d'aborder ces formes organisationnelles sous l'angle de la valeur. Or de fait, les processus de création et de partage de la valeur soulèvent la question de l'organisation des droits et des responsabilités entre les partenaires et donc celle de la gouvernance de la relation. Si certains travaux (Kale, Dyer et Singh 2001) mettent en avant la capacité d'une structure spécifique de gouvernance à favoriser la réussite de la relation, peu font le lien avec les processus de création et de partage de la valeur. A l'inverse, certains travaux cherchent à identifier les mécanismes sous-jacent à la création et à l'appropriation de la valeur inter-

organisationnelle (Barthélemy, 2006) sans s'intéresser à la structure de gouvernance, interface entre les partenaires. D'ailleurs la plus part de ces travaux dissocient dans leur analyse la création et l'appropriation de la valeur et perdent donc de fait le lien entre les deux et notamment l'impact des conflits d'appropriation sur le processus de création de valeur. Il nous semble donc primordial, pour comprendre la réussite ou l'échec des relations partenariales, d'analyser conjointement les enjeux liés à la gouvernance de la relation et ceux liés à la création et à l'appropriation de la valeur.

Nous cherchons donc dans cet article à comprendre les mécanismes qui sous tendent la création et la répartition de la valeur dans un contexte d'alliance, ainsi que le rôle des mécanismes formels et informels de gouvernance en jeux dans ces processus. Pour cela, nous menons une étude longitudinale de l'alliance ONA/Auchan afin d'en retracer le fil des évènements, de la constitution de l'alliance et ses raisons à la rupture entre les partenaires, et d'en comprendre la dynamique interne. Nos résultats suggèrent l'implication des mécanismes de gouvernance de la relation à la fois dans le processus de création de valeur et dans le processus de répartition, traduisant un rôle paradoxale de la gouvernance. Ce rôle paradoxal traduit la difficulté de la structure de gouvernance à favoriser la création de valeur tout en arbitrant les attentes des partenaires en termes d'appropriation de la valeur. Ce double rôle d'interface et d'arbitre fait de la structure de gouvernance un enjeu de lutte pour la prise de pouvoir entre les partenaires. Nous mettons par ailleurs en avant le caractère multiple de la valeur dans les relations inter organisationnelles, fruits de la collaboration et source d'un double conflit : sur la répartition de la valeur coproduite et sur les retombés de la relation. Cette multiplicité est d'ailleurs une invitation pour les chercheurs à apporter des regards croisés des disciplines des sciences de gestion, à la question de la valeur inter-organisationnelle. Elle est aussi une invitations pour les praticiens et les managers engagés dans des relations partenariales à élargir leur approche de la création de valeur en prenant en compte les retombés de la relations à la fois comme source de création de valeur et comme source de conflits potentiels.

Après une exploration de la littérature qui débouche sur un cadre d'analyse intégrant création et répartition de la valeur, nous présentons notre étude et ses résultats que nous discutons.

# PROPOSITION D'UN CADRE THEORIQUE

## La création de valeur inter organisationnelle

### *La création de valeur inter organisationnelle dans la théorie des ressources*

Dans la recherche en gestion, la création de valeur a reçu une attention particulière. La théorie des ressources et des compétences - souvent décrite comme l'une des théories les plus puissantes pour la prédiction de la performance des organisations (Barney 1997, Coff 1999) - associe la capacité d'une organisation à créer de la valeur à l'obtention d'avantages concurrentiels par la détention de ressources et de compétences rares, inimitables et non substituables (Barney 1991). Dans cette perspective, la valeur est décrite comme la rentabilité nette générée par un actif ou une ressource tangible ou intangible. La théorie des ressources et des compétences associe ainsi la capacité d'une organisation à créer de la valeur à sa capacité à générer une rente. Peteraf (1993) distingue alors deux types de rentes, les rentes ricardiennes et les quasi rentes. Les rentes ricardiennes résultent de la possession par une organisation de ressources rares, inimitables et non substituables alors que les quasi-rentes résultent quant à elles de la combinaison de ressources, qui génèrent une rente supérieure à la somme des rentes générées par chaque ressource utilisée de façon isolée.

Le concept de quasi rente, proposé par Peteraf (1993) est repris par Dyer et Singh (1998) qui en proposent une adaptation aux relations inter organisationnelles. Ainsi, pour Dyer et Singh (1998) les relations inter organisationnelles, en combinant les ressources et compétences des partenaires permettent de générer une quasi rente collaborative supérieure à la somme des rentes que chacun des partenaires aurait obtenu en utilisant ses propres ressources et compétences. Dans cette perspective, Madhok et Tallman (1998) décrivent la création de valeur dans une alliance comme « l'habilité des partenaires à générer une rente supérieure et au-delà de ce qu'ils auraient pu générer en l'absence de collaboration ». Une valeur que Madhok et Tallman (1998) décrivent comme « collective », car générée par la collaboration et disponible à l'appropriation. Ils différencient enfin le potentiel de création de valeur dans une alliance de la création effective de valeur.

Si la mise en commun de ressources et compétences est un préalable à la création de valeur dans les alliances, pour ne pas dire leur raison d'être (Zajac et Olsen 1993, Dyer 1997), cette mise en commun n'est pas une condition suffisante. Encore faut il que les partenaires soient

en mesure de travailler ensemble à la mobilisation des ressources et compétences communes. Cette capacité à travailler ensemble passe par l'émergence d'un capital relationnel.

#### *Du capital relationnel à la création de valeur*

L'approche relationnelle des relations inter organisationnelles nous invite à envisager les relations de coopération non pas comme une succession d'épisodes disjoints mais comme ayant une histoire passée, présente et future où les normes relationnelles, « la réciprocité, l'accent mis sur de bonnes relations interpersonnelles et la coopération fondée sur la confiance procurent le contrôle et la coordination nécessaires » (Nogatchewsky, 2004). Dans cette perspective, la réussite d'une relation et sa capacité à créer de la valeur passent par l'émergence entre les partenaires d'un capital relationnel (Zajac et Olsen 1993, Liker et al. 1996, Dyer et Singh 1998, Burt 2000, Kale et al. 2000). Kale et al. (2000, p221) définissent le capital relationnel comme « la confiance mutuelle, le respect et l'amitié qui se développent entre les individus et entre les partenaires d'une alliance » du fait des interactions interpersonnelles.

L'investissement des partenaires dans le développement d'un capital relationnel crée les conditions pour l'apparition des bénéfices de la relation (plus de flexibilité, partage de l'information, plus d'échanges entre les individus, plus d'implication de chacune des parties et une plus grande compréhension des attentes de chacun et de ses contraintes). générant une sur-rentabilité (supranormal profit) liée à la relation ou rente relationnelle (Dyer et Singh 1998) amplifiant la performance de l'alliance et donc la co-crédation de valeur (*joint value creation*) entre les partenaires (Zajac et Olsen 1993).

L'association des ressources et compétences des partenaires à un capital relationnel semble donc favoriser l'existence d'une relation performante et créatrice de valeur.

#### *La gouvernance de la relation au cœur de la création de valeur*

Si le capital relationnel est central dans le processus de création de valeur, comment ce capital relationnel émerge-t-il entre les partenaires ? Nous soutenons que la structure de gouvernance de la relation, à travers le processus de socialisation qui s'y déroule, est le lieu privilégié de l'émergence de la confiance, du respect et de l'amitié entre les partenaires, décrits par Kale et al. (2000).

Les travaux en management stratégique et en contrôle, s'accordent sur le fait que la mise en place de structure spécifique à la gestion de la relation augmente sensiblement les chances de

la réussite d'une alliance. Comme le signalent Kale, Dyer et Singh (2001, p 464) « les entreprises qui réalisent des investissements proactifs dans la mise en place de structures formelles et de systèmes dédiés à la gestion de l'alliance sont plus enclins à réussir leurs alliances et à créer de la valeur ». Par structure de gouvernance, nous faisons référence ici à l'ensemble des mécanismes qui régissent les relations entre les partenaires et qui organisent le partage des droits et des responsabilités entre eux. Dans une approche relationnelle, Cousins et al. (2006) expliquent la réussite des relations gouvernées par la capacité de la structure de gouvernance à socialiser les individus et donc à faire émerger un capital relationnel. Le concept de socialisation trouve ses origines dans les travaux en organisation. Louis (1980) définit la socialisation comme « le processus par lequel les individus en viennent à intégrer les valeurs et les connaissances sociales (social knowledge) essentielles pour assumer un rôle organisationnel et participer en tant que membre d'une organisation ». Dans un contexte inter organisationnel, la socialisation connecte les individus des deux parties de la relation à travers les multiples interactions. Participant ainsi à la construction de relations inter personnelles et créant un réseau interdépendant d'échanges sociaux qui augmente le niveau de confiance et de respect mutuels (Cousins et al. 2006) et aboutit à l'émergence d'un capital relationnel créateur de valeur (Kale et al. 2000). Cette approche de la gouvernance se rapproche du rôle de coordination qualitative et d'alignement des schémas cognitifs qu'attribuent les tenants de l'approche cognitive à la gouvernance (Charreaux et Wirtz, 2006)

Pour résumer, la gouvernance de la relation d'alliance est le cadre dans lequel les individus, issus des deux partenaires, se socialisent en interagissant pour mieux se connaître, faire converger leurs visions et se faire confiance et donc créer un capital relationnel. Ce capital permet une meilleure utilisation des ressources apportées par les partenaires à la relation, générant ainsi une quasi-rente inter organisationnelle répartie entre les partenaires.

Nous abordons dans une deuxième partie les mécanismes qui sous-tendent cette répartition de la valeur inter organisationnelle.

L'appropriation de la valeur inter organisationnelle

Si la question de la création de valeur inter organisationnelles a reçu une large attention notamment de la théorie des ressources (Barthélémy 2006), la de la répartition de cette valeur a reçu une attention plus limitée (Coff 1999, Jap 2001). Jap (2001) explique cette

faible attention à la répartition de la valeur par le caractère « peut clair et ambigu du fruit de la relation [...] dont les partenaires ont du mal à cerner la nature, la taille et les ingrédients ». faut il dès lors dissocier création et répartition de la valeur ? Quels sont les mécanismes à l'œuvre dans l'appropriation de la valeur ?

*Une approche intégrée de la création et de la répartition de la valeur*

Une vision classique de la répartition inter organisationnelle de la valeur l'appréhende comme une compétition (comme le décrivent Bradenburger et Nalebuff 1996). Pour Coff (1999), le traitement des questions de création et de distribution de la valeur, pose un problème méthodologique. Il considère que, si la théorie des ressources est utile pour expliquer et prédire comment les entreprises créent de la valeur, elle reste muette sur la répartition de celle-ci. Il estime alors qu'il faut faire évoluer la définition de la firme dans la théorie des ressources pour « intégrer la complexité des ressources stratégiques (créatrices de valeur) et la multiplicité des parties prenantes (sources et destinataires de la valeur créée) qui y sont attachées. Coff (1999) appréhende la firme comme un nœud de contrats où chaque partie prenante intra organisationnelle<sup>1</sup> est détentrice de ressources et de compétences potentiellement créatrices de valeur (si elles sont associées aux ressources et compétences d'autres parties prenantes). Ces ressources et compétences octroient aux parties prenantes un pouvoir de négociation leur permettant de s'approprier une partie de la valeur créée. Barthélémy (2006) adapte cette approche à un contexte inter organisationnel en dissociant clairement la création de l'appropriation de la valeur et en mettant en avant le rôle de la dépendance réciproque entre les partenaires dans le processus d'appropriation de la valeur. Jap (2001), traitant de l'impact du partage de la valeur créée sur la qualité de la relation entre les partenaires, avance que la continuité de la relation dans le temps est directement liée à la satisfaction des partenaires de la valeur qu'ils dégagent de la relation. Elle montre l'impact du partage de la valeur sur le déroulement de la relation et sur la capacité des partenaires à poursuivre le partenariat et donc à continuer à créer de la valeur. Elle rejoint ainsi Charreaux et Desbrières (1998) qui plaident aussi pour une analyse intégrée des processus de création et partage de la valeur dans le cadre d'un « jeu organisationnel ».

---

<sup>1</sup> Dans le cas de son article, il s'agit de salariés détenant des compétences spécifiques

comment se noue ce « jeu organisationnel » qui conduit au partage de la valeur entre les partenaires ? Dans une adaptation de Coff (1999) au contexte inter organisationnel, Barthélémy (2006) considère que le partenaire qui est en position de se passer des ressources et compétences de l'autre et dont les coûts de sortie de la relation sont moindres, aura un pouvoir de négociation relativement plus important et sera donc en mesure de s'approprier relativement plus de valeur. Si la présence de rapport de force dans le processus d'appropriation de la valeur semble incontestable, l'approche relationnelle nous conduit à prendre aussi en compte la dimension interpersonnelle de la relation d'alliance. En particulier pour Jap (2001), le sentiment d'équité dans le partage de la valeur aura un impact direct sur la satisfaction de chacun des partenaires de la relation et donc sur sa volonté de la poursuivre. Ce sentiment d'équité est lié à la perception<sup>2</sup> des partenaires de recevoir une part équitable des bénéfices de la relation, en comparaison avec les ressources qu'ils y apportent. Pour cela, les partenaires s'accordent sur des principes simples d'équité ou d'égalité dans le partage de la valeur créée (jap 2001). Si le sentiment d'équité fait défaut à l'un des partenaires, ce dernier aura le choix, comme le décrivent Charreaux et Desbrières (1998), entre la « défection » (sortir de la relation) ou « la prise de parole » (négocier un nouveau partage de la valeur) (Hirschman 1970). Charreaux et Desbrières (1998) considèrent de fait que « le coût de l'intervention d'un *stakeholder*, sous la forme de défection ou de prise de parole, est fonction du système de gouvernance de l'entreprise ». De même, la capacité qu'aura un partenaire dans une relation d'alliance à prendre la parole pour modifier le partage de la valeur ou à quitter la relation dépendra du système de gouvernance de la relation.

En organisant les droits et les responsabilités de chacun et en définissant les règles formelles (contrats) et informelles (normes, valeur...) qui régissent la relation, la structure de gouvernance participe à la régulation du partage de la valeur entre les partenaires. Les rapports de forces qui s'y jouent et les négociations qui s'y déroulent déterminent la capacité de chacun des partenaires à s'approprier une part de la valeur. Ce « jeu organisationnel » de partage de la valeur ne doit pas perdre de vue son impact sur la pérennité de la relation et donc sur son « potentiel de création de valeur » (Madhok et Tallman 1998) futur.

---

<sup>2</sup> Cette approche de la répartition de la valeur, rejoint d'ailleurs le caractère subjectif de la valeur comme largement décrit dans la littérature en marketing.



## *Création et appropriation de la valeur : une vision multidimensionnelle*

La création de valeur est un concept central en management. Pour autant il y a pas de consensus autour des concepts de valeur et de création de valeur et *a fortiori* pas de définition commune aux différentes disciplines de sciences de gestion (Desreumaux et Bréchet 1998). Lepak, Smith et Taylor (2007) expliquent ce manque de consensus par la conjugaison de trois éléments : la variété des disciplines et donc des approches et des sources de création de valeur en science de gestion ; la référence à la création de valeur pour désigner à la fois l'objectif et le processus pour l'atteindre ; et enfin la confusion ou l'amalgame entre la création et l'appropriation de la valeur. Nous ne cherchons pas ici à proposer une définition de la création de valeur mais plutôt à exposer des éléments de compréhension de ce concept pour guider notre analyse. En s'appuyant sur les concepts (anciens) de valeur d'usage (qualités spécifiques à une tâche, activité, produit ou service telles que perçues par le destinataire en lien avec ses attentes et besoins) et de valeur d'échange (traduction monétaire que le destinataire paie à la source de la valeur d'usage en échange de celle-ci), Bowman et Ambrosini (2000) mettent en avant le caractère subjectif et contextuel aux individus et au moment (Malleret 2006) de la valeur. Cette approche traduit aussi l'idée, largement partagée par les chercheurs en marketing, que la valeur créée par la source et appropriée par la ou les cibles, relève d'un arbitrage entre les sacrifices consentis et les bénéfices attendus (Zeithaml 1988). Ceci traduit aussi le caractère multidimensionnel de la valeur, de ses sources et de ces composants, d'où son ambiguïté (Jap 2001). Ainsi dans le cadre des relations d'alliances, les bénéfices attendus par partenaires de même que les sacrifices qui y sont consentis (*i.e.* les ressources qui y sont engagées) peuvent être de nature financière, stratégiques, organisationnelles...

Par ailleurs, nous pouvons différencier les processus de création et d'appropriation de la valeur. La création de valeur est le processus par lequel la source de la valeur engage des ressources et les pilote pour atteindre un ou plusieurs objectifs orientés vers une ou plusieurs cibles. Ainsi dans le cadre d'une alliance, les partenaires engagent des ressources de divers natures (financière, humaines, immatérielles ...) afin de réaliser un objectif (innover à travers la R&D, réduire les coûts en mutualisant les moyens, investir de nouveaux marchés...). Le résultat (ou l'output) de ce processus est par nature complexe, ambiguë et hétérogène, du fait de la complexité, de l'ambiguïté et de l'hétérogénéité des ressources qui sont engagées. Cette valeur collaborative (collaboration spécifique quasi-rent) est disponible pour être approprié par

les partenaires qui ont contribué à sa réalisation. Comme le propose Madhok et Tallman (1998), l'output du processus de création de valeur est exclusivement lié à l'alliance mais il est disponible pour être approprié à l'extérieur de celle-ci. De fait, la nature de la valeur appropriée n'est pas forcément la même que celle de la valeur créée. Dès lors, l'appropriation de la valeur est le processus par lequel un des partenaires tire partie de la relation. Soit en s'appropriant une partie de la rente disponible au partage entre les partenaires. Soit en se créant à travers la relation les conditions d'une création de valeur futur en dehors de la relation (firm specific quasi-rent), à travers les externalités ou les retombés positives de la relation (*positive spillover*) (Madhok et Tallman 1998 ; Khanna 1998 ;)

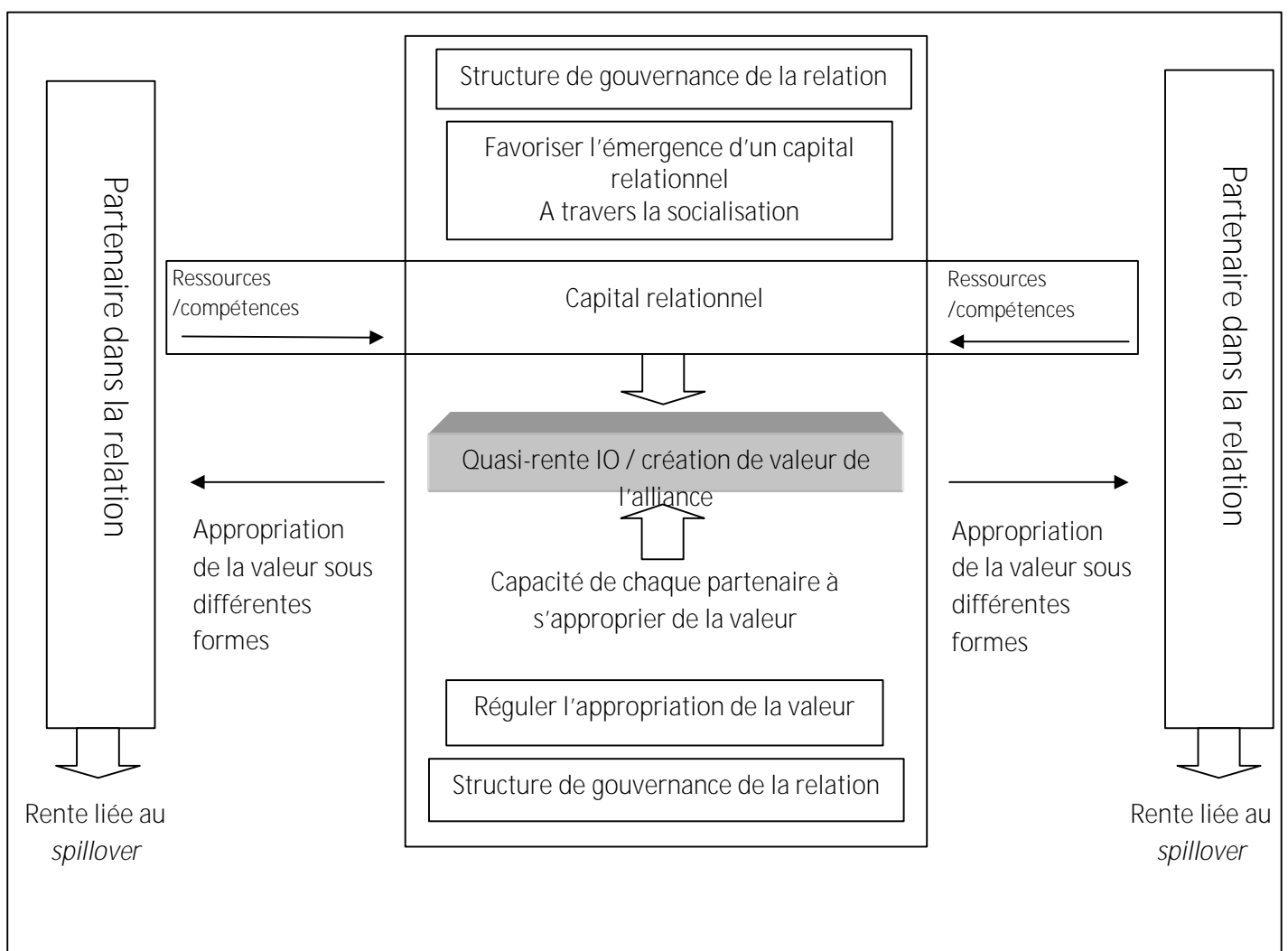


Figure 1 :  
Cadre d'analyse de la création et de la répartition inter organisationnelles de la valeur

## ETUDE EMPIRIQUE

### Méthodologie de la recherche

L'approche relationnelle dans laquelle nous nous inscrivons nous amène à prendre en compte les caractéristiques des partenaires (Das et Teng 1998 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman 2000 ; Tomkins 2001 ; Langfield-Smith et Smith 2003 ; Nogatchewsky 2004 ; Dekker 2004 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra 2006) et à appréhender les relations inter organisationnelles dans une histoire passée, présente et future (Nogatchewsky, 2004). Ainsi l'analyse de l'alliance ONA / Auchan a été réalisée dans le cadre d'une étude longitudinale sur la durée de l'alliance (2000 à 2007). Nous répondons ainsi à Smith, Carroll et Ashford (1995) qui en appellent à une utilisation plus importante des études longitudinales des relations de coopérations pour en saisir la complexité et la dynamique. Le caractère longitudinal de l'étude nous a permis retracer le fil des événements et de comprendre l'évolution de la relation dans sa dynamique interne.

Le choix de l'alliance ONA / Auchan s'explique quant à lui par l'actualité de la rupture de la relation entre les deux groupes (août 2007), ainsi que par la durée de cette relation (sept ans) qui permet de mettre en place une étude longitudinale. Enfin ce choix s'explique par la l'accessibilité des données et des informations sur cette alliance du fait de l'intérêt qu'elle a suscitée auprès des presses économiques marocaines et françaises. Une accessibilité de l'information qui est par ailleurs l'un des principaux freins au développement de travaux qualitatifs sur les alliances stratégiques.

D' un point de vue plus opérationnel, nous avons analysé les articles traitant de l'alliance ONA / Auchan parus entre 2000 et 2007 dans les presses économiques marocaines (L'Economiste, La Vie Economique, Telquel, Maroc-Hebdo, Aujourd'hui le Maroc) et française (Les Echos, La Tribune, Challenges, LSA) ainsi que les communiqués de presse des deux groupes sur le sujet. Pour compléter l'analyse nous avons utiliser les rapports annuels de l'ONA et d'Auchan afin d'observer l'évolution, dans la période de l'étude, du management et des orientations stratégiques des deux groupes. Enfin nous avons enrichi notre étude par un échange informel avec un responsable du groupe marocain.

## Présentation des entreprises :

### ONA

Le Groupe ONA (abréviation de Omnium Nord Africain) est le premier groupe industriel et financier privé marocain. Le groupe est constitué sous forme de holding qui investit dans plusieurs entreprises appartenant à différents domaines d'activité.

L'ONA est ainsi présent dans un grand nombre d'activités et dans des secteurs aussi variés que la distribution notamment à travers Marjane et Acima, la finance à travers le puissant Attijariwafa bank, l'agroalimentaire à travers la centrale laitière (lait et dérivés), Lessieur Cristal (huiles et corps gras), la Cosumar (sucre), Bimo (biscuits), Sotherma (eaux minérales), les produits de la mer, et enfin ses nouveaux « relais de croissance » : la téléphonie (opérateur Wana), l'énergie et l'environnement, l'immobilier et les services et ingénierie informatique.

L'année 2004 va marquée une phase décisive dans l'évolution de l'ONA. La fusion avec la SNI (Société Nationale d'Investissement) et le rachat de la Wafabank par la BCM (banque filiale de l'ONA) créant le leader maghrébin de la finance, vont accroître sensiblement les capacités financières de l'ONA et lui offrir les moyens de son développement.

### Auchan

Auchan est un groupe français de Distribution et de finance. Fondé par Gérard Mulliez au début des années 1960 et en conservera les rênes jusqu'en 2006, Auchan s'impose comme l'un des leaders de la grande distribution en France. Au début des années 1980, le groupe opte pour une stratégie d'expansion internationale. La stratégie internationale d'Auchan se limite au début au pays de l'Europe occidentale. A partir du milieu des années 1990, Auchan investie les marchés de l'Europe de L'Est avec la Pologne puis la Hongrie. A la fin des années 1990, Auchan ouvre ses premiers hypermarchés en Asie (Chine, Thaïlande) et rachète une chaîne taïwanaise. Dans la même période, le distributeur cherche à s'implanter en Amérique du Nord (USA), Amérique du Sud (Argentine) et a ouvrir un front africain avec son alliance avec l'ONA au Maroc. Auchan ne réussira pas à s'imposer durablement dans ses trois dernières zones.

### Marjane

Marjane est l'enseigne pionnière de la grande distribution au Maroc depuis l'ouverture du premier hypermarché à Rabat en 1990. Les hypermarchés Marjane sont alors regroupés dans au sein de Coforma, holding regroupant les activités de grande distribution de l'ONA. En 2000, avant le partenariat avec Auchan, Marjane compte cinq hypermarchés. En 2001, un accord de partenariat entre l'ONA et Auchan prévoit l'entrée du groupe français dans le capital de Coforma, qui deviendra Marjane Holding, à hauteur de 49%. En Août 2007, le désaccord entre les partenaires conduit à la fin du partenariat et le rachat des parts d'Auchan par l'ONA. Fin 2007, Marjane compte 17 hypermarchés.

### Acima

Fruit direct du partenariat entre Auchan et l'ONA, Acima est une enseigne de supermarchés de proximité. Auchan et l'ONA en sont les actionnaires à respectivement 49% et 51 %. Près de 25 supermarchés vont être créés à jusqu'en 2007. Pour les même raisons que pour Marjane, l'ONA rachète en Août 2007, les parts de Auchan et met fin à la collaboration avec le groupe français.

Nous présentons dans la suite une description de l'évolution de la relation en analysant les évènements.

Les faits : histoire de l'échec d'une alliance

*Le contrat de partenariat : une gouvernance paritaire pour construire un capital relationnel*

En novembre 2000, l'ONA et Auchan signe un partenariat stratégique ayant pour but de développer le secteur de la grande distribution au Maroc à travers le développement de la chaîne d'hypermarchés Marjane et la création d'une chaîne de supermarchés Acima.

Après une période de négociation, portant notamment sur l'actionnariat de la structure commune (Auchan souhaitant une structure actionnariale paritaire de 50% pour chaque groupe alors que l'ONA souhaitait conserver la majorité) et son mode de gouvernance, les deux groupes finissent par s'accorder sur les termes du contrat.

L'accord signé entre les deux groupes prévoit la cession de 49% des parts de Coforma (filiale de l'ONA regroupant l'ensemble des hypermarchés Marjane qui deviendra par la suite la Holding Marjane) à Auchan. La création d'une chaîne de supermarchés, à travers l'enseigne Acima, et de la Holding Acima détenue à 49% par Auchan et à 51% par l'ONA.

En termes de gouvernance, l'accord prévoit la mise en place dans chacune des deux entreprises d'un conseil de surveillance et d'un directoire composé de façon paritaire de deux membres, l'un issu de l'ONA et l'autre issu d'Auchan. Un partage des responsabilités voulu par Auchan, en échange d'une répartition du capital favorable à l'ONA et pour garantir un certain contrôle des entités communes malgré sa présence minoritaire dans la structure actionnariale. Cette répartition paritaire du contrôle expliquerait d'ailleurs le montant de la transaction payée par Auchan qui, selon certains observateurs relayés par la presse, « a acheté un traitement préférentiel pour consolider son business au Maroc »

Ces accords sur le système de gouvernance de la relation reflètent le double rôle de ce dernier. D'une part, la répartition paritaire des responsabilités traduit la recherche du consensus dans la prise de décision, aucune des deux parties ne pouvant orienter à elle seule la marche de la relation, ce qui amène les partenaires à échanger et dialoguer autour de la prise de décision. Ce qui participe *in fine* à l'émergence du capital relationnel. D'autre part, on retrouve la recherche d'équité ou d'égalité dans le partage de la valeur proposée par Jap (2001). La répartition des droits dans les organes de la joint-venture se traduit en principe par un contrôle conjoint des deux partenaires et donc une consolidation des comptes des deux enseignes par intégration proportionnelle dans les comptes de l'ONA et d'Auchan.

Sur le plan managérial, les termes de l'accord entre Auchan et l'ONA partagent également les rôles entre les deux partenaires dans le développement de Marjane et d'Acima. L'ONA prend en charge l'expansion, les finances ou encore les relations publiques, pendant que Auchan prend en charge le Cœur de métier – centrale d'achats, logistique, magasins, politique commerciale...Chacun est ainsi en charge des responsabilités sur lesquelles il apporte des ressources stratégiques. Ainsi l'ONA fort de sa capacité financière, de sa connaissance du marché local et de son réseau apporte des éléments qui faciliteront le développement des deux enseignes. Auchan quant à lui apporte à l'alliance une expérience et une expertise de plus de 30 ans dans la grande distribution.

En janvier 2001, l'ONA et Auchan signent à Tanger, avec la présence des présidents des deux groupes et du premier ministre marocain, une convention d'investissement avec l'état portant sur un investissement de 1,7 milliards de dhs sur 5ans, avec pour objectif la création de 8 hypermarchés et 25 supermarchés, générant ainsi près de 3500 emplois.

*2001 / 2005 période de croissance : les partenaires se focalisent sur la création de valeur commune...*

Les premières années de la collaboration entre Auchan et l'ONA semblent marquées par une certaine réussite. Les objectifs sont atteints et les partenaires semblent satisfaits comme l'indique Auchan dans un communiqué de presse du 23 janvier 2007 « *le partenariat à bien fonctionner jusque fin 2005. Les deux sociétés se sont rapidement développées, conformément au plan adopté par les deux actionnaires en 2001 avec un chiffre d'affaires qui a été multiplié par 4 depuis fin 2000* ». Durant la période 2001/2005 les deux partenaires s'attachent au développement des deux enseignes Marjane et Acima en privilégiant le développement en termes de taille et d'offre, la recherche de synergies entre les deux enseignes et le développement des ressources humaines.

En effet, ces premières années du partenariat marquent l'accélération du rythme de croissance de l'enseigne d'hypermarchés Marjane qui passe de 6 points de vente en 2000 à 12 en 2005 (alors que sur la période 1990 2000 elle passe de 1 à 6 points de ventes), avec une ouverture en moyenne par an. Marjane réalise ainsi fin 2005 un chiffre d'affaires dépassant les 4500 millions de DHS (contre 1500 millions de DHS fin 2000) pour un effectif de plus de 3700 employés. Cette croissance s'accompagne de la croissance de l'activité de gestion des centres commerciaux attenants aux magasins Marjane, en partenariats entre l'ONA et Immochan (filiale de gestion immobilière du groupe Auchan) selon les mêmes termes de partage du

capital et du pouvoir que les pour les hypermarchés. De son coté Acima connaît aussi un développement rapide. Créée en 2002, cette enseigne de distribution de proximité, fruit du partenariat Auchan ONA, totalise fin 2005 un chiffre d'affaires de plus de 1300 millions de DHS sur ses 19 supermarchés, avec un effectif de 1100 employés.

Ce développement s'accompagne d'un accroissement de l'offre des deux enseignes. Ainsi « *outré l'approvisionnement en produit de marques auprès de fournisseurs locaux avec lesquels des partenariats sont développés, des achats sont réalisés auprès de la centrale d'achat Auchan international* » indique Nouredine Benmakhlouf (président d'Acima en 2002, dans une interview). Les deux enseignes développent par ailleurs une gamme de produits premier prix en partenariats avec des fournisseurs locaux et commercialisent les gammes de Marques De Distributeur (MDD) « Auchan » et « Pouce » du partenaire français.

Enfin, les deux enseignes développent des synergies de coûts, particulièrement sur l'optimisation de la *supply-chain*. Ainsi la centrale d'achat Marjane négocie auprès des fournisseurs, les achats des deux enseignes et fait jouer pleinement l'effet taille grasse à la croissance rapide de Marjane et Acima. Toujours dans un souci d'économie, des entrepôts communs sont mis en place dans les villes où les deux enseignes sont présentes, réduisant le coût tout en améliorant la réactivité et la qualité notamment sur les produits périssables.

Cette première phase de la relation, confirme bien la capacité des alliances à générer de la valeur. En apportant des ressources différentes mais complémentaires, l'ONA et Auchan ont réussi à développer rapidement deux enseignes de distribution dont le succès ne se dément toujours pas.

*Depuis 2005, multiplication des désaccords entre les partenaires : la recherche de spillover à l'origine des conflits*

L'année 2005 marque un tournant dans l'alliance Auchan ONA, avec une dégradation du climat de coopération entre les deux groupes et la multiplication des désaccords dont les presses économiques françaises et marocaines font état, relayant les communiqués de presse des deux partenaires qui se jettent mutuellement la responsabilité de la dégradation des rapports. Plusieurs éléments sont alors soulevés.

Le premier point de désaccords tient à la différence de vision entre les deux partenaires sur le rythme de développement des enseignes. Les dirigeants de la holding marocaine reprochent à leur partenaire français de freiner le rythme d'ouverture de nouveaux points de vente en rejetant les projets d'ouvertures proposés. Les responsables de l'ONA considèrent qu'Auchan

a montré depuis 2004 un intérêt particulier pour un développement en Europe et surtout en Europe de l'Est ainsi qu'en Asie, au détriment de son développement au Maroc. Une accusation rejetée par les dirigeants d'Auchan et notamment par Christophe Dubrulle président de la branche hypermarchés d'Auchan qui « rappelle » dans une interview aux Echos (publiée le 31 janvier 2007) « *qu'a propos du rythme de développement des affaires au Maroc, le représentant de l'ONA chez Marjane n'a donné son accord que pour un projet d'hypermarché, considérant lui aussi qu'il fallait faire des études complémentaires* ».

Pour l'ONA, la croissance de la concurrence dans le secteur, avec l'arrivée et le développement de nouvelles enseignes (Aswak Assalam du groupe Ynna en partenariat avec Casino, Label Vie) dans un marché à très fort potentiel (la grande distribution ne représentait que 8% des achats alimentaires des ménages marocains estimés entre 140 et 150 milliards de DHS) impose un rythme de croissance rapide pour gagner des parts de marché et y rester leader. Les dirigeants de l'ONA n'avaient cessé de renouveler leur intérêt pour une croissance rapide du réseau des deux enseignes, comme le déclare Saâd Bendidi président de l'ONA (dans une interview aux Echos en janvier 2007) « *nous devons entrer dans une phase plus active et dynamique* » avec pour ambition l'ouverture d'un Marjane tous les trimestres et d'un Acima tous les mois à l'horizon 2010. Ce premier désaccord est révélateur des différences d'agenda entre les partenaires de l'alliance. Auchan, déçu par son échec en Argentine et aux Etats-Unis tourne son regard vers l'Europe de l'Est et l'Asie où les perspectives de croissance sont plus importantes que sur le front africain ouvert au Maroc. L'enseigne française souhaite alors tirer partie de sa part de cash-flows générés par ses co-filiales marocaines réinvestis dans le développement de celles-ci, pour financer son développement à Est et en Asie. Auchan passe ainsi dans une phase d'appropriation de la valeur. De son côté, l'ONA prend conscience de l'intérêt de la grande distribution comme relai de croissance et souhaite donc maintenir l'effort de développement des enseignes pour s'installer comme leader durable d'un marché en forte croissance et où la concurrence augmente aussi.

Le désaccord sur les ouvertures ne se limite pas au rythme de celles-ci mais concerne également la localisation des nouveaux magasins des deux enseignes. L'ONA défendait l'option que l'implantation des nouveaux magasins Marjane et Acima s'intègre dans la logique de « citoyenneté » de l'entreprise (rappelons que l'ONA est le premier groupe privé du Maroc), en s'implantant dans des régions comme Tétouan pour aider les pouvoirs publics à combattre la contrebande qui y règne du fait de sa proximité avec l'enclave espagnole Ceuta.



A travers ce comportement citoyen, l'ONA cherche à gagner en légitimité en répondant aux attentes des pouvoirs publics vis-à-vis des grandes entreprises visibles comme l'ONA. Cette légitimité est elle-même source de création de valeur futur, dans la mesure où elle améliore les rapports de l'entreprise avec son environnement institutionnel, dont les pouvoirs publics est une composante majeure. Auchan qui n'est pas confronté aux mêmes pressions institutionnelles que l'ONA, semble moins enthousiaste face à ce type d'investissements.

Le deuxième point de désaccord est lié aux divergences de visions entre Auchan et l'ONA concernant le développement des affaires des deux enseignes. Plus particulièrement, l'ONA souhaitait que les synergies entre Marjane, Acima et ses autres filiales soient privilégiées. Le développement de synergies internes au groupe est en effet un axe majeur de son organisation, qui sera concrétisé en 2005 par la création d'une direction du développement et des synergies. L'ONA cherche donc à « *exploiter des synergies de coût et de revenus en favorisant les partenariats entre les filiales du groupe et en renforçant l'esprit d'appartenance* ». Cette politique se traduit dans le cas de Marjane et Acima, par une volonté de l'ONA de favoriser les approvisionnements des deux enseignes auprès des entités du groupe, particulièrement sur les produits alimentaires. Une stratégie d'approvisionnement vue comme incompatible avec la volonté d'Auchan de développer sa centrale d'achat international et de favoriser l'approvisionnement de ses enseignes auprès de cette dernière. Cette stratégie de synergie, c'est aussi traduit par le retrait en juillet 2005 de la carte de fidélité que gère Cetelem pour le compte de Marjane et son transfert à Wafasalaf (filiale d'Attijariwafa bank) alors même que Auchan développe une activité bancaire à travers banque Accord, qui noue des partenariats avec des enseignes dans 9 pays où Auchan est présent. Cette stratégie s'est enfin aussi traduite par la vente chez Marjane des packs Wana (filiale téléphonie de l'ONA). Ces différents exemples reflètent la concurrence entre les partenaires d'une relation d'alliance, non seulement pour le partage de la valeur créée par la relation, comme l'ont soulevés Bradenburger et Nalebuff (1996), mais aussi pour l'exploitation des opportunités de création de valeur qu'offre la relation à l'un ou l'autre des partenaires de façon exclusive. Cette concurrence est d'autant plus conflictuelle que les partenaires peuvent chercher à exploiter les mêmes opportunités, comme cela est le cas ici pour l'approvisionnement des enseignes et la gestion de la carte de fidélité.

Un autre sujet de discorde entre les deux partenaires, porte sur le rôle des cadres français d'Auchan expatriés au Maroc pour la gestion des enseignes. Ils sont en effet une douzaine de cadres expatriés par Auchan, pour piloter les aspects opérationnels du développement de

Marjane et Acima. Les responsables de l'ONA reprochent à ses cadres expatriés, non seulement de « *grever les charges courantes des deux enseignes* » en leur coûtant très cher, mais surtout de limiter le rôle des cadres marocains avec un partage réduit des responsabilités, limitant de fait les transferts de savoir-faire et de compétences et donc l'apprentissage des cadres marocains ainsi que leur intégration dans le top management des deux enseignes.

Les dirigeants de l'ONA estiment d'ailleurs que les transferts de compétences, mis en avant pour justifier l'alliance, n'ont pas été à la hauteur des attentes côté marocain. Ils vont d'ailleurs finir par monter leur propre filière de formation de cadres aux métiers de la grande distribution en février 2007, indépendamment d'Auchan, dans le cadre de l'ONA université en partenariat avec plusieurs grandes écoles. La question des transferts de connaissances et de l'apprentissage est à la fois l'une des explications majeures de la naissance des alliances et l'une des sources importantes de conflits dans celles-ci. Dans le cas de l'alliance ONA / Auchan, il n'est pas à exclure que le groupe français ait cherché à protéger les compétences clés qu'il détient dans la gestion des enseignes de grandes distribution en limitant leur transferts aux cadres marocains. La protection de ces compétences est d'ailleurs crucial pour Auchan dans la mesure où elles constituent son apport majeur à la relation. D'autant plus que, depuis 2004 l'ONA dispose de capacités financières importantes qui lui permettraient de développer seul Marjane et Acima, si il maîtrisait les compétences sources d'avantages compétitifs dans la grande distribution.

Les divergences autour du rythme de croissance, des options stratégiques et de l'apprentissage traduisent des conflits cognitifs entre les responsables des deux groupes partenaires. En effet comme le proposent Charreaux et Wirtz (2006), des conflits cognitifs peuvent naître dans des groupes décisionnels, non pas du fait d'intérêts objectivement conflictuels, mais du fait de schémas mentaux divergents. Durant cette période, l'ONA / Auchan ont des visions divergentes de la relation et de ces objectifs. Des visions qui ont d'ailleurs évolué depuis le début du partenariat. D'un côté l'ONA attend de la relation, non seulement de consolider sa position dans la grande distribution mais aussi le moyen de développer les autres activités de son portefeuille. De l'autre Auchan qui tourne son regard vers l'Est (Europe de l'Est et Asie), réduit ses attentes dans ses co-filiales marocaines comme porte d'entrée pour l'Afrique. Les conflits cognitifs apparaissent aussi dans les rapports à l'environnement institutionnel marocain qu'entretiennent les deux groupes et les orientations stratégiques qui en découlent.

Ces conflits se cristallisent au sein d'un conflit plus profond entre les deux partenaires, celui du partage des responsabilités dans la conduite stratégique et opérationnelle des deux enseignes et donc celui de la gouvernance de la relation.

En effet, la question des instances de gouvernance de Marjane et Acima et celle du pacte d'actionnaires ne vont cessées d'être remis sur la table. Auchan souhaitant une égalité stricte des parts entre eux et l'ONA et l'ONA souhaitant que les instances de gouvernance reflètent sa position majoritaire dans l'actionnariat de Marjane et Acima. Cette tension sur l'actionnariat et la gouvernance traduit en réalité les nouveaux enjeux pour les partenaires. La volonté d'une part de l'ONA de reprendre les rênes de la définition de la stratégie et de la conduite des opérations. Le désire d'autre part d'Auchan de ne pas jouer le rôle de « *sleeping partner* » et de continuer à peser sur les décisions et sur l'avenir de Marjane et d'Acima.

*2006 annonce le début de la rupture entre les deux partenaires : conflit sur la gouvernance et déconstruction du capital relationnel*

La tension entre l'ONA et Auchan sur les organes de gouvernance, se concrétise en mars 2006, par ce que Christoff Dubrulle appellera dans un communiqué de presse, « *un coup de force de l'ONA* ».

Lors du conseil de surveillance de Marjane et Acima, du 2 mars 2006, l'ONA va mettre à exécution son souhait d'accroître sa représentativité dans les organes de direction des deux enseignes de façon à refléter sa majorité dans l'actionnariat. En effet, lors de ce conseil de surveillance, l'ONA a fait voter à une majorité simple et contre l'avis d'Auchan, une résolution prévoyant le passage de 2 à 3 le nombre des membres des directoires des deux enseignes. L'ONA prenait ainsi le contrôle des structures communes avec Auchan, en nommant un troisième membre du directoire issu de ses rangs, rompant par la même occasion avec le principe de parité qui prévalait jusqu'à présent entre les deux partenaires. Cette prise de contrôle de l'ONA marque un tournant dans la relation à deux niveau.

En prenant le contrôle de l'organe de gouvernance des deux enseignes, l'ONA cherche à prendre le contrôle des processus de création et de partage de la valeur au sein de l'alliance. En effet, l'ONA se trouve de fait en position de décider seul des orientations stratégiques ayant une conséquence direct sur le développement des enseignes (donc sur la création de valeur) et les retombés (*spill-over*) de l'alliance dont il pourra bénéficier (donc sur l'appropriation de la valeur).

Toutefois, cette prise de contrôle marque un point d'arrêt à la construction du capital relationnel à travers la rupture de la confiance entre le partenaire. Cette confiance sera d'autant plus difficile à reconstruire que la parité dans les organes de direction qui obligeait les partenaires à dialoguer pour prendre les décisions stratégiques n'est plus d'actualité et que les dirigeants des deux groupes vont multiplier les signes d'animosité les uns envers les autres.

En effet, durant les mois qui vont suivre, les partenaires vont multiplier les accusations, par interviews à la presse et communiqués interposés, en se renvoyant la responsabilité d'un éventuel échec de la relation, tout en affirmant leur bonne foi et leur volonté de poursuivre la coopération avec l'autre partie.

Ainsi après avoir accusé les dirigeants de l'ONA, qui ont changé trois fois depuis 2000, de « tenter un coup de force totalement contraire à la fois à l'esprit et à la lettre des accords entre les parties », Auchan demande que le conflit avec l'ONA fasse l'objet de la procédure d'arbitrage prévue par le protocole d'accord. Le 22 janvier 2007, le tribunal arbitral rend une décision qualifiée par Auchan « d'extrêmement surprenante et défavorable au groupe français ». Le tribunal arbitral valide la décision du conseil de surveillance de mars 2006 et autorise donc l'ONA à nommer un troisième membre aux directoires de Marjane et Acima. Cette sentence du tribunal arbitral ne va pas apaiser les tensions entre les deux partenaires, bien au contraire. Dans une réaction par communiqué de presse (23 janvier 2007), le président du directoire du groupe Auchan souffle le chaud et le froid en estimant que les conclusions du tribunal arbitral « sont contraire à l'esprit des accords avec l'ONA et à toutes les pratiques du droit international » sans pour autant oublier de rappeler « la détermination d'Auchan à rester au Maroc, et de continuer à développer avec l'ONA leurs co-entreprises pour le long terme », ainsi que « son attachement au Maroc, à sa culture et à ses habitants qu'Auchan a appris à connaître depuis plus de 6 ans ». De son côté, la direction de l'ONA réagit positivement aux conclusions du tribunal arbitral, en estimant que le temps est venu d'accélérer le rythme de croissance de Marjane et d'Acima en déclarant par son président « que leurs objectifs restent ambitieux » et qu'ils souhaitent « poursuivre la collaboration avec Auchan pour autant que ce partenaire respecte les ambitions légitimes en matière de développement de l'ONA » *i.e.* maintenant que nous avons repris les rênes des deux enseignes, nous pouvons imposer notre stratégie de croissance en accélérant le rythme quelque soit la position d'Auchan. Une position que Christophe Dubrulle ne manque pas de critiquer dans une interview aux Echos (daté du 31 janvier 2007), en qualifiant la position du PDG de

l'ONA de consternante et pas de nature à favoriser l'entreprise commune entre l'ONA et Auchan, tout en rappelant qu' « *Auchan ne sera pas un sleeping partner* » et qu'il continuera à peser sur l'avenir de Marjane et Acima notamment sur les choix d'investissement, et en réaffirmant l'intention d'Auchan de rester durablement au Maroc. La tension va montée encore un peu plus entre les deux partenaires lorsque le quotidien les Echos (dans un article du 6 février 2007) rapporte les propos de responsables d'Auchan qui dénoncent un « scandale comptable à l'ONA ». Les Echos rapporte que la décision unilatéral de l'ONA de porter de 2 à 3 le nombre de membres aux directoires des ses filiales communes avec Auchan, afin d'y prendre le pouvoir, n'est pas due aux divergences avancées sur le rythme de croissance et sur le management, mais à une question de consolidation des comptes de Marjane et Acima. Auchan dénonce le fait que l'ONA pratique une intégration globale sur ses co-filiales (dont elle détient 51% du capital) tout en affirmant dans ses rapports annuels (et ceux depuis le début du partenariat avec Auchan) que « les sociétés dans lesquelles le groupe ONA exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale ». Or Auchan estime que l'ONA ne peut exercer un contrôle exclusif sur Marjane et Acima, du fait des structures de gouvernance mises en place au début de la relation, qui traduisent selon Auchan un contrôle conjoint des deux partenaires. Auchan a d'ailleurs pratiqué l'intégration proportionnelle depuis le début de la relation et même après la nomination par l'ONA d'un troisième membres aux directoires des co-filiales. Pour les responsables d'Auchan, si l'ONA devait pratiquer une intégration proportionnelle, il verrait son chiffre d'affaires consolidé amputé de près de 10% sans oublier la réduction de bénéfice que ce mode de consolidation impliquerait. La confiance à ce stade semble totalement rompue entre Auchan et l'ONA.

#### *Fin de la relation : négociation de la sortie*

Cet épisode marque une réelle rupture entre les deux partenaires. Les conseils de surveillance prévus dans les mois suivants ne cesseront d'être reportés. Le 31 août 2007, alors que les presses économiques des deux côtés de la méditerranée, annoncent depuis plusieurs jours la séparation des deux partenaires, l'ONA et Auchan publient un communiqué de presse commun où ils annoncent qu'ils « *décident d'un commun accord de mettre fin à leur partenariat initié en 2000* » ainsi que la cession de 49% des parts d'Auchan dans Marjane et Acima à l'ONA pour un montant de 3, 27 milliards de DHS (soit 291 millions d'euros). La porte parole d'Auchan justifiera cette décision par le fait que Auchan et l'ONA ne pouvaient plus travailler ensemble et que dans la mesure où « *la logique d'Auchan est de gérer ou de co-*

*gérer ses activités et que cela n'était plus possible, il n'y avait plus aucune raison de rester ».*  
La porte parole d'Auchan précisera enfin que « *cette cession à été réalisée à un prix satisfaisant qui générerait une plus value sur les comptes d'Auchan en 2007* ».

## Discussion

Notre description de la construction et de la déconstruction de la relation d'alliance entre l'ONA et Auchan nous interpelle à double titre. D'une part elle révèle le caractère schizophrène du rôle de la structure de gouvernance de la relation dans les processus de création et de partage de la valeur. D'autre part elle met en avant le caractère protéiforme de la valeur dans un contexte inter organisationnel.

### *Le double rôle de la structure de gouvernance*

Les travaux sur la gouvernance des relations inter organisationnelles mettent en avant sa propension à augmenter les chances de réussite de la relation (Kale Dyer et Singh 2001). Ceci s'explique par le rôle de la structure de gouvernance dans la création d'un capital relationnel entre les partenaires à travers la socialisation des individus, favorisant ainsi une utilisation effective des ressources mises en communs et donc la création de valeur. Mais cette même structure de gouvernance joue un second rôle, qui reflètent d'ailleurs le paradoxe des relations inter organisationnelles de Nalebuff et Bradenburger (1996). La structure de gouvernance joue un rôle de régulateur des rapports de force et d'influence à l'œuvre dans le processus de partage (ou d'appropriation) de la valeur. La structure de gouvernance prend ainsi en charge deux rôles difficiles à concilier. Un premier où elle cherche à construire les conditions de la confiance entre les partenaires et un second où elle arbitre et régule un processus potentiellement source de conflits, celui de l'appropriation de la valeur. L'étude longitudinal du cas ONA / Auchan fait apparaître une évolution des enjeux autour de la structure de gouvernance et révèle un cycle de vie de la relation (Jap et Anderson 2007 ; Eggert, Ulaga et Schultz 2006) dans le rôle de la structure de gouvernance et dans la création et le partage de la valeur. Ainsi, dans une première phase de la relation les partenaires se focalisent sur la réalisation des objectifs de l'alliance tels qu'ils les ont fixés en commun. Le rôle de la structure de gouvernance dans cette première phase est de favoriser l'émergence d'une confiance interpersonnelle et inter organisationnelle (Tomkins 2001). Dans une seconde phase, les partenaires semblent plus intéressés à l'appropriation de la valeur qui résulte de

l'alliance et de l'exploitation (chacun de son côté) des opportunités de création de valeur qui découlent de la relation mais en dehors de celle-ci. Les objectifs communs s'effacent alors au profit des objectifs individuels des partenaires révélant ainsi les agendas respectifs de ces derniers. L'appropriation de la valeur apparaît ainsi comme potentiellement source de conflits (cognitifs et d'intérêts) et l'enjeu autour de la structure de gouvernance peu se traduire par une rupture de confiance entre les partenaires qui peu entrainer la rupture de la relation. On observe donc une évolution conjointe de trois enjeux, la convergence cognitive des partenaires, l'orientation des partenaires vers la création ou vers l'appropriation de la valeur et le rôle de la structure de gouvernance dans chacune des phases de la relation.

Ces premières conclusions renforcent à notre sens l'intérêt d'une analyse conjointe des processus de création et de partage de la valeur pour comprendre l'échec des relations d'alliance. Notre étude renforce aussi l'intérêt d'une conception multidimensionnelle de la valeur créée et partagée dans un contexte inter-organisationnel.

#### *Valeur créée et valeur appropriée : élargir le scope*

L'émergence des conflits entre l'ONA et Auchan et notamment la nature de ces conflits nous invite à élargir notre vision de la valeur dans un contexte inter organisationnel. En effet, les conflits nés entre les partenaires ne semblent pas se limiter au partage du surplus dégagé par la relation, mais concernent également les retombés positives de celle-ci. Les d'externalités positives de la relation peuvent offrir des opportunités d'affaires (donc de création de valeur) pour l'un ou l'autre des partenaires (des opportunités qui sont donc exploités en dehors de la relation). L'exploitation de ces externalités peut faire naître un sentiment d'iniquité chez le partenaire qui en exploite le moins et conduire au conflit. L'analyse de l'appropriation de la valeur ne doit pas donc se limiter à l'analyse de l'appropriation de la plus value financière liée à la relation. Ceci est d'autant plus le cas que la nature des externalités est multiple. Aliouat et Taghzouti (2007) identifient des retombés de trois natures : stratégique liée à la création de nouvelles opportunités d'affaires, substantielle liée à l'apprentissage inter organisationnel qui traduit la capacité de chacun des partenaires à intégrer (absorber) de nouvelles compétences issues de l'autre partenaire (Cohen et Levinthal, 1990) et enfin institutionnelle du fait du gain de légitimité que pourrait offrir l'alliance pour l'un ou l'autre des partenaires. Parallèlement à ce caractère multidimensionnel de la valeur, l'étude des alliances fait ressortir le caractère subjectif de la valeur (Ulaga et Eggert 2005) car ce qui est créateur de valeur pour un partenaire ne l'est pas forcément pour l'autre, voire un caractère situationnel (Malleret 2006)

car ce qui est perçue comme créateur de valeur par un acteur aujourd'hui ne l'est pas forcément demain par ce même acteur.

Les caractères protéiformes et subjectifs de la valeur accentuent la complexité de l'analyse des relations inter organisationnelles sous l'angle de la création et du partage de la valeur. Ils invitent les chercheurs à s'appuyer sur une vision large de la valeur pour en saisir les dynamiques de création et de répartition. Cette vision élargie offre une nouvelle façon d'aborder le paradoxe des relations de coopération soulevé par Nalebuff et Bradenburger (1996). La recherche en sciences de gestion, dont la valeur et la gestion des paradoxes organisationnels sont des préoccupations centrales, pourrait trouver dans ces problématiques une source très riche de réflexion, pour peu que la vision « trop » financière de la valeur soit abandonnée ou profit d'une approche plus élargie et que des connections entre les différentes disciplines des sciences de gestion (stratégie, finance, marketing, contrôle de gestion) puissent être établies.

## CONCLUSION

Les relations de coopération inter entreprises ont connu un très fort développement depuis les années 1990. Pour autant, praticiens et chercheurs constatent la difficulté à maintenir ce type de relations à long terme. La difficulté à faire travailler ensemble des individus issus d'entreprises partenaires et les conflits d'appropriation des bénéfices de la coopération expliqueraient l'échec important de ces formes organisationnelles et traduiraient le paradoxe de la « coopétition » (Nalebuff et Bradenburger 1996). Dans cette article nous avons tenté d'analyser et de comprendre les processus de création et d'appropriation de la valeur inter organisationnelle, sources de ce paradoxe, en analysant dans le temps l'évolution d'une alliance dans le secteur de la grande distribution. L'étude fait apparaître un double rôle de la structure de gouvernance de la relation (aider à créer de la valeur et réguler l'appropriation de celle-ci par les partenaires) qui reflète le paradoxe de la coopétition. Nous avons par ailleurs montré que l'importance relative de ces deux rôles évolue avec l'orientation des partenaires vers la création ou vers l'appropriation de la valeur, dans ce qui pourrait être un cycle de vie de la relation. Ces évolutions nous confortent dans une conception élargie de la valeur dont les sources et les modes d'appropriation ne sont pas uniquement d'ordre financier. Enfin cette article est une invitation pour une approche transversale la valeur inter organisationnelle.



## BIBLIOGRAPHIE

Aliouat B. Taghzouti A. (2007), Alliances stratégiques et création de valeur: rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires, 16<sup>ème</sup> conférence Internationale de Management Stratégique, juin, Montréal

Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, p. 99-120

Barney J.B. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts

Barthélémy J. (2006), Création et appropriation de la valeur dans un partenariat : le cas Disney-Pixar, *Revue Française de Gestion*, mai, Vol. 32, n° 164, pp 141-155

Burt, R.S., 2000. The network structure of social capital. In: Sutton, R.I., Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 3345–3423

Charreaux G. Desbrière Ph. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 1 n°2 juin, pp 57-88

Charreaux G. Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Coll. Recherche en Gestion, Ed. Economica, Paris

Coff R. (1999), When competitive advantage doesn't lead to performance : The resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10, p. 119-133

Cohen W.M. Levinthal D. A. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp 52-128

Cousin P.D. et al. (2006), Creating supply chain relational Capital: the impact of formal and informal socialization processes, *Journal of Operations Management*, Vol. 24, pp 851-863

Das T., Teng B.S. (1998), Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, pp 491-512

Das T.K., Teng B.S. (2000), Instabilities of strategic alliances : an internal tensions perspectives, *Organization Science*, Vol. 11, n° 1, pp 77-101

Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships : evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 27-49

Doz Y. Hamel G. (2000), *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur*, Dunod, Paris

Dyer J. Kale P. et Singh H. (2001), How to make strategic alliance work, *Sloan Management Review*, Summer, pp 37-43

Dyer J.H. (1997), Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, Vol 18, n°7, pp 535-556

Dyer J.H., Singh H. (1998), « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp. 660-679.

- Eggert A. Ulaga W. Schultz F. (2006), Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis, *Industrial Marketing Management*, n° 35, pp20-27
- Groot L.C.M. Merchant K.A. (2000), « Control of international joint ventures », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, pp. 579-607.
- Hopwood A.G. (1996), « Looking across rather up and down : on the need to explore the lateral processing of information », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, pp. 589-590.
- Huault I. (2002), Paul DiMaggio et Walker W. Powell : Des organisations en quête de légitimité, Dans Charreire S. Huault I. (dir.) *Les grands auteurs en management*, EMS, Caen, pp 99-112
- Jap S. D. (2001), Pie sharing in complex collaboration contexts, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, February, pp 86-99
- Jap S.D. (1999), « Pie-Expansion Efforts : Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, November, pp. 461-475. February, Vol. 53, Issue 2, pp 260-275
- Jap S.D. Anderson E. (2007), Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships : Movement across stage and performance, *Management Science*,
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 306-360.
- Kale P. et al. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : building relational capital, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp 217-237
- Kamminga P.E. Van der Meer Kooistra J. (2007), Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study, *Accounting Organization and Society*, Vol. 31, n°3, pp 241-275
- Khanna, T. (1998). 'The scope of alliances,' *Organization Science*, 9(3), pp. 340–356.
- Langfield-Smith K., Smith D. (2003), « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, pp. 281-307.
- Liker, J.K., Kamath, R.R.,Wasti, S.N., Nagamachi, M., 1996. Supplier involvement in automotive component design: are there really large US Japan differences? *Research Policy* 25, 59–89.
- Louis, M.R., 1980. Surprise and sense making: what newcomers experience in enterprising unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly* 25, 226–248.
- Madhok A. Tallman S.B. (1998), Ressources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships, *Organization Science*, Vol.9, n°3, Special issue: Managing partnerships and strategic alliances, pp 326-339
- Malleret V. (2006), Peut-on gérer le couple coûts-valeur, 27<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, mai, Tunis
- Nogatchewsky G. (2004), Les configurations de contrôle dans les relations clients – fournisseurs, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine
- Peteraf M.(1993), The cornerstones of competitive advantage : A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14, p. 179-191.

Smith K. Carroll S. Ashford S. (1995), Intran inter-organizational coopération: toward a research agenda, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp 7-23

Tomkins C. (2001), Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, pp. 161-191.

Ulag W. Eggert A. (2005), Relationship value in business markets: the construct and its dimensions, *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 12(1), pp 73-99

Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman, G.J. (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting Organizations and Society*, Vol 5 (1), pp 27-51

Zajac J.E., Olsen C.P. (1993) "From transactional cost to transactional value : Implications for the study of interorganisational strategies", *Journal of Management Studies*, vol 30, pp 131-145