

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Finance et Commerce International

Thème

**Les alliances stratégiques : Facteurs de réussite et effets
externes**

Cas pratique

General Motors – PSA Peugeot Citroën

Réalisé par :

- 1- OUCHERIAH Fares
- 2- ZOUAGUI Fateh

Encadreur : M^{lle} MOKNACHE Mira

Membre du Jury

Mr: HANNICHE
M^{lle}: ATTOUT
M^{lle}: MOKNACHE

Promotion juin 2015

Remerciements

Nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation du présent mémoire.

Nous remercions tout particulièrement mademoiselle Moknache Mira pour sa disponibilité et ses conseils tout au long de notre travail.

Notre gratitude va également à tous les enseignants et fonctionnaires du département des sciences commerciales pour leurs aides, leurs orientations et leurs services très agréables.

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes
chers et tendres parents, à mon
frère, à ma sœur et mon adorable
nièce.*

A mes amis.

Fares

Dédicaces

A mes parents

*A mes frères, ma sœur, mes belles
sœurs, mes nièces et mon neveu*

A mes amis (es).

*Maman, cette réussite est tienne. Sans toi
je ne serai pas là aujourd'hui.*

Fateh

Liste des abréviations

AVTOVAZ : Avtomobilny Zavod, « Usine d'automobiles de la Volga ».

BAIC: Beijing Automotive International Corporation.

BMW: Bayerische Motoren Werke.

BPCE: Banques Populaires et Caisses d'Épargne.

C5 : Citroën 5

CA: Chiffre d'Affaire.

CCFA : Comité des Constructeurs Français d'Automobiles.

CO2: Dioxyde de carbone.

EADS: European Aeronautic Defence and Space company.

EPR : Réacteur Pressurisé Européen.

FIAT: Fabbrica Italiana Automobili Torino.

GDF: Gaz De France.

GEC: Géosciences et Environnement Cergy.

GIE : Groupement d'Intérêt Economique.

GM: Général Motors.

GNV: Grandi Navi Veloci.

IBM: International Business Machines.

IFP : Institut Français de Presse.

JV: Joint-Venture.

KPMG: Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler.

Md€ : Milliards d'euro.

NBC: National Broadcasting Company, (société nationale d’audiovisuel).

NTT: Nippon Telegraph and Telephone Corporation.

PPP: Partenariats Public-Privé.

PDG : Président Directeur Général.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PSA : Peugeot Société Anonyme.

R&D : Recherche et Développement.

REVA : Réparation, Entretien/ Vente Autocars – Autobus.

SAIC: Shanghai Automotive Industry Corporation.

SEAT : Société Espagnole d’Automobile Touristique.

TF1: Télévision Française 1.

UE : Union Européenne.

VW: VolksWagen

WWF: Fonds mondial pour la nature.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre introductif : Stratégies de croissance et voies de développement	4
Section 1 : Les stratégies de croissance de l'entreprise	4
Section 2 : Les modes de développement de l'entreprise	5
Section 3 : Le choix d'une modalité de développement.	9
Conclusion du chapitre	13
Chapitre I : Généralités sur les alliances stratégiques.	14
Section 1 : Définition, caractéristiques et structure de l'alliance stratégique.	14
Section 2 : Les grands types d'alliance	18
Section 3 : Les raisons, objectifs et les difficultés posées	29
Section 4 : L'évolution de l'alliance et ses conséquences stratégiques	35
Conclusion du chapitre	37
Chapitre II : Démarches, enjeux et effets des alliances stratégiques	39
Section 1 : La préparation et la mise en œuvre de la coopération	39
Section 2 : Contrôle et mode de gouvernance au sein des alliances stratégiques.	47
Section 3 : Les effets positifs d'alliance stratégique	51
Section 4 : Les raisons d'échec des alliances stratégiques	55
Conclusion du chapitre.	58
Chapitre III : Les déterminants clés de l'alliance stratégique	59
Section 1 : la zone géographique de référence ou la territorialité de l'alliance	59

Section 2 : le profil des alliés ou les acteurs de l'alliance	62
Section 3 : le degré d'implication ou le type d'alliance	67
Section 4 : la gestion des alliances dans la durée ou la maîtrise de l'alliance	71
Conclusion du chapitre	88
Chapitre IV : Etude de cas de l'alliance Général motors – PSA.	89
Section 1 : Présentation des deux parties de l'alliance « GM-PSA »	90
Section 2 : Formation de l'alliance GM-PSA.	91
Section 3 : Les effets de cette alliance stratégique	96
Section 4 : Discussion des résultats obtenus.	103
Conclusion du chapitre	109
Conclusion générale	111
Bibliographie	
Table de matières	
Liste des tableaux	
Liste des figures	

Les alliances stratégiques sont devenues un des thèmes centraux de la finance d'entreprise depuis les années 80-90. Dans un contexte profondément marqué par de multiples innovations dans tous les domaines, face à une mondialisation de l'économie et l'arrivée des nouvelles technologies d'information et de communication. Les alliances stratégiques sont devenues une pratique incontournable du monde des affaires, en particulier dans une époque où on assiste à une prise de conscience progressive des limites de la croissance organique. De plus, le décloisonnement des marchés a exacerbé la concurrence ce qui pousse les entreprises à rechercher les conditions optimales à travers la recherche de nouveaux moyens d'accroître productivité et qualité tout en réduisant les coûts.

Certaines entreprises ont choisi de s'allier pour faire face à cette nouvelle donne économique. Suivant les différents objectifs fixés par l'entreprise il conviendra d'opter pour un type d'alliance précis, le plus délicat sera alors de choisir l'alliance stratégique la mieux adaptée aux ambitions de l'entreprise.

La pratique des affaires s'est ainsi orientée vers de nouvelles formes de relations interentreprises où l'alliance s'est imposée comme une sérieuse alternative aux acquisitions et aux fusions. Dans une alliance stratégique les entreprises partenaires coopèrent de manière ciblée sur des projets précis en concevant une hiérarchie propre et une autonomie totale sur toutes les activités qui restent en dehors de l'alliance. Tandis que dans une fusion-acquisition, les entreprises impliquées se fondent au sein d'un même groupe, doté d'un actionnariat commun et contrôlé par une hiérarchie unique¹.

Les alliances et partenariats varient considérablement en termes de forme et de complexité, du simple partenariat entre un producteur et un distributeur jusqu'aux alliances entre de multiples concurrents dans le but de proposer des solutions élaborées. Chacune des 500 plus grosses entreprises mondiales participe ainsi en moyenne à 60 alliances ou partenariats. Ces modalités de développement stratégique connaissent une popularité croissante. Elles permettent de renforcer l'apprentissage et d'expérimenter certains développements pour un coût inférieur à celui d'une croissance interne ou d'une acquisition. Pour autant, environ la moitié des opérations d'alliances et de partenariats échouent, Par ailleurs, les alliances stratégiques engendrent un ensemble d'effets difficilement mesurables,

¹ Olivier Meier, Guillaum Schier, « Fusion acquisition : Stratégie Finance. Management », 3^{ème} édition, Paris, 2009, P 100.

autant sur les alliés eux-mêmes que sur la structure de l'industrie, les parts de marché et autres. De ce fait, notre démarche s'inscrira dans cette logique, il s'agira pour nous d'éclaircir et de réduire les facteurs d'incertitude et donc de risque qui accompagnent généralement une opération d'alliance stratégique, d'identifier les facteurs qui sont susceptibles de contribuer aux succès de ces rapprochements et d'étendre l'analyse des effets des alliances stratégiques. C'est pour toutes ces raisons que nous nous sommes intéressés dans ce travail à la problématique suivante: « Comment déterminer les conditions optimales pour la faisabilité et la réussite d'une alliance stratégique ? ».

En vue de répondre à la problématique posée, notre raisonnement s'achemine à travers les réponses aux préoccupations suivantes :

Pourquoi avoir recours à la croissance externe via une alliance stratégique et pas à une autre voie de développement?

Comment monter techniquement une opération d'alliance stratégique ?

Pourquoi et à quel moment s'allier, avec qui et dans quel secteur géographique ?

Comment prendre l'ascendant stratégique et comment réunir les facteurs de réussite ?

Quels sont les effets globaux qu'elle peut engendrer ?

Cette problématique implique donc une approche qui sera soutenue par différentes hypothèses, dans ce contexte nous supposons:

Hypothèse 1 : Ces alliances sont plutôt des solutions d'urgence que de développement.

Hypothèse 2 : Le succès des alliances repose sur une bonne gestion des conflits d'intérêt

Hypothèse 3 : La réussite de ces opérations repose essentiellement sur une bonne préparation et une évaluation pertinente des partenaires potentiels.

Afin de répondre à toutes ces questions nous avons adopté une méthodologie qui consiste tout d'abord à établir une étude théorique à travers les ouvrages, les thèses, mémoires et sites internet qui traitent le sujet. Ensuite, nous avons établi un cas pratique à travers l'étude d'une alliance stratégique entre deux grands groupes automobiles.

Notre travail sera structuré en quatre chapitres, trois chapitres théoriques et un chapitre pratique, toutefois, un chapitre introductif s'avère nécessaire.

Au cours de notre chapitre introductif nous étudierons dans un premier temps les stratégies de croissance et les modes de développement privilégiés par l'entreprise avant d'entamer notre premier chapitre qui portera directement sur notre thème de recherche qui est les alliances stratégiques.

Dans le premier chapitre nous traiterons quelques généralités en apportant une définition aussi précise que possible et tout en mettant en exergue les grands types d'alliance, les motivations et les objectifs des entreprises à établir des alliances stratégiques entre elles.

Dans le second chapitre nous citerons les démarches à suivre pour monter une alliance ainsi que les effets contrastés, les raisons d'échec de ces opérations et enfin les risques auxquels il faut faire face lors de l'alliance.

Le troisième chapitre visera l'étude de plusieurs paramètres à savoir la zone géographique de référence, le profil des alliés, le degré d'implication et enfin la gestion des alliances dans la durée ou la maîtrise de l'alliance afin d'identifier, sélectionner, et analyser une cible qui puisse répondre aux besoins de l'entreprise.

Le quatrième et dernier chapitre sera consacré à l'étude d'un cas pratique d'une opération d'alliance stratégique entre deux grands groupes automobiles qui sont en l'occurrence le groupe américain Général Motors (GM) et le groupe français Peugeot Société Anonyme (PSA) qui se sont alliés en 2012 pour différentes raisons. Cette étude portera sur le cycle de vie de cette alliance ainsi que l'analyse des effets de cette alliance stratégique au-delà de la mesure des retombées directes sur les alliés eux-mêmes.

Enfin, nous terminerons par une conclusion générale qui viendra finaliser notre recherche et répondre à nos questions.

Il y a vingt ans encore, le développement et l'essor d'une entreprise étaient presque exclusivement centrés sur la croissance organique.

Conséquences d'une concurrence de plus en plus acharnée, les fusions-acquisitions et les alliances stratégiques font désormais partie intégrante de la vie d'une entité. Le développement par alliance stratégique constitue, aujourd'hui, l'un des modes de développement les plus répandus, associé aux politiques de croissance externe, ils sont un des moyens mis en œuvre par les entreprises pour mener des stratégies de spécialisation, ou de diversification.

Section 1: Les stratégies de croissance de l'entreprise

Les entreprises adoptent des stratégies différentes qui consistent en une spécialisation du domaine d'activité ou d'une diversification du portefeuille d'activités.

1.1 La stratégie de spécialisation

C'est privilégier un renforcement et une concentration de ses compétences autour d'un domaine d'activité (le métier originel) de l'entreprise. Le but étant d'en faire un avantage concurrentiel décisif de par une domination par les coûts.

La spécialisation peut intervenir pour diverses raisons :

- Sur ordre des actionnaires si ceux-ci jugent la diversification réalisée incohérente ou hasardeuse.
- Les moyens dont dispose l'entreprise (financiers, humains et productifs) sont limités.
- La recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance (c'est un tremplin au développement).

1.2 La stratégie de diversification

Elle consiste pour une entreprise à gérer un portefeuille d'activités diverses sans qu'il y ait forcément un lien entre elles, le motif principal est la répartition des risques liés aux différentes activités et une meilleure rentabilité, ainsi nous distinguons :

- La diversification liée: le portefeuille de l'entreprise porte sur des activités liées entre elles sur le plan commercial ou technologique et proche de l'activité originelle.

- La diversification conglomerale: les domaines d'activités sont sans lien apparent avec l'activité principale de la firme et ne répondant pas forcément à une logique de filière¹.

1.2.1 Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification

La diversification est une stratégie très répandue car elle permet :

- Une répartition et donc une réduction des risques liés à la conjoncture par des compensations entre produits ayant des cycles différents.
- Une amélioration de la rentabilité en s'orientant vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits plus porteurs, et en prévenant le risque de déclin de la demande.

Elle peut néanmoins entraîner des risques :

- Le risque d'une position concurrentielle difficile (réactions des concurrents, coûts élevés...).
- Une dispersion des compétences.
- Le risque d'échec de la nouvelle activité.
- L'entreprise doit pouvoir résoudre les problèmes financiers, juridiques et organisationnels liés à cette évolution.

Section 2: Les modes de développement de l'entreprise

Toute entreprise dispose de deux options possibles pour croître l'amélioration et l'optimisation continue de ses actifs opérationnels et financiers, dans ce cas la croissance est dite « interne » ou « organique ». L'autre option étant le recours à une croissance externe par le biais d'une fusion et/ou d'une acquisition ou d'une alliance stratégique.

2.1 La croissance interne

La croissance interne est définie comme « la croissance de l'activité d'un groupe (mesurée en général par l'évolution de son chiffre d'affaires) qui est due à la conquête de nouveaux clients et non à des acquisitions ayant entraîné une variation du périmètre de l'entreprise »².

¹ Olivier Meier, Guillaume Schier, « Fusions-Acquisitions : Stratégie. Finance. Management », 3^{ème} Edition, Paris, 2009, P 102-104.

²Olivier Meier, « Stratégies de croissance : Fusions-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement interne », Ed : Dunod, France, 2009, P 09

2.1.1 Les causes de la croissance interne

- Une forte demande sur ses produits l'incite à multiplier ses unités de production.
- La volonté de protéger l'identité de l'entreprise (notamment pour les entreprises familiales) en évitant le rachat d'autres entreprises.
- La possibilité pour elle de réinvestir ses marges dans sa propre activité sans recourir au rachat d'entreprise plus risqué.
- Un moyen de motivation pour le personnel avec les opportunités de carrière qu'elle offre.

2.1.2 Les avantages de la croissance interne

Le recours à la croissance interne est une assurance pour le manager de garder la maîtrise et le contrôle sur son activité, pour le personnel de générer des emplois et ainsi optimiser les capacités de son capital humain. Enfin, c'est la voie privilégiée pour mettre en place une stratégie de spécialisation.

2.1.3 Les limites de la croissance interne

L'inconvénient majeur réside dans le fait que le développement de nouveaux équipements et unités de production nécessite un certain temps, ajouté à cela le risque de rigidité et du manque d'innovation.

2.2 La croissance externe

La croissance externe se réalise par l'acquisition ou le rapprochement avec des sociétés concurrentes ou complémentaires. Elle se matérialise donc par un changement de taille de la société.

La croissance externe donne ainsi la possibilité d'acquérir rapidement des parts de marché, de profiter d'effets de synergie, de pénétrer des marchés difficiles à conquérir (exemple des marchés étrangers) ou d'économiser les coûts de création de nouveaux produits ou de nouvelles marques.

Ces opérations ont, en règle générale, des implications particulièrement importantes dans la vie d'une entreprise, car elles provoquent des bouleversements majeurs, tant financiers que sociaux, juridiques ou stratégiques³.

³Gabrie H, « Un essai d'explication de la croissance externe des entreprises », Thèse de doctorat, Université de Paris VIII, 1976, P 23.

2.2.1 Les types de croissance externe

Trois principales voies de croissance externe peuvent se distinguer :

2.2.1.1 Les fusions-acquisitions

Les fusions-acquisitions sont des opérations de regroupement ou de prise de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions. Elles modifient le contrôle et l'indépendance de la firme.

2.2.1.2 Les alliances

Les alliances interviennent lorsque deux ou plusieurs entreprises décident d'unir leurs forces pour mener à bien un ou plusieurs projets majeurs et qu'elles ne peuvent assumer toutes seules. Étant donné son caractère contractuel, elle n'aboutit pas à la création d'une entreprise. Pour pouvoir porter ses fruits, elle doit s'inscrire dans une logique gagnant-gagnant.

2.2.1.3 Les joint-ventures (JV)

C'est une variante de l'alliance qui aboutit à une entité créée par deux ou plusieurs entreprises qui unissent leurs forces capitalistiquement pour réaliser des objectifs communs : développer de nouveaux produits, acquérir de nouveaux marchés...etc. La durée de vie d'une JV dépend des objectifs qui lui sont assignés.

2.2.2 Les atouts de la croissance externe

Nous citerons la croissance rapide de l'entreprise qui lui permet d'atteindre une taille suffisante pour se développer sur un marché concurrentiel, et c'est la voie de développement idéale pour mettre en place une stratégie de diversification.

2.2.3 Les limites de la croissance externe

Nous soulignons quelques limites qui sont :

- Le coût de l'opération peut être cher voire excessif.
- La difficulté de trouver une cible dans un premier temps, et que cette dernière soit intéressée dans un second temps.
- La mise en péril du pouvoir du dirigeant par l'arrivée de nouveaux partenaires⁴.

⁴Jean-Pierre Dédie, «Strategor : politique générale de l'entreprise»,Dunod, 4ème édition, Paris, 2005, P 311.

2.3 Arbitrage entre croissance interne et croissance externe

Le large recouvrement qui existe entre les processus de croissance organique et des fusions-acquisitions fait du savoir-faire dans la première, un facteur clé de réussite et un prérequis pour réussir la deuxième⁵.

Parmi les plus importants nous citerons :

2.3.1 Les caractéristiques sectorielles

On distingue les caractéristiques sectorielles suivantes :

- Le degré de maturité de l'industrie: Dans un secteur arrivé à maturité, la croissance externe évite d'aggraver le problème de la surcapacité et de la détérioration de la rentabilité.
- L'importance des barrières à l'entrée: Une acquisition peut être le seul moyen de pénétrer un marché dont les barrières à l'entrée sont élevées. Ce facteur joue un rôle important dans le cadre des stratégies d'internationalisation.

2.3.2 La propension de l'entreprise à la croissance externe

Le manque de ressources humaines ou technologiques peut amener l'entreprise à envisager l'option de la croissance externe, par ailleurs, plus l'entreprise s'engage dans des activités éloignées de son métier de base, plus elle aura recours à la croissance externe.

2.3.3 Les considérations tactiques

- Gain de temps: La croissance externe permet un retour sur investissement plus rapide contrairement aux longs délais d'un développement interne. Dans une logique concurrentielle, l'acquisition peut être un moyen pour l'entreprise pour renforcer plus rapidement sa position sur le marché.
- Neutralisation d'un concurrent: Dans le cadre de ces batailles oligopolistiques, certaines acquisitions sont une anticipation en vue de prendre de court ou de neutraliser un concurrent. Il peut s'avérer utile de prendre le contrôle d'une entreprise si son acquisition par un concurrent risque de modifier l'avenir du secteur.
- La disponibilité des cibles: L'arbitrage entre le développement interne et la croissance externe dépend en outre du nombre des cibles disponibles sur le marché et de leur attractivité.

⁵ Mohamed Gouali, « Fusions-acquisitions : les 3 règles du succès », Eyrolles, Paris, 2008. P 19.

2.3.4 La disponibilité des actifs sur le marché

Certains actifs sont difficilement accessibles, soit que leur quantité est limitée soit parce qu'ils sont spécifiques car liés à l'accumulation d'expérience d'une entreprise. Ainsi l'acquisition peut être un bon moyen de mettre la main sur certains de ces actifs.

Section 3: Le choix d'une modalité de développement

Les différentes modalités de développement « croissance interne, fusions et acquisitions, alliances et partenariats » ont toutes leurs avantages et leurs inconvénients.

Elles présentent aussi des analogies. Cette section montre comment choisir une modalité, puis présente quelques critères de réussite pour la croissance externe.

3.1 Le choix entre achat, coopération ou faire soi-même

Les acquisitions et les alliances présentent un taux d'échec très élevé, les fusions et acquisitions échouent dans au moins la moitié des cas, notamment du fait d'une évaluation excessive, de la surestimation de la compatibilité stratégique et de la sous-estimation de la compatibilité organisationnelle. Cependant, les alliances et partenariats ont également une probabilité de succès inférieure à 50 %, ils souffrent eux aussi d'erreurs d'estimation de la compatibilité stratégique et de la compatibilité organisationnelle, auxquelles s'ajoutent les questions spécifiques de coévolution et de confiance. Du fait de ces taux d'échec très élevés, les acquisitions et les collaborations doivent être considérées avec prudence par rapport à la croissance interne.

Nous pouvons résumer dans un tableau les quatre critères qui permettent de choisir la bonne modalité selon les circonstances :

Tableau01 : les quatre critères de modalités

	Acheter	Collaborer	Faire soi-même
Urgence	Très rapide	Rapide	Lent
Incertitude	Possibilité de revente en cas d'échec	Pertes partagées, possibilité de rachat	Vente difficile en cas d'échec
Capacités intangibles	Problèmes de culture et dévaluation	Problèmes de culture et de contrôle	Cohérence de la culture
Capacités autonomes	Nécessité d'acheter la totalité	Collaborer avec l'activité concernée	Créer un isolat

Source: Gerry Johanson, Eol, « Pearson Education stratégique », France, 9^{ème} éd, 2011, P 423.

Le tableau précédent présente une matrice qui résume les quatre critères permettant de choisir la modalité la plus adaptée selon les circonstances :

- **L'urgence**

Une acquisition permet de déployer rapidement une stratégie. Il aurait certainement fallu des décennies à Tata pour développer des marques équivalentes à Jaguar et Land Rover. La collaboration permet aussi d'ajouter rapidement des ressources ou des compétences nécessaires à une stratégie, mais elle nécessite généralement plus de temps qu'une acquisition. La croissance interne est la modalité la plus lente : tout doit être développé à partir de zéro.

- **L'incertitude**

Lorsque les marchés et les technologies sont particulièrement incertains, une alliance ou un partenariat est souvent préférable à une fusion ou à une acquisition. Si l'opération est un succès, on pourra toujours envisager de racheter la coentreprise, en particulier si une option de ce type a été incluse dans le contrat initial. Si c'est un échec, la perte sera partagée avec le partenaire ou l'allié. Une acquisition offre aussi la possibilité de revendre les activités dont l'intégration est un échec, même si le prix sera généralement inférieur à la somme qui a été déboursée pour les acquérir. À l'inverse, l'échec d'une activité développée par croissance interne risque de se traduire par sa suppression pure et simple, sans valeur de revente.

- **Le type de capacités**

Les acquisitions sont préférables lorsque les capacités recherchées (ressources ou compétences) sont tangibles, par exemple des investissements physiques ou des ateliers de fabrication. Il est beaucoup plus difficile de valoriser des actifs intangibles tels que des

marques ou des talents. Les capacités tangibles sont aussi plus aisément contrôlables une fois l'acquisition réalisée, les acquisitions peuvent poser des problèmes considérables en termes de culture. Il est également possible que l'image de l'acquéreur ternisse celle de l'entreprise qu'il a rachetée. De fait, l'acquisition de ressources et compétences intangibles doit être considérée avec prudence.

Pour ce type de capacités, la croissance interne est préférable : la culture de la nouvelle activité sera ainsi généralement cohérente avec celle de l'organisation. Même les alliances et partenariats peuvent provoquer des chocs culturels qu'il sera difficile de contrôler.

- **L'autonomie des capacités**

Si les capacités convoitées sont fortement autonomes, c'est-à-dire confinées à une partie spécifique de chacune des organisations, on peut privilégier une alliance ou un partenariat. Une coentreprise concernant uniquement les ressources et compétences recherchées des deux organisations peut être envisagée, le reste de leurs activités continuant à fonctionner indépendamment, il serait coûteux et risqué de racheter la totalité d'une organisation pour obtenir seulement quelques compétences spécifiques. Dans le cadre d'une croissance interne, les nouvelles ressources et compétences peuvent être développées sous la forme d'un isolat, de manière à ne pas impliquer la totalité de l'organisation, avec ses procédures, ses budgets et sa culture.

Bien entendu, le choix entre les trois modalités de fusion et acquisition, alliance et partenariat ou croissance interne n'est pas libre de contraintes. Bien souvent, il n'existe pas de cible pertinente pour un rachat ou de partenaire disponible pour une coopération. Pour les organisations à but non lucratif, le changement de structure de propriété impliqué par une fusion ou une acquisition est bien plus difficile à réaliser que dans le secteur privé, ce qui restreint le plus souvent leur choix à la collaboration ou à la croissance interne. Le tableau précédent permet cependant d'insister sur le fait que les modalités de développement doivent être systématiquement évaluées afin de limiter la subjectivité du choix.

3.2 Les critères de réussite d'une croissance externe

Le tableau précédent souligne que dans certaines circonstances, en dépit de leur taux d'échec élevé, les fusions et acquisitions et les alliances et partenariats peuvent être la meilleure modalité de développement stratégique. Dans ces conditions, on peut gérer au mieux une croissance externe à partir des différents points présentés tout au long de ce chapitre, le tableau suivant résume la liste des critères de réussite auxquels il convient d'être

particulièrement attentif. Beaucoup de ces critères sont identiques pour les fusions et acquisitions et les alliances et partenariats, mais certains sont cependant distincts.

Le tableau suivant présente les critères de réussite d'une croissance externe

Tableau 02 : Les critères de réussite d'une croissance externe

	Fusion acquisition	Alliances et partenariats
Similitudes	Compatibilité stratégique Compatibilité organisationnelle Evaluation	Compatibilité stratégique Compatibilité organisationnelle Evaluation
Différences	Hostilité possible Intégration Cession	Approche initiale Coévolution Arrêt

Source: Gerry Johanson, Eol, « Pearson Education stratégique », France, 9^{ème} éd, 2011, P 425.

La compatibilité stratégique est essentielle dans tous les cas, la cible ou le partenaire doit être compatible avec la stratégie visée. Or, il faut souligner qu'il est aisé de surestimer les synergies et de sous-estimer les antagonismes. De la même manière, la compatibilité organisationnelle est vitale dans tous les cas.

Les différences culturelles sont difficiles à gérer, en particulier lorsque les ressources humaines ont un rôle clé. Du fait de l'absence de contrôle, les problèmes de compatibilité organisationnelle risquent d'être encore plus aigus dans le cas d'une alliance ou d'un partenariat. Dans le cas d'une fusion ou d'une acquisition, les droits de propriété permettent en effet d'exercer une certaine autorité managériale vis-à-vis de ces questions.

L'évaluation joue un rôle fondamental dans toutes les acquisitions comme dans les alliances et les partenariats (notamment lorsqu'il y a création d'une coentreprise). Les acquisitions risquent de provoquer des tensions, en particulier lorsqu'elles résultent d'une bataille entre plusieurs acheteurs. Cependant, même les alliés et les partenaires doivent évaluer précisément leurs contributions respectives afin de vérifier qu'ils n'engagent pas trop de ressources qu'ils ne pourront contrôler que difficilement. À l'inverse, les fusions et acquisitions et les alliances et partenariats posent des problèmes qui leur sont spécifiques.

Le processus d'une alliance ou d'un partenariat repose ainsi sur une phase d'approche entre deux organisations consentantes, alors que ce n'est pas nécessairement le cas pour les acquisitions. Les fusions nécessitent elles aussi une volonté partagée, mais si les négociations échouent, une acquisition hostile est souvent envisageable. Il s'agit alors de traiter avec les actionnaires de la cible et non plus avec ses dirigeants. Dans le cadre des fusions et acquisitions, la phase d'intégration est critique : absorption, préservation ou symbiose. En ce qui concerne les alliances et partenariats, il n'est pas possible d'intégrer totalement les deux organisations : elles doivent donc veiller à leur coévolution dans la phase de maintenance.

Finalement, la cession dans le cas des fusions et acquisitions et l'arrêt de la relation dans celui des alliances et partenariats sont deux processus distincts. Une cession est le plus souvent une transaction ponctuelle avec un acheteur, qui n'implique pas de relations futures. À l'inverse, la manière dont une alliance ou un partenariat s'arrête peut avoir des répercussions sur de futures relations ou sur d'autres projets que les deux organisations conduisent en parallèle. Au total, la nécessité d'une phase d'approche, d'une coévolution et d'un arrêt réussi fait que les alliances et les partenariats constituent des modalités de développement plus délicates que les fusions et les acquisitions.

Conclusion

Il existe trois modalités de développement stratégique : La croissance interne, qui permet d'accroître l'apprentissage organisationnel, d'étaler l'investissement, de s'abstraire de l'indisponibilité d'une cible ou d'un allié, et de préserver l'indépendance stratégique. Cependant, sauf si elle repose sur une véritable démarche d'entrepreneuriat, la croissance interne n'est pas adaptée lorsque la stratégie nécessite des capacités radicalement nouvelles.

Les fusions et acquisitions, qui peuvent être motivées par des raisons stratégiques, financières ou managériales impliquent le choix d'une cible, son évaluation et son intégration.

Les alliances et les partenariats peuvent ou non impliquer la création d'une organisation commune telle qu'une coentreprise. On distingue les alliances complémentaires et les alliances supplémentaires, une croissance par coopération entre plusieurs organisations implique la coévolution et la confiance. Enfin, le choix entre les différentes modalités de développement stratégique dépend de quatre critères de réussite : l'urgence, l'incertitude, le type de capacités et l'autonomie des capacités.

La prolifération des alliances stratégiques est l'un des phénomènes les plus marquants qui se soient produits dans l'environnement concurrentiel des environnements des entreprises à partir des années quatre-vingts.

Considérées encore comme marginales, voire suspectes, jusqu'au milieu des années quatre-vingt, les alliances font maintenant partie intégrante des stratégies de développement et d'internationalisation des entreprises du monde entier. S'allier avec d'autres entreprises, la plupart du temps avec des entreprises concurrentes est devenu une option parfaitement envisageable dès qu'il s'agit de réduire les coûts, d'alléger les investissements, d'accéder à de nouvelles technologies ou de pénétrer de nouveaux marchés. A travers ce chapitre nous allons présenter quelques généralités des alliances stratégiques ainsi que ses motivations et son processus.

Section 1: Définition, caractéristiques et structure juridique d'alliance stratégique

Les alliances stratégiques font souvent l'objet de plusieurs définitions, c'est ainsi que nous apportons à travers cette section une définition aussi précise que possible et tout en citant les principales caractéristiques d'une alliance et sa structure juridique.

1.1 Définition des alliances stratégiques

Une alliance stratégique se définit comme une association entre plusieurs firmes qui choisissent de mener un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences et ressources nécessaires¹.

Le développement des alliances est l'un des phénomènes essentiels qui a bouleversé l'environnement des entreprises au cours de la dernière décennie. Il existe de différentes approches par rapport aux alliances stratégiques. Il est ainsi fait référence à des partenariats, des collaborations, des associations, des joint-ventures et bien d'autres actions².

Une approche large est préférable. Les alliances stratégiques seront considérées comme s'inscrivant dans un large domaine allant des accords tacites à la fusion et à l'acquisition tout en excluant ces deux extrêmes³.

¹Garette B, Dussauge P, Durand R, « Strategor : politique générale de l'entreprise », 4^{ème} Ed, Dunod, Paris, 1997, P 334.

²Bernard Garette, Pierre Dussauge, « les stratégies d'alliance », Edition d'organisation, 1991, p 10.

³Ingham, M. (1993), « Approche stratégique des alliances internationales », Gestion, 2000, N°5, P 97 – 129.

Les alliances stratégiques se définissent ainsi comme des accords explicites établis dans une perspective de plus ou moins longue durée, par lesquels des entreprises partagent, combinent ou échangent des moyens en vue de mener à bien un projet ou une activité spécifique afin de bâtir et maintenir des avantages compétitifs plutôt que:

- De mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence.
- De fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités⁴.

Le fait d'inclure les stratégies d'impartition telles que la sous-traitance ou la franchise relève d'une conception très large de l'alliance par opposition à une conception plus restreinte qui est celle de l'alliance "concurrentielle". Il y a alliance, à partir du moment où deux ou plusieurs entreprises jouent sur leur complémentarité pour coordonner leurs stratégies⁵.

Les entreprises qui s'allient s'engagent dans une gestion conjointe et assument ensemble les risques tout en restant autonomes et juridiquement indépendantes sur leurs activités qui ne rentrent pas dans le champ de l'alliance⁶.

Les alliances s'inscrivent dans le cadre des stratégies compétitives visant à bâtir, maintenir ou augmenter les avantages concurrentiels des entreprises en présence. Ces avantages, qui confèrent à l'entreprise une position favorable dans son environnement, peuvent être obtenus par la mise en œuvre de deux stratégies génériques : l'obtention d'un leadership sur le plan des coûts ou de la différenciation⁷.

1.1.1 Définition des alliances stratégiques internationales

Si nous ajoutons la notion « International » au concept « d'alliances stratégiques », que nous avons précédemment définis, nous les présenterons, simplement, par des coopérations conclues entre des partenaires de nationalité différente. Néanmoins il peut également s'agir des relations établies entre des entreprises d'un même secteur pour des activités à l'étranger. Nous considérerons donc ici qu'une alliance sera internationale dès lors

⁴Garette Bernard, Durand Rodolphe et Pierre Dussauge, Op.cit. P 335.

⁵Leclère D. et J. M. Elis, « Les stratégies d'alliance entre firmes : un essai de typologie », 5^{ème} Ed, Paris, Gestion 2000, P 61-69.

⁶Jolly D, « Les alliances technologiques inter-entreprises : champ d'application et d'explication théoriques », 5^{ème} Ed, Paris, Gestion 2000, P 71-92.

⁷Porter, M.E, « Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Economica, Paris, 1982, P 24.

qu'elle aura au moins une dimension transfrontalière, c'est-à-dire que, soit l'entreprise va collaborer avec un partenaire de nationalité différente, soit elle travaillera dans un contexte étranger où l'on pourra percevoir une rencontre de cultures organisationnelles et de politiques nationales différentes, ou encore elle mènera ses activités dans un contexte où les deux situations précédentes soit simultanées.⁸

1.2 Les caractéristiques d'une alliance stratégique

Une alliance stratégique est principalement caractérisée par l'existence d'une certaine concurrence, au moins potentielle entre les entreprises ayant affirmé leur volonté de coopérer,

L'alliance stratégique peut se décrire par les caractéristiques suivantes⁹:

- Les risques et les résultats sont partagés entre les entreprises alliées. Les partenaires partagent la prise de décision et la responsabilité. Cela exclut des contrats d'approvisionnement ou les contrats de sous-traitance.
- Une alliance ne couvre qu'une partie des activités des partenaires, qui conservent chacun des activités hors du partenariat. De plus, les entreprises alliées gardent leur autonomie. Cela exclut les fusions et les prises de contrôle.
- Les alliés contribuent au projet commun en y apportant leurs ressources de manière continue. Les apports de chaque partenaire sont constamment négociés.
- Le projet commun ne peut pas être découpé en sous-unités indépendantes.
- Les alliances, n'étant pas irrévocables, autorisent un certain degré de réversibilité des décisions stratégiques. Dans le cas où une entreprise souhaite se retirer d'une activité, l'alliance peut constituer une étape transitoire vers une cession complète tout en préservant la possibilité d'en rester à une cession partielle si l'activité concernée se redresse, ou peut-on espérer vendre au meilleur prix les parts restantes d'une activité revalorisée.
- Ses acteurs, son objet ainsi que sa forme
- La motivation des partenaires.
- Ses coûts et ses avantages.
- Ses risques d'échec.
- Le type de management relationnel des alliés et les conflits d'intérêt.
- Les champs concurrentiels concernés.

⁸ Sylvaine Mercuri, Maha Rais, « Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ? », Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2012, P 5.

⁹ Boualem Aliouat, Boyer, « les stratégies de coopération industrielle », Edition Economica, Paris, 1993- 1995, P 37.

Le déterminant fondamental de l'alliance se situe dans les intentions stratégiques des acteurs. Ces intentions sont de plus en plus influencées par des problèmes d'ordre logistique¹⁰.

1.3 La structure juridique d'une alliance stratégique

Afin de donner un cadre légal à une alliance, il existe 4 types d'outils ou de mode d'alliance que nous pouvons résumer :

- La signature de simple contrat de coopération entre partenaires : Dans ce cas précis, il n'y a ni échange, ni mise en commun de capital entre les partenaires, la coopération est strictement marchande, on parle d'alliances non capitalistiques.
- La création d'une filiale commune ou joint-venture : Il s'agit d'une société distincte des partenaires, dont ceux-ci se partagent le capital. Les résultats générés par la joint-venture sont répartis entre les partenaires, ou portera de la participation de chacun (qui généralement tourne autour de 50/50).
- La formation d'un groupement d'intérêt économique (GIE), soit une entité organisationnelle distincte des partenaires mais non dotée d'un capital. Les partenaires financent le fonctionnement de l'organisation commune en se répartissant les coûts, mais leurs dépenses ne sont pas capitalisées et le GIE ne génère ni profit ni perte. Le GIE est une forme juridique exclusivement réservée à la coopération interentreprises. D'un point de vue légal, les missions du GIE doivent être limitées venant en support des activités principales des partenaires.
- La prise de participation minoritaire d'un partenaire au capital de l'autre. Ces participations peuvent éventuellement être croisées à condition qu'aucun des partenaires ne vienne prendre le contrôle de l'autre.

Notons que ces quatre outils peuvent être utilisés simultanément pour mettre en œuvre une même alliance.

Quelques principes généraux peuvent aider les entreprises à gérer les alliances avec succès tout en évitant leurs pièges:

- Les clauses de sorties doivent être rédigées avec soin
- Il est indispensable de se mettre d'accord sur les objectifs stratégiques

¹⁰Lorange P. et J. Roos, « Alliance stratégique: formation, implémentation, évolution », Blackwell Business, 1993, P 771- 789.

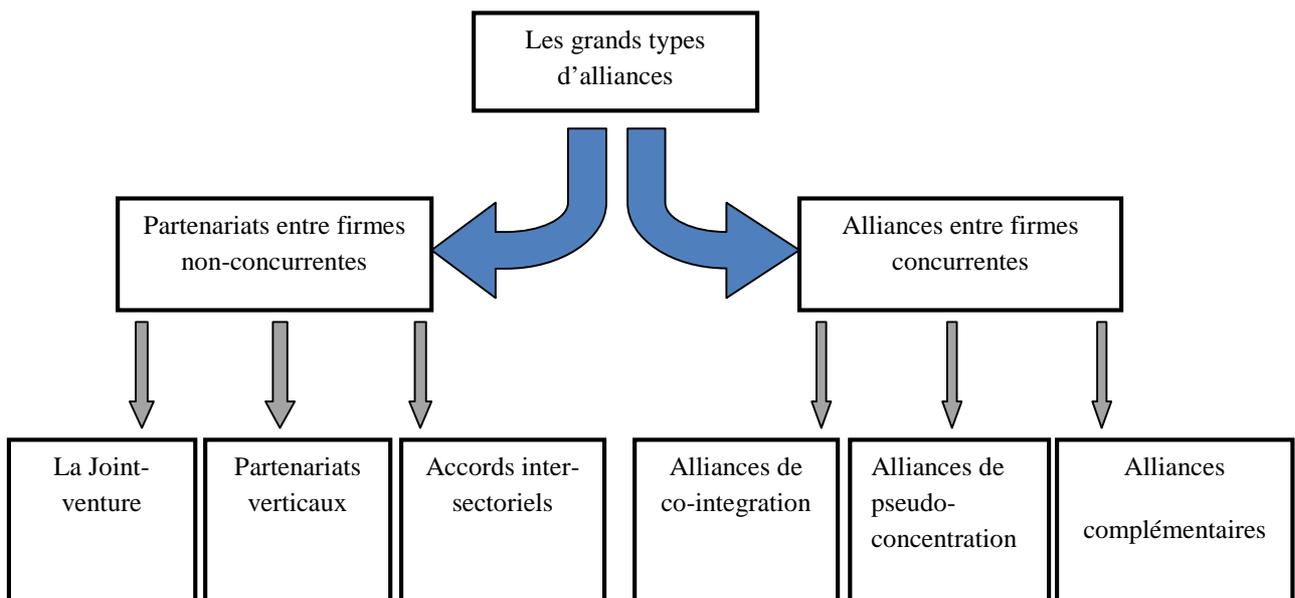
- Il faut trouver un accord sur la structure, le processus de prise de décision et les échéances.
- Il est capital d'anticiper l'évolution de l'alliance et ses conséquences stratégiques dès sa formation et tout au long de son existence.

Section 2: Les grands types d'alliance

La collaboration entre deux organisations peut prendre deux formes: les alliances (lorsque les organisations sont concurrentes) et les partenariats (lorsqu'elles ne le sont pas).

Les alliances et partenariats varient considérablement en termes de forme et de complexité, du simple partenariat entre un producteur et un distributeur jusqu'aux alliances entre de multiples concurrents dans le but de proposer des solutions élaborées.

Figure 01: typologie des alliances



Source : Pascal Picard « des alliances stratégiques aux alliances logistiques », Thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion, 2000, P 2.

2.1 Partenariats entre firmes non-concurrentes

On distingue trois types de partenariats entre firmes non concurrentes :

2.1.1 Les joint-ventures

Connues sous le terme « entreprises communes », groupement par lequel au moins deux personnes ou entités s'associent selon des modalités diverses dans le but de réaliser un projet particulier tout en mettant leurs connaissances, leurs technologies ou leurs ressources en commun et en partageant les risques et les bénéfices.

Une « joint-venture » implique la création d'une nouvelle entité juridique mais elle n'implique pas forcément un partage égal du capital entre partenaires. Les joint-ventures sont souvent considérées comme des opérations de substitution à l'implantation de filiales totalement intégrées ou à l'acquisition des firmes locales. L'objectif d'une joint-venture de multinationalisation est de faciliter la pénétration commerciale d'une entreprise dans une nouvelle zone géographique grâce à l'aide d'un partenaire local. Cette entreprise souhaite pénétrer un marché sur lequel elle n'était pas présente alors que son partenaire dispose d'un accès privilégié à ce marché. Pour l'entreprise étrangère c'est le moyen de conquérir un nouveau marché et pour le partenaire local c'est un moyen de distribuer un nouveau produit et de bénéficier d'un transfert de technologie. Ce partenaire n'est présent ni dans le secteur, ni dans la filière où opèrent la multinationale, et il n'a ni les compétences techniques ni les ressources nécessaires pour développer son propre produit. Il s'agit là d'une caractéristique distinguant les joint-ventures de multinationalisation et les autres formes d'alliance, en particulier des alliances stratégiques entre concurrents¹¹.

2.1.1.1 Intérêts et limites de la joint-venture

C'est souvent le seul moyen de pénétrer un marché car les législations de nombreux pays n'autorisent l'importation de produits étrangers que si elle est effectuée dans le cadre d'une alliance avec une entreprise locale.

Du point de vue des pouvoirs publics de pays en voie de développement, ces joint-ventures permettent en effet d'atteindre trois types d'objectifs :

- Impliquer directement la multinationale étrangère dans la gestion de l'affaire, la joint-venture étant une filiale de l'entreprise étrangère

¹¹Anissa Chekroun, Partick Berthon, Fabien Mathieu, « Gestion de production et stratégies d'alliances », Mémoire en vue d'obtention du diplôme du master en science de gestion, Université de Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013, P 21.

- Réduire la marge de manœuvre de la multinationale afin d'éviter les comportements opportunistes de sa part.
- Améliorer l'intégration du pays à l'économie internationale.

Cela permet à l'entreprise transnationale d'atteindre 2 objectifs essentiels :

- Arriver dans le pays visé avec une meilleure position concurrentielle que ne leur procurerait la création d'une filiale à 100% et tirer profit des compétences de son partenaire dans tous les domaines constituant les spécificités du marché local.
- Utiliser le réseau national et politique du partenaire: la joint-venture permet une meilleure acceptabilité du projet par les autorités locales. Le capital relationnel du partenaire peut augmenter les chances de succès de l'opération et améliorer considérablement la sécurité de l'investissement.

2.1.1.2 Critères de succès de la joint-venture

L'objectif de la multinationale est de développer son activité dans le pays visé, celui du partenaire local est de rentabiliser son investissement. Ces buts convergent et se résument à la performance globale de la joint-venture en tant qu'entreprise.

La joint-venture est pour le partenaire local une source de revenus majeure, voire son seul investissement industriel, alors qu'elle n'est qu'un élément particulier d'un dispositif beaucoup plus vaste pour la multinationale. Il est donc nécessaire de mettre en place une organisation et un management qui permettent d'éviter les blocages dans le processus de décision, tout en respectant les enjeux et les points de vue des actionnaires.

Un facteur fondamental à prendre en compte est la répartition des rôles et des pouvoirs dans la structure de management opérationnel de la joint-venture.

Le succès de toute entreprise repose très largement sur les qualités de son dirigeant.

2.1.2 Les partenariats verticaux

Association des entreprises faisant partie des secteurs successifs dans le processus de production. Il s'agit d'une intégration verticale partielle car l'entreprise décide de participer, au travers d'un fournisseur précis, à la conception et la production d'un produit dont elle a besoin sans en devenir soi-même le producteur¹².

¹²Anissa Chekroun, Partick Berthon, Fabien Mathieu, Op.cit. P 26.

On distingue :

- **La licence**

Une entreprise concède l'usage d'une innovation protégée soit par un brevet, soit par une marque déposée, pendant un laps de temps prédéterminé, cela en contrepartie de redevance versée par le concédé.

- **La sous-traitance**

Le donneur d'ordre définit par contrat les conditions techniques, financières et juridiques d'une activité de sous-traitance industrielle. Il s'agit généralement d'une activité de fabrication de produit.

- **L'ingénierie simultanée**

C'est une approche qui permet une conception intégrée et simultanée des produits et des processus de production. Elle est destinée à permettre au développeur de prendre en compte dès l'origine toutes les phases du cycle de vie du produit depuis sa conception jusqu'à son retrait.

Un élément essentiel est de garder en mémoire les éléments, les résultats issus du projet car on souhaite qu'il y ait une continuité et que les responsables qui partent laissent trace de ce qu'ils ont fait, c'est-à-dire assurer la mémoire organisationnelle de l'entreprise.

2.1.2.1 Les objectifs poursuivis par les partenaires verticaux

Réduction des coûts de production, amélioration des délais, gains de qualité, production sans stock en profitant de la compétence des fournisseurs.

Ce type d'alliance entraîne toutefois des conséquences paradoxales à long terme. Bien que les réussites en terme de partenariat soient incontestables (amélioration de la rentabilité économique, développement de la qualité...), les conséquences sur le plan économique à long terme ne sont pas forcément positives pour toutes les entreprises participantes.

En effet, la dépendance du client ou du fournisseur, les risques et les incertitudes changent de nature mais ne disparaissent pas.

En premier lieu, la coopération verticale transforme le rôle que jouent les fournisseurs dans le processus de production. Pour s'adapter à cette évolution, les fournisseurs doivent être capables d'élargir l'éventail de leurs compétences techniques et de leurs capacités industrielles. En particulier, des compétences de conception et de développement deviennent indispensables.

De plus, le fournisseur est lui-même de plus en plus amené à travailler avec des fournisseurs ou des sous-traitants classiques. Si ces évolutions favorisent les fournisseurs capables de s'y adapter le plus rapidement, elles ont sur les autres des effets négatifs. Certains vont se trouver relégué en position de sous-traitants de rang supérieur, sans aucun contact avec le maître d'œuvre, tandis que les plus vulnérables vont purement et simplement disparaître.

En second lieu, l'évolution du rôle et de la place des fournisseurs peut se modifier à son tour ou encore inverser la relation de dépendance traditionnelle.

Le client abandonne à son fournisseur les compétences et moyens nécessaires à la réalisation de certaines fonctions, en risquant la perte de son propre savoir-faire. A long terme, on peut aboutir à un inversement de situation complet.

Cette situation de dépendance est particulièrement forte lorsque le client ne maîtrise pas les compétences de son fournisseur partenaire.

2.1.3 Les accords inter-sectoriels

C'est un accord entre des entreprises appartenant à des secteurs différents. Le but de cet accord est de s'allier afin de créer une diversification de leurs activités permettant à l'un des partenaires d'entrer dans le secteur d'activité de l'autre.

Les alliances intersectorielles lient entre elles des entreprises aux activités complètement différentes. Ces entreprises n'interviennent ni dans le même secteur, ni dans la même filière, elles ne sont donc ni concurrentes, ni client ou fournisseur l'une de l'autre. De plus, ces alliances n'ont pas pour objectif principal de faciliter l'internationalisation de l'un de leurs partenaires. Par conséquent, les accords intersectoriels relèvent d'une logique clairement distincte de celle des joint-ventures, de celle des partenaires verticaux, ainsi que de celle des alliances stratégiques entre concurrents¹³.

¹³Anissa Chekroun, Partick Berthon, Fabien Mathieu, Op.cit. P 31.

2.2 Alliance entre firmes concurrentes

On peut distinguer trois types d'alliance entre firmes concurrentes :

2.2.1 Les alliances complémentaires

Il s'agit d'une alliance dont le partenaire diffère des compétences impliquant ainsi des contributions différentes. A titre d'exemple : deux entreprises A et B, A développe le produit et B le commercialise en raison de son réseau commercial.

Dans une alliance complémentaire, l'objectif est de valoriser la complémentarité des contributions afin d'éviter la concurrence par différenciation. Dans les alliances complémentaires, chaque allié prend la responsabilité des tâches liées aux compétences qu'il possède. Dans ce cas les alliés n'ont pas besoin de créer une filiale commune.

Les alliances complémentaires associent des entreprises qui apportent des actifs et des compétences de nature différente. Le cas le plus fréquent est celui où l'une des entreprises a développé un produit dont la commercialisation s'effectue grâce au réseau de l'autre¹⁴.

2.2.1.1 Objectifs et limites des alliances complémentaires

L'objectif d'une alliance complémentaire est d'exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire.

Les apports et les contributions des alliés sont complémentaires :

- L'un des alliés apporte un produit ou un projet de produit.
- L'autre contribue à l'alliance en mettant à disposition son réseau commercial.

L'intérêt de ce partenariat prend son importance dans un contexte de mondialisation des marchés. L'objectif dans 90% des alliances complémentaires est la pénétration d'une nouvelle zone géographique. Dans ce cas les alliances complémentaires se rapprochent des joint-ventures d'expansion internationale traditionnelle.

La différence, les alliés sont des concurrents détenteurs l'un et l'autre de savoir-faire très large dans le secteur considéré alors que la joint-venture, le partenaire local n'est pas un concurrent autonome.

La logique de base est d'échanger l'accès à un marché contre l'accès à un produit.

Le plus important à savoir :

- Si ce n'est pas dangereux de faciliter l'entrée d'un concurrent dans son propre marché pour disposer d'un nouveau produit.

¹⁴ Pascal Picard, « Des alliances stratégiques aux alliances logistiques », Thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion, 2000, P 5.

- S'il est intéressant de confier la distribution d'un produit à un concurrent, ce qui risque de renforcer de manière significative sa position sur son propre marché.

L'expérience montre que la réponse à ces deux questions est souvent positive, ce qui aboutit à la conclusion de l'accord. Toutefois la complémentarité de départ n'est pas forcément durable. Ce qui aboutit à des déséquilibres sur le long terme.

L'évolution de ce partenariat est le résultat entre la conjonction des volontés stratégiques des firmes alliées et la nature fondamentale des alliances complémentaires :

- De manière générale, un déséquilibre dans les intentions stratégiques ne peut aboutir qu'à une situation finale déséquilibrée (volonté de conquête mondiale, réaliser des profits immédiats)

- Ces alliances reposent sur une spécialisation, ce qui entraîne une dépendance complémentaire et mutuelle. L'un des alliés peut être tenté de réduire sa dépendance en cherchant à devenir autonome sur les activités mises en coopération. On peut parler de course au savoir- faire.

2.2.1.2 Les moyens d'évitement des inconvénients de l'alliance complémentaire

L'attitude à avoir dans ce type d'alliance est d'anticiper les évolutions pouvant conduire à des issues déséquilibrées, deux types de situations peuvent être rencontrés :

- le cas où aucun partenaire n'a intérêt à affaiblir son allié. Dans cette situation, l'alliance peut durer tant que leur complémentarité reste suffisamment forte.

- le cas où l'un des partenaires cherche à capter les compétences de l'autre allié. Alors une course de vitesse risque de s'engager.

Afin de ne pas se trouver dans le cas où l'un des partenaires irait tenter de capter les compétences de l'autre, il est nécessaire:

- De bien définir au moment des accords les rôles de chacun des partenaires. De coopérer avec un allié qui apporte un actif bien différencié tout en restant dépourvu durablement de moyen de pénétrer le marché de manière autonome.

- Que les entreprises s'entendent dès le départ sur l'étendue et le sens des transmissions de compétence, tout en définissant précisément l'issue du partenariat pour les deux partenaires.

- De savoir si la structure organisationnelle est favorable ou défavorable aux transferts de compétences et de savoir-faire entre les alliés, ce qui permettra de monnayer et anticiper les transferts de savoir- faire et anticiper au mieux la rupture.

2.2.2 Les alliances de co-intégration

Ces alliances ont comme objectif primordial la réalisation des économies d'échelles sur certains stades du processus de production, les entreprises concernées sont de même taille et les activités concernées sont celle de recherche et développement de la production. Par exemple, une alliance avec un partenaire étranger pour faciliter le développement de produits ou leurs productions. Dans les alliances de co-intégration, la recherche d'un accroissement d'efficacité lié à la taille se traduit le plus souvent par la mise en place d'une structure commune. En d'autre terme, les alliances de co-intégration unissent des entreprises qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade isolé du processus de production. Ces éléments communs sont ensuite incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise partenaire, et qui sont même souvent directement concurrents sur le marché. Ces alliances donnent en général lieu à des évolutions et des issues équilibrées du point de vue des partenaires. Elles se rompent la plupart du temps une fois l'objectif atteint¹⁵.

2.2.2.1 Objectifs et limites

On distingue :

a- Les objectifs économiques

Les entreprises concurrentes dans un secteur donné coopèrent sur un projet situé en amont de ce secteur.

Les fruits de la coopération (matières premières, technologies, composants) sont répartis entre les alliés qui les intègrent à leurs produits finaux.

Ces alliances se font très souvent dans les coulisses elles sont pratiquement invisibles pour le marché, on en parle très peu ou pas du tout. De plus les alliés restent généralement concurrents, ceci explique le fait que les pouvoirs publics autorisent plus facilement les alliances, voire les encouragent ou les provoquent afin de les utiliser dans le cadre d'une politique technologique et industrielle.

En effet, sans entraver la concurrence au niveau du marché, les co-intégrations permettent de renforcer la compétitivité globale d'une industrie nationale.

L'efficacité d'une telle politique a globalement été prouvée par le Miti Japonais, qui dans des domaines jugés stratégiques, suscite depuis de longues années des programmes de R&D en commun entre les entreprises japonaises du secteur.

¹⁵Pascal Picard, Op.cit. P 7.

Le gouvernement japonais ne finance que 20% de l'effort de R&D national. (En France et aux Etats Unis 50% de financement et 40% en Allemagne et Grande Bretagne).

Certains développements technologiques sont ainsi trop chers et trop risqués pour être entrepris par une seule firme, même Si la plupart des entreprises du secteur ont une taille suffisante pour industrialiser et fabriquer les produits qui pourraient en découler.

Dans ce cas, une co-intégration limitée à la Recherche et développement permet de résoudre le problème.

Dans d'autres situations, c'est la fabrication d'un composant qui ne se justifie que par un volume de production supérieur aux besoins de chacune des entreprises concernées pour équiper leurs produits finaux. Dans de tel cas, une co-intégration industrielle, comme par exemple une usine de moteur commune à plusieurs constructeurs automobile, peut être nouée.

b- Les objectifs stratégiques

Il est donc indispensable pour une entreprise projetant ce type d'alliance de bien évaluer les avantages stratégiques attendus, de manière à s'assurer qu'ils comprennent les coûts d'organisation de l'alliance, les risques qui y sont liés ainsi que l'inévitable partage des compétences technologiques avec les autres concurrents.

Les alliances de co-intégration peuvent éventuellement être utilisées comme une arme destinée à étouffer l'innovation chez le concurrent. En effet, le leader d'une industrie peut, en s'alliant avec ses concurrents immédiats les inciter à investir sur une technologie donnée, ce qui les dissuade indirectement d'explorer les voies alternatives plus originales.

c- Les limites de l'alliance de co-integration

La collaboration avec un concurrent sur une technologie ou sur des composants engendre:

- une réduction de la différenciation des produits fabriqués sur la base d'éléments communs.
- une occasion perdue de se différencier par rapport à la concurrence.

2.2.3 Les alliances de pseudo concentration

Appelées également alliances additives, sont des alliances où les entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun (à la différence des co-intégrations où la collaboration porte uniquement sur les composants de produits finis qui

seront concurrents sur le marché).

De même que la co-intégration, les participations de chaque alliés doivent être équivalentes en terme d'actifs ou de compétences (usines, réseaux commerciaux...). Mais contrairement à ces alliances de co-intégration, c'est un seul et même produit, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché. Ces alliances couvrent toute la chaîne de valeur car les entreprises alliées développent, produisent et commercialisent un produit. Dans ce cas-là, les compétences et contributions des partenaires sont similaires. Par exemple, les alliances dans le transport aérien appartiennent à ce type d'alliance¹⁶.

2.2.3.1 Objectifs et intérêts de l'alliance pseudo concentration

Dans ce type d'alliances les entreprises profitent des avantages d'une structure plus grande sans avoir à supporter les inconvénients d'une fusion.

Ces avantages sont tout d'abord les économies d'échelle qui permettent au produit commun d'avoir une meilleure compétitivité. En effet les coûts fixes essentiellement composés des frais de recherche et développement sont répartis entre les alliés, ce qui évite à chaque entreprise de supporter entièrement ce coût.

De même que les coûts de recherche et développement, les risques d'échec de la commercialisation et des pertes que cela implique, sont répartis.

Un autre avantage est l'élargissement du marché potentiel du produit, chaque membre dispose en théorie des parts de marchés, du réseau de distribution et de la notoriété des autres alliés. L'élargissement du marché permet de limiter les risques lors du lancement du produit.

2.2.3.2 Limites et facteurs clés de succès de l'alliance pseudo concentration

Les conflits d'intérêts sont souvent sources de difficultés au sein de l'alliance. Cela peut se présenter dans deux situations:

- Lorsque le produit commun entre en concurrence directe avec d'autres produits développés séparément par un ou plusieurs alliés. Le risque étant de privilégier systématiquement son propre produit au détriment du produit commun.
- Lorsque les membres hésitent à partager certaines découvertes et innovations.

Un autre problème, spécifique des alliances additives, est la perte de compétence technologique et commerciale pour chaque allié, ce qui va bien évidemment à l'encontre des

¹⁶Pascal Picard, Op.cit. P 11.

objectifs recherchés.

Pour préserver l'efficacité de la structure il faut éviter la duplication des tâches. En effet, produire les mêmes éléments dans des sites différents a pour conséquence une perte de l'effet d'expérience que l'on aurait obtenu en regroupant la production sur un même site.

L'effet d'expérience est un levier très important pour la productivité : plus les quantités produites sur une chaîne de production augmentent, plus le coût de production unitaire diminue.

Afin d'éviter la perte d'efficacité, s'offre un choix pour les alliés : celui de la mise en commun des tâches par la création d'une structure commune, ou alors celui d'attribuer une tâche spécifique à chacun en fonction de ses possibilités ou compétences.

Ce choix d'un mode de répartition des tâches peut être également à l'origine de problèmes. La spécialisation des tâches peut avoir un effet bénéfique : celui de renforcer l'alliance. Mais il existe le risque qu'un membre décide de quitter l'alliance, ce qui place l'ensemble de la structure dans une situation de dépendance. C'est pourquoi certaines entreprises peuvent refuser une trop grande spécialisation de leur tâche comme étant une limite à leur autonomie, la solution est alors de mettre en place un système de rotation des tâches. Mais cette dernière solution implique duplication des investissements pour un seul projet.

Le mode d'organisation des tâches qui permettrait la meilleure coordination entre les partenaires serait leur regroupement au sein d'une organisation commune. Mais lorsque ce système d'organisation est poussé à l'extrême, c'est à dire un regroupement total des tâches, cela peut avoir l'effet de faire perdre aux partenaires tout contrôle direct sur les activités mises en commun.

Il n'existe pas de choix d'organisation des tâches qui ne présente aucun inconvénient, c'est à chaque alliance de déterminer le système le mieux adapté. Les alliances de pseudo-concentration ont pour objectif principal de procurer un projet commun des avantages de taille, entraînant soit des mises en commun pour certaines tâches, soit une répartition entre les partenaires pour certaines autres. L'arbitrage s'opère à partir de la nature des tâches.

Section 3: Les objectifs d'alliances stratégiques et les difficultés posées

Les alliances stratégiques permettent d'atteindre des objectifs relativement ambitieux par rapport aux moyens limités de mise en œuvre¹⁷, ceci est devenu un des arguments principaux pour justifier une alliance.

Quand une alliance stratégique est créée, il est essentiel que les membres ne considèrent pas la création de l'alliance comme l'objectif même, mais comme un moyen facilitant la mise en œuvre de leurs propres objectifs stratégiques¹⁸.

Le but d'une alliance stratégique est alors de permettre aux partenaires d'accomplir leurs objectifs stratégiques individuels, qu'ils ne pourraient atteindre seuls, en réunissant leurs capacités et ressources différentes¹⁹.

Nous pouvons ainsi différencier deux niveaux d'objectifs stratégiques :

- ✓ Les objectifs des participants qui existent normalement déjà avant la création de l'alliance.
- ✓ Ceux de l'alliance même, qui devraient représenter une synthèse des objectifs individuels.

Les objectifs stratégiques spécifiques à une alliance se basent sur des facteurs liés aux marchés et aux technologies, comme l'acquisition d'une certaine part du marché, l'accès à un marché géographique ou l'acquisition et le développement des technologies complexes.

3.1 Les objectifs d'alliances stratégiques

Les alliances stratégiques réalisées ont but d'accomplir plusieurs objectifs :

3.1.1 Bénéficiaire des synergies et des économies d'échelles tout en préservant l'autonomie

Les alliances stratégiques permettent aux concurrents alliés d'obtenir certains des avantages que procurent habituellement les opérations de concentration sans leur en imposer toutes les contraintes, les entreprises alliées peuvent ainsi bénéficier, en unissant leurs forces

¹⁷M.cauley de la Sierra, « Management global des alliances : les étapes clés de réussite d'une alliance », 1^{ère} Ed, 1999, P 142.

¹⁸ Gomes Casseres, Benjamin, « Avez-vous vraiment une stratégie d'alliance? », Stratégie et leadership. Vol 26 issue4, 1998.P 6-11.

¹⁹Inkpen, Andrew C. Ross, Jerry, « Pourquoi certaines alliances stratégiques persistent au-delà de leur durée de vie utile? », California Management Review ,Vol 44, issue 1, 2001, P 132.

sur une activité donnée, de synergie, d'effets d'échelle ou d'expérience, réservé en principe à des groupes plus importants, sans cependant se fondre totalement dans une entité plus vaste et sans aliéner définitivement leur autonomie stratégique. Si tant d'alliance se sont nouées depuis quarante ans entre firmes européennes dans l'aéronautique et l'armement, ce n'est pas parce que ces domaines sont très sensibles aux économies d'échelle, ce qui aurait dû favoriser la concentration, tout en étant soumis à des préoccupations d'indépendance nationale, ce qui plaide pour le maintien de groupes nationaux autonomes et suppose donc à toute concentration internationale. Les alliances apparaissent dans ce contexte comme une réponse possible, permettant d'obtenir l'effet recherché tout en respectant les contraintes posées.

Cette caractéristique des alliances a des implications qui vont au-delà de la stratégie proprement dite. En effet, la protection d'une certaine marge de manœuvre stratégique se double d'une préservation de l'identité et de la culture interne des entreprises alliées. Qui subit en général des chocs redoutables dans les cas des fusions ou acquisitions.

3.1.2 Délimiter précisément le territoire de coopération

Les alliances permettent d'exploiter des synergies entre des partenaires en circonscrivant très précisément le domaine de la collaboration, ce qui est aussi un avantage très significatif par rapport aux fusions et acquisitions. En effet, les fusions ont souvent l'inconvénient d'entraîner soit des diversifications non désirées, soit de conduire à créer des ensembles de taille excessive, par contre dans les alliances stratégiques, le territoire de la coopération peut être délimité très précisément dès le départ. Toutes les activités non concernées peuvent être clairement écartées du contenu de l'alliance, que ce soit pour des raisons légales ou pour éviter une diversification excessive des activités communes²⁰.

Délimiter avec précision le territoire de coopération, c'est aussi se donner la possibilité de l'élargir, en procédant par « petits pas », de façon à encourager la coopération et à la développer progressivement. C'est ainsi que les alliances réussies « font des petits », c'est-à-dire qu'elles sont suivies par de nouvelles alliances entre les mêmes entreprises qui renforcent ainsi leurs liens.

²⁰Durand Lehmann-Ortega L, Leroy F, Garette B, Dussauge P et Durand R, « Strategor », Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2013, P 123.

3.1.3 Bénéficiaire des opportunités d'apprentissage

Les alliances créent des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences entre les entreprises alliées. Il est de notoriété publique que c'est à travers leurs alliances avec leurs concurrents japonais que les constructeurs automobiles américains ont appris dans les années 1980 les méthodes de management industriel- juste à temps, qualité totale, etc. – qui faisaient la supériorité des voitures japonaises à l'époque. Réciproquement, c'est grâce aux mêmes alliances que les constructeurs automobiles japonais ont appris comment produire et vendre leurs produits sur le sol américain, ce leur a permis par la suite de s'implanter de manière autonome en Amérique du Nord.

Les alliances sont un outil d'apprentissage très performant lorsqu'il s'agit d'accéder à des compétences non disponibles sur le marché. En effet, certains savoir-faire ne peuvent pas être transférés en signant des contrats de transfert de technologies, ni en débouchant personnes clés, soit parce qu'ils sont difficilement codifiables, soit parce qu'ils sont détenus par une collectivité dans son ensemble et non par des individus en particulier. Intimement liés à l'organisation qui les possède, ils nécessitent de reproduire l'organisation en question pour être expérimentés et communiqués, d'où la nécessité de nouer des alliances.

Paradoxalement, les alliances facilitent d'avantage l'apprentissage que les fusions et acquisitions. En effet, les opportunités d'apprentissage proviennent de l'existence de fortes différences de compétences entre les entreprises partenaires, différences qu'il s'agit de comprendre et de faire durer si l'on veut que l'apprentissage soit possible. Or les acquisitions ont tendance à réduire ces différences pour intégrer l'entreprise acquise dans l'organisation et les systèmes de l'entreprise acquéreuse, réduisant du même coup les occasions d'apprendre de l'entreprise acquise²¹.

3.1.4 Se protéger contre des concurrents plus puissants

Les alliances stratégiques permettent à des concurrents en positions de faiblesse de former des coalitions permettant de rétablir l'équilibre des rapports de force au sein du secteur. Il n'est pas rare qu'une fusion significative dans une industrie déclenche une vague de concentration par réaction en chaîne de la part des concurrents. Dans un tel contexte, certains acteurs peuvent réagir en optant pour des alliances plutôt que des acquisitions.

²¹Durand Lehmann-Ortega L, Eol, Op,cit. P 125.

Notons que ces stratégies défensives peuvent avoir des aspects anti-concurrentiels ou protectionnistes, éventuellement illicites. Des concurrents qui se sentent menacés par l'évolution de leur industrie peuvent en effet, sous couvert d'alliance stratégique, s'entendre sur les prix de vente, ou ériger des barrières à l'entrée artificielles, et ainsi cartelliser le marché. La différence entre une alliance stratégique et une entente anti-concurrentielle n'est pas toujours évidente, c'est pourquoi les autorités anti-trust, en Amérique du Nord comme en Europe, sont très vigilantes sur ce genre de rapprochement. Pendant longtemps, les autorités américaines ont d'ailleurs eu tendance à avoir une attitude plus limitative sur les ententes entre concurrents que sur les fusions en bonne et due forme.

3.1.5 Utiliser le réseau de distribution d'une grande entreprise

La conclusion d'ententes avec des distributeurs pourrait permettre d'investir davantage de bénéfices dans une entreprise. Il est toutefois crucial de tracer le profil des distributeurs éventuels pour s'assurer qu'ils cadrent avec les besoins. Créer une alliance a beaucoup en commun avec le recrutement d'un nouvel employé. Pour trouver un candidat qui correspond au profil d'une entreprise et qui la représente avantageusement. Par exemple, un fabricant de produits en béton dont le marché recoupait celui d'un gros marchand de bois convainc celui-ci d'effectuer ses livraisons.

Cette alliance permet aux deux entreprises d'élargir leur marché de base. Le marchand de bois fait maintenant la promotion des produits en béton dans des cours à bois, et le fabricant de produits en béton, celle des matériaux de bois dans les grandes surfaces et les entreprises de rénovation où elle vendait déjà ses produits. Ou alors cet autre cas où un fournisseur de pièces pour carrosseries de camions et de voitures doit adapter ses produits en fonction de 2 000 options différentes en raison de différences dans la réglementation des provinces et des États-Unis²².

Afin de pénétrer le marché américain, il conclut une alliance avec une grande entreprise des États-Unis qui œuvre dans le même secteur. Les commandes sont maintenant centralisées dans un centre de services commun, qui vérifie la conformité aux normes locales et fournit une partie du service après-vente.

3.1.6 Surmonter les obstacles marketing

Des institutions aujourd'hui, procèdent à dépenses supplémentaires pour la fourniture d'informations sur le produit au consommateur, des obstacles liés aux moyens nécessaires pour mettre en œuvre le plan de marketing sont rencontrés fréquemment notamment dans le processus

²²Anissa Chekroun, Partick Berthon, Fabien Mathieu, Op.cit. P 43.

de commercialisation. Afin de réduire ses coûts, les entreprises ont recours à des alliances avec d'autres organisations avec des capacités dans ce domaine.

3.1.7 Pouvoir exercer une option d'achat ou de vente

Les alliances n'étant pas des mariages irrévocables, elle autorise un certain degré de réversibilité. Toute alliance créée implicitement – ou explicitement – l'option pour chaque entreprise impliquée d'abandonner le projet au profit de son partenaire ou au contraire de continuer seul la même activité dans le futur. Ce mécanisme d'option est particulièrement clair dans certaines joint-ventures (filiales communes) où les parents s'entendent dès le départ sur des clauses de sortie spécifiant à quelles conditions chaque partenaire peut vendre ses parts ou acheter celles de l'autre. De telles clauses peuvent ouvrir les mêmes droits d'achat ou de vente à tous les partenaires, ou bien spécifier que seul l'un des partenaires a le droit de rachat, ou encore limiter l'option à un droit de premier refus. La principale difficulté dans la rédaction de ces clauses est de définir la méthode de valorisation des parts et les délais à partir desquels l'option peut être exercée.

Grâce à cette logique d'option, les alliances peuvent devenir des instruments de mise en œuvre de la *corporate strategy* dans des contextes de forte incertitude. Qu'il s'agisse de développer l'entreprise sur des marchés mal connus ou de la recentrer en abandonnant certaines activités difficiles à valoriser, former une joint-venture permet d'enclencher le processus immédiatement mais prudemment, en se réservant l'option de prendre le contrôle total, ou au contraire de désinvestir complètement, quand on jugera que le moment est propice. Dans le cas de la conquête d'un nouveau marché, l'alliance est une tête de pont qui permet de comprendre les conditions locales, de tester les perspectives de croissance avant de se lancer en vraie grandeur quand l'incertitude se réduit.²³

3.1.8 Élargir le champ de connaissances

Nous avons différentes sources de richesse de ce qu'elles étaient dans les temps anciens, l'accent a été dans le passé sur des facteurs de terre, de production, le travail, le capital. Actuellement le savoir est devenu un facteur clé pour atteindre la richesse, Internet et divers des connaissances acquises par l'affiche vraie richesse du doigt par les pays développés, et la connaissance nécessite des alliances stratégiques entre différents institutions économiques, universités et centres de recherche et de formation, ce qui permet aux

²³Kogut B, « JV et l'option de se développer et d'acquérir », Sciences de management, Paris, 1991, P 19-33.

institutions d'acquérir une expertise supplémentaire pour leur permettre de développer et de croître et survivre dans le marché.

En plus des avantages ci-dessus on peut ajouter un autre ensemble de fonctionnalités, qui peut se résumer comme suite²⁴ :

- L'intégration de confort technologique.
- Autoriser à pénétrer de nouveaux marchés.
- Permet de réduire les coûts de l'innovation et de gagner du temps
- Créer les conditions pour mettre en évidence de nouveaux produits et améliorer les idées de qualité des produits.
- Autoriser à ouvrir de nouveaux horizons d'affaires, nouveaux canaux d'affaires et une meilleure couverture du marché.
- Permet de renforcer la crédibilité et de réduire les coûts et de minimiser les risques.

3.2 Les difficultés posées par l'alliance stratégique (Ambiguïté : rivalité et coopération)

Les alliances stratégiques sont marquées par l'ambiguïté de cette relation qui combine rivalité et coopération. En effet, les alliances stratégiques sont porteuses d'objectifs affichés, partagés par l'ensemble des partenaires, et peuvent donc apparaître comme des stratégies « relationnelles », mais comme ces partenaires demeurent, malgré l'alliance, des entités autonomes, les alliances stratégiques sont aussi le vecteur, ou le lieu de réalisation d'objectifs particuliers, potentiellement conflictuels, propres à chaque firme partie prenante à l'alliance.

L'alliance est dès lors un mode d'organisation qui laisse subsister des centres de décision multiples, chaque firme partenaire disposant d'un pouvoir de décision sur la politique mise en œuvre au sein de l'alliance, et cherchant selon toute vraisemblance à faire prévaloir ou à défendre ses intérêts propres dans les choix effectués et les actions conduites collectivement.

Cette ambiguïté ne va pas sans poser des problèmes de management propres aux alliances :

- un degré trop faible de collaboration risque de nuire à la réalisation des objectifs communs.

²⁴Collins, Timothy M et Doorley, Thomas L « les alliances stratégiques » InterEditions, Paris, 1992. P 49.

- mais trop de transparence peut aboutir à l'affaiblissement de la position de l'une ou l'autre des firmes partenaires et néanmoins rivales.

Park et Ungson ont proposé un modèle d'analyse de l'échec des alliances stratégiques basé sur deux éléments : la rivalité inter-firmes qui peut aboutir à des comportements opportunistes se traduisant par des rentes asymétriques et des tentatives d'appropriation des ressources et la complexité managériale qui consiste en une inadaptation structurelle et stratégique donnant lieu à des coûts d'agence et de coordination et une rigidité structurelle. Ces deux éléments de base influencent la confiance des partenaires, leurs engagements respectifs avec des modérateurs liés à la réputation et aux capacités d'adaptation. Enfin, l'échec est déterminé par le sentiment d'iniquité de chaque partenaire et sa perception de l'efficacité de la relation²⁵.

Section 4: L'évolution de l'alliance et ses conséquences stratégiques

La décision de fonder une alliance se base sur l'anticipation du succès des projets de la coopération. Il existe des indicateurs de succès à court et à moyen terme, tels que la qualité technique du service ou du produit, l'impact de l'alliance sur les coûts, les profits de la coopération et la qualité de collaboration entre les équipes des partenaires. Mais pour déterminer le succès potentiel d'une alliance, il faut aussi prendre en compte l'évolution de l'alliance, les conséquences stratégiques à long terme de la coopération pour l'entreprise ainsi que l'impact sur la concurrence sur le marché.

En étudiant 200 alliances stratégiques, Dussauge et Garrette ont identifié cinq évolutions principales menant à une réorganisation ou la fin de l'alliance²⁶.

La nature de la collaboration fait qu'il n'existe généralement pas d'autorité pouvant décider unilatéralement de revoir la relation, tout doit être négocié entre les alliés ou les partenaires. Cette absence de contrôle au sein d'une alliance ou d'un partenariat implique des processus managériaux exigeants. Deux aspects méritent une attention particulière²⁷: la coévolution et la confiance.

²⁵Seung Ho, Park, Gerardo R. Ungson, «La rivalité interentreprises et la complexité de gestion : un cadre conceptuel de l'échec de l'alliance », vol. 12, Ed N°1, 2001, P 37-53.

²⁶Dussauge P, Garrette B, « Anticiper les évolutions et les résultats des alliances stratégiques entre entreprises concurrentes », Etudes internationales de la gestion et de l'organisation, Vol 27, N° 4, 1997-1998, P 104-126.

²⁷Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, « Pearson Education France – Stratégique », 9^{ème} éd, 2011, P 418.

4.1 Les cinq évolutions principales

- Fin naturelle: L'alliance se termine naturellement, le contrat initial prévoit dès le départ une séparation à l'amiable une fois que les objectifs communs sont atteints.
- Extension: L'alliance est élargie, c'est-à-dire que les partenaires décident de prolonger leur collaboration sur d'autres générations du produits/services ou de l'étendre sur nouveaux produits ou projets, la relation peut avoir été si profitable que les deux parties décident de l'étendre en concluant un nouvel accord nécessitant encore plus d'engagements mutuels.
- Fin précoce: L'alliance est terminée par les partenaires avant que les objectifs initiaux aient été atteints.
- Continuation par un partenaire: Le projet de l'alliance est continué par un des partenaires, tandis que l'autre partenaire quitte l'alliance avant que des résultats tangibles ne soient atteints.
- Fusion / Acquisition : Il peut aussi arriver que l'un des alliés décide de racheter l'autre, la vente de la moitié d'une coentreprise n'est pas nécessairement un constat d'échec.

4.2 Conséquences stratégiques des alliances

Il existe quatre possibilités :

- Acquisition de nouvelles capacités : Quand l'alliance est terminée tous les partenaires ont acquis de nouvelles capacités et développé de nouveaux produits ou sont entrés seul sur de nouveaux marchés.
- Spécialisation mutuelle : Quand l'alliance est terminée tous les partenaires ont réduit leurs activités et ne produisent plus seuls certains produits ou n'agissent plus d'une façon autonome sur certains marchés.
- Appropriation unilatérale des capacités : A la fin d'une alliance un partenaire a obtenu de nouvelles capacités et a étendu son assortiment de produits ou est entré sur de nouveaux marchés, tandis que l'autre n'a pas profité de l'alliance de la même manière.
- Pas de conséquences : Le volume de capacités des partenaires reste inchangé et aucun des partenaires n'a élargi ou réduit ses activités à la fin de l'alliance.

4.3 L'impact des alliances sur la concurrence

Tout de même, les alliances peuvent influencer la concurrence sur un marché particulier de trois façons différentes :

- Augmentation de la diversité de produits concurrents : L'alliance provoque une progression du nombre de produits concurrents offerts par les partenaires.
- Diminution de la diversité des produits concurrents : En raison de l'alliance les partenaires offrent moins de produits concurrents.
- Pas d'impact sur la diversité de produits concurrents : Quand l'alliance est terminée, le nombre de produits concurrents sur le marché reste inchangé.

4.4 La coévolution et la confiance

La coévolution et la confiance jouent des rôles différents lors des étapes successives d'une alliance ou d'un partenariat.

- **La coévolution**

Plutôt que d'imaginer une alliance ou un partenariat comme un événement ponctuel, mieux vaut les concevoir comme un processus de coévolution au sein duquel les partenaires, les stratégies et les contextes voire la nature et la forme de la collaboration changent au cours du temps.

- **La confiance**

Étant donné la nature évolutive des alliances et partenariats et le contrôle limité entre les organisations impliquées, la confiance joue un rôle majeur dans ce type de relations²⁸.

Toutes les situations futures ne peuvent pas être décrites par le contrat initial. Chaque allié devra faire des investissements vulnérables à l'opportunisme des autres parties.

Tout cela implique une attitude de confiance réciproque pendant toute la durée de la relation. La confiance est particulièrement fragile dans les alliances (qui par nature rassemblent des concurrents) ou dans les relations entre des services publics et des entreprises privées (où l'une des parties se méfie de l'appât du gain et l'autre craint des revirements politiques).

²⁸ Y. Doz et G. Hamel, « L'Avantage des alliances : Logique de création de valeur », Édition Dunod, Paris, 2000, P 2.

Conclusion

Entre une conception très étroite et une autre très élargie, la définition retenue de l'alliance stratégique est la suivante: «l'alliance interentreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes (centres autonomes de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe). Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération ». L'alliance est qualifiée de stratégique pour ainsi souligner que les alliés ont planifié cette opération dans leur stratégie et que l'alliance est un moyen de maintenir, voire de renforcer leur position concurrentielle. L'alliance interentreprises se traduit sur un plan organisationnel par la conclusion de liens contractuels coopératifs simples ou bien par la formation plus impliquante d'une co-entreprise.

Les alliances et partenariats doivent être considérés comme des processus qui se développent au cours du temps, ainsi toute alliance nécessite une bonne préparation et mise en œuvre, l'alliance est aussi dès lors un mode d'organisation qui laisse subsister des centres de décision multiples c'est pourquoi les modes de gouvernance et les mécanismes de contrôle prennent une place importante dans ces relations et sont parfois générateurs de conflits pouvant affecter la relation jusqu'à l'échec tout comme d'autres facteurs. L'objet de ce chapitre est d'expliquer ces points et de présenter les différentes raisons qui conduisent à l'échec de ces relations.

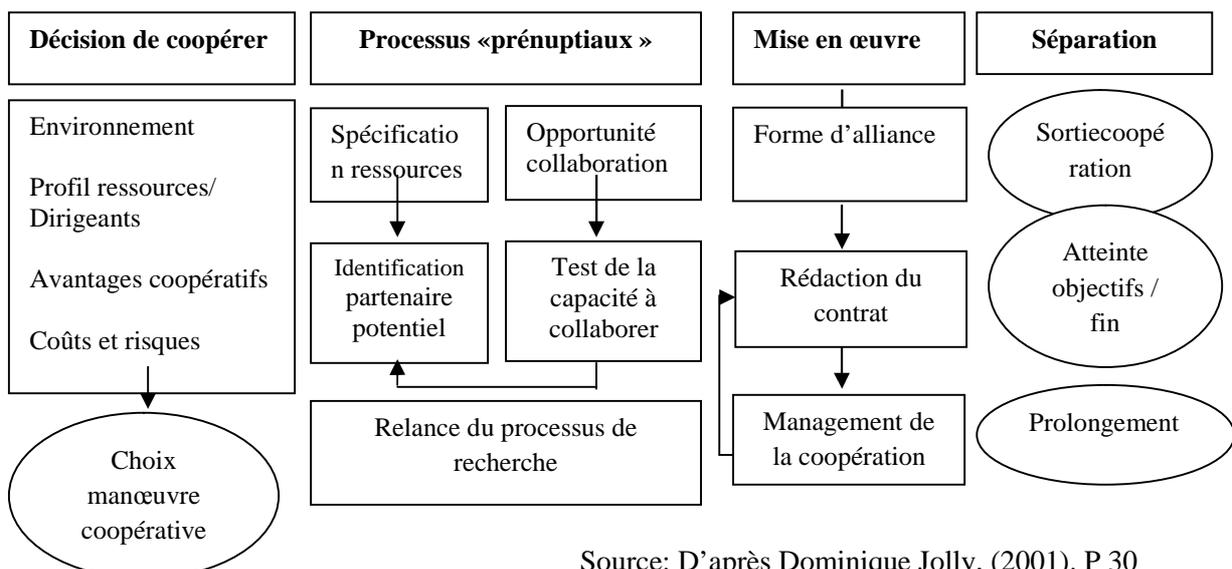
Section 1: La préparation et la mise en œuvre de la coopération

La recherche a montré que les alliances interentreprises connaissent de forts taux d'échec. Ces taux d'échec peuvent résulter, pour une bonne part, d'une mauvaise préparation de l'alliance par les partenaires. Il s'agit, dans un premier temps, de décrire le contenu des différentes étapes du cycle de vie de la coopération. Puis, se concentrer sur le rapprochement entre alliés, les moyens à engager pour que le rapprochement prenne corps, s'agissant d'une étape cruciale qui conditionne largement la réussite ou l'échec de la coopération.

1.1 Le cycle de vie de la coopération

Il est possible de repérer une succession d'étapes qui forment le cycle de vie d'une coopération: la décision de coopérer, les processus pré-nuptiaux, la mise en œuvre de la coopération finalement la séparation.

Figure02: Le processus de rapprochement et le cycle de vie de l'alliance stratégique



Source: D'après Dominique Jolly, (2001). P 30

1.1.1 La décision de coopérer

La décision de coopérer résulte de la mise en perspective d'un ensemble de cinq groupes de facteurs. L'effet de ces facteurs a été analysé, où il a été notamment souligné que plus les conditions environnementales sont exigeantes et plus le profil de ressources de la firme est restreint, plus celle-ci est incitée à collaborer. Il a été également rapporté que le choix d'une manœuvre coopérative est aussi fonction des avantages à tirer de la coopération, et symétriquement des risques et coûts qui y sont rattachés, et finalement des valeurs de l'équipe dirigeante en place.

1.1.2 Les processus pré-nuptiaux

Les processus pré-nuptiaux peuvent être engagés dès lors que la décision de coopérer a été prise et que, corrélativement, ont été spécifiées les ressources recherchées à travers la coopération. La firme doit alors établir la liste des entreprises avec lesquelles elle pourrait collaborer. Les processus pré-nuptiaux peuvent aussi être la conséquence de la survenue d'une opportunité de collaboration. Quelque soit le chemin de rencontre entre alliés potentiels, le volet central de cette deuxième étape est le test de la capacité des alliés à collaborer. Ce sont les résultats de ces tests qui vont aider à faire émerger un partenaire valide et conduire à la troisième étape du cycle de vie de la coopération, c'est-à-dire sa mise en œuvre.

1.1.3 La mise en œuvre

La mise en œuvre comporte deux sous étapes. Il s'agit dans un premier temps de rédiger le contrat d'alliance, ou en d'autres termes de configurer la coopération. Il faut spécifier la nature de l'action conjointe, l'étendue des ressources mises en commun, les avantages recherchés et les conditions de dépendance entre alliés-selon le cadre présenté dans le premier chapitre. La fixation des règles de jeu est le préalable du lancement effectif de la coopération. Notons toutefois qu'on peut être amené à réviser le contrat au cours de la coopération.

1.1.4 La clôture de la coopération

La clôture de la coopération survient idéalement une fois l'objectif atteint: la technologie visée a été développée, le composant ou les produits attendus ont été conçus et testés; le contrat pour un tiers a été exécuté, le marché servi est arrivé à maturité, etc. Les parties ont dans ce cas de bonnes raisons d'être satisfaites. Les ressources initialement

apportées sont retournées aux alliés. Les fruits de la coopération sont partagés selon les termes du contrat. Une nouvelle coopération peut être même envisagée.

La fin de la coopération peut néanmoins survenir alors que la mission commune n'a pas été accomplie dans sa totalité. C'est sous l'effet de changements dans l'environnement (législation, évolution technologique, modifications dans la demande, etc.) ou chez l'un au moins des alliés (modification d'actionnariat, changement de l'équipe dirigeante, etc.) que la coopération est alors interrompue. Les séparations sont plus ou moins frustrantes (pour l'un des alliés si ce n'est pas pour les deux) puisque les ressources engagées n'ont pu être exploitées efficacement et que l'œuvre reste inachevée.

Cette démarche didactique, rationnelle a priori, est observable dans la pratique. La multiplication du nombre d'alliances a accru l'expérience des entreprises et les a conduites à passer de premières démarches tâtonnantes à des approches maintenant plus structurées, plus formelles, méthodiques et organisées.

1.2 Le rapprochement entre alliés

L'entreprise doit être capable d'identifier les ressources dont elle ne dispose pas ou qu'elle ne souhaite pas mobiliser et qui devront être recherchées auprès d'un tiers; de cibler des partenaires potentiels détenant lesdits facteurs. Que la rencontre soit fortuite ou programmée, celles-ci devront se donner les moyens d'apprécier la congruence entre leurs profils et projets. Une fois encore, soulignons que le processus à travers lequel deux entreprises vont s'approcher et se jauger est critique car la nature de l'assemblage qui en résulte va largement influencer la performance de l'alliance.

1.2.1 L'identification des ressources manquantes

Il s'agit, pour l'essentiel, de déterminer les facteurs manquants ou non disponibles pour conduire une stratégie autonome dans un environnement donné. C'est très classiquement à travers une analyse des ressources disponibles en interne et de leur confrontation aux exigences environnementales que la firme pourra dresser la liste des ressources requises pour assurer l'accord avec les facteurs clés de succès de son secteur. Une mise en place des actifs, moyens et personnes requis - pour mener à terme le projet visé par la firme, pour exécuter une fonction, voire même pour le développement d'une activité complète - permettra d'isoler ceux qui ne sont pas ou qui sont peu représentés en interne. Concernant par exemple un développement technologique, il pourra s'agir de connaissances codifiées, de laboratoires ou

d'équipement de recherche, de personnel scientifique (ingénieurs ou techniciens) ou encore de connaissances ou de savoir-faire tacites.

La cohérence du projet d'alliance dépend notamment de l'équilibre entre ressources recherchées et ressources apportées en termes de valeur concurrentielle. L'entreprise devra apprécier si les moyens ou savoirs qu'elle recherche sont largement répandus dans le secteur ou s'ils sont détenus seulement par quelques firmes. Il est facile d'imaginer qu'elle ne pourra accéder à des connaissances différenciatrices auprès d'une autre firme que si elle-même en mesure d'apporter autre chose que des ressources banales. Par exemple, la firme aux faibles actifs technologiques doit concevoir une alliance élargie, où elle pourra apporter des ressources d'une autre nature (moyens marketing, logistiques ou autres).

L'entreprise qui souhaite émettre une proposition de collaboration doit définir un cahier des charges, fixer le profil du partenaire recherché en termes de secteur d'activité, de taille, de maîtrise technologique, de capacités industrielles, de positionnement géographique, etc. Visant à l'évidence l'adéquation entre le profil souhaité et le profil qui sera effectivement trouvé, il convient de se donner néanmoins une marge d'acceptation de profils.

1.2.2 Le repérage et l'approche d'une cible

Force est de reconnaître que la décision de former une alliance n'est pas nécessairement prise, dans la pratique, après une analyse fine, systématique et articulée des axes présentés précédemment. De plus, elle n'est pas indépendante des opportunités de collaboration qui peuvent se présenter au gré de la vie des affaires. Elle est ainsi très liée au choix d'un allié; en d'autres termes, c'est parce que l'on rencontre un partenaire viable qu'on peut franchir le pas de la coopération.

Les travaux d'approche requièrent de l'empathie et l'instauration de relations de confiance entre les parties. L'examen de plusieurs cas d'alliances incite à souligner l'importance, à ce stade, des contacts personnels et de la relation entre les dirigeants des firmes susceptibles de s'allier. La mise en place d'une ou plusieurs étapes intermédiaires est de nature à faciliter la mise en œuvre, à réduire avec le temps les risques d'opportunisme. La construction progressive d'une relation partenariale est certainement à préférer d'aller seul sur un terrain peu connu. Ainsi, l'alliance peut être le prolongement d'une première expérience d'envergure réduite qui aura permis aux alliés de se tester mutuellement, de mieux se connaître et de laisser le temps à la confiance de s'installer.

Deux chemins de rencontre peuvent être distingués; il arrive que le processus soit un exercice heuristique organisé ou que la rencontre soit plus ou moins le fruit du hasard. L'alliance peut ainsi naître de la rencontre fortuite entre des personnes qui se découvrent une concordance de personnalité, émerger peu à peu au cours de contacts entre entreprises qui ont déjà une connaissance mutuelle au travers de relations d'affaires. L'intérêt et la pertinence de la coopération dans leur propre contexte peuvent venir simultanément à l'esprit des dirigeants des firmes concernées. Le premier à formuler une proposition n'a alors aucun avantage significatif.

La conclusion d'une alliance peut aussi résulter de la quête systématique d'un partenaire s'insérant au sein d'une démarche délibérée et volontariste à la suite de l'initiative d'une entreprise qui a pris la décision de recourir à des voies coopératives pour conduire un projet de développement donné. La complexité de l'identification des partenaires possibles (et donc des moyens à lui allouer) dépend directement du : contexte dans lequel évolue la firme, et en premier lieu du degré de concentration et de mondialisation de l'activité concernée. Dans les industries fortement concentrées, le tour des partenaires possibles est rapidement fait. Au contraire dans les industries fragmentées, la liste des alliés potentiels est plus difficile, voire impossible à établir. C'est à partir de réputations et de compétences notoires qu'une cible pourra être élaborée. La cellule veille concurrentielle va jouer un rôle essentiel.

Dans le cas où les partenaires visés sont hors de la sphère des acteurs connus par l'entreprise (du fait d'un éloignement géographique et/ou sectoriel), l'intermédiation de services spécialisés peut se révéler utile. Il s'agit de tiers du type associations ou syndicats professionnels, cabinets de consultants spécialisés en rapprochement d'entreprises, sociétés de capital risque, organismes consulaires (Chambres de commerce et d'industrie).

L'entreprise qui prend l'initiative adresse donc des offres de collaboration à ces firmes qu'elle aura identifiées. Elle pourra à cet effet rédiger une note succincte de présentation de ses activités, du projet de développement qu'elle a dessiné et des bénéfices qui peuvent être produits par l'alliance. A l'issue d'un premier échange de vues, elle saura rapidement si le projet proposé est ou n'est pas au rang des objectifs de l'entreprise qui reçoit l'invitation à collaborer et si elle semble disposer des ressources visées. En effet, le contact pourra être prolongé si la firme contactée ne s'interdit pas de coopérer.

1.2.3 Les tests pré-nuptiaux de congruence

L'évaluation de la validité de l'alliance passe par des tests de congruence. La principale barrière à lever est la méfiance prévisible de l'allié potentiel susceptible de pratiquer la rétention d'information ou de donner une image éloignée de son véritable profil. Afin de lever cette contrainte, il est essentiel que les contacts puissent être prolongés. Une visite des laboratoires, des usines, des réseaux commerciaux et des contacts répétés permettront de mieux jauger ce qu'ils sont susceptibles d'apporter, de mieux comprendre leurs valeurs, intérêts et modes de fonctionnement. Il peut être utile, dans ce contexte, de faire signer des clauses de confidentialité aux destinataires d'informations sensibles.

La formalisation de cette étape passe par une spécification de critères sur lesquels la possibilité de coopérer pourra être évaluée :

- La complémentarité des apports ;
- La proximité identitaire ou culturelle ;
- Et la valeur de l'engagement.

La première logique est donc une recherche de complémentarités entre les ressources mises en commun: Ces ressources qu'elles soient financières, technologiques, industrielles, commerciales, etc. Rappelons que ces complémentarités seront de nature quantitative dans une union endogamique de capacité ou qualitatives dans un métissage exogamique de spécialités. Les critères correspondants ont trait à la tâche à accomplir. Il s'agit d'analyser en quoi l'addition ou la combinaison des forces est synergique. Il s'agit aussi d'apprécier si les apports sont tangibles ou tacites, s'ils sont faciles à transmettre et appropriables. L'intérêt des partenaires potentiels est bien sûr de maximiser leur dépendance mutuelle, garante de la stabilité de l'accord.

A cette logique de complémentarité se superpose une logique de recherche de similitudes ou au moins de compatibilité entre les processus de gestion, les principes et les valeurs des alliés. Cependant, il n'est pas tant la « similarité culturelle » entre alliés qu'il faut rechercher mais plus prosaïquement la « compatibilité culturelle ». Un équilibre doit néanmoins être trouvé entre la recherche de similitudes et la perte d'opportunités d'apprentissage (qui est un avantage des alliances).

Cette compatibilité est importante à considérer car les écarts culturels peuvent en effet être générateurs de différence de comportements qui soient perturbatrices. Ces différences culturelles peuvent être situées au niveau :

- Des histoires ou de la taille des alliés potentiels;
- De leurs structures d'actionnariat (par exemple une entreprise détenue par ses fondateurs d'un côté et une filiale d'un grand groupe industriel de l'autre).
- Des styles de management (mettant l'accent sur le court terme vs. Le long terme, procéduriers vs. Informels, centralisé vs décentralisé, etc.).
- Des modes de prise de décision (intuitif vs raisonné, participatif vs. Individuel, rapide vs. Long, etc.).
- Des principes de gestion sur le plan des méthodes de R&D, de gestion des ressources humaines et des procédures comptables et budgétaires;
- Des attitudes vis-à-vis de l'information, etc.

De même, l'accord entre les dirigeants de premier rang des alliés potentiels est un pré-requis puisque ce sont eux qui vont apposer leur signature sur le contrat. Néanmoins, l'entente entre les équipes appelées à travailler ensemble est facteur de succès qui doit être testé. La compatibilité entre l'alliance visée et d'autres alliances dans lesquelles le partenaire potentiel pourrait être engagé doit également être considéré.

Une troisième série de critères concerne finalement le potentiel d'engagement présenté par l'allié potentiel. Il peut être utile ici d'envisager l'alliance du point de vue du partenaire afin d'évaluer jusqu'à quel point on répond à ses attentes, de comprendre pourquoi il conclurait une alliance, d'identifier les autres options autonomes ou coopératives, dont il dispose pour mener le projet à son terme, d'apprécier s'il n'est pas mieux placé pour exploiter commercialement les fruits de la coopération, d'évaluer l'impact de l'alliance sur sa position stratégique (immédiatement et à terme). D'identifier les faiblesses ou retards qu'il cherche à combler dans l'alliance. Il ya lieu de s'interroger également sur les éventuelles expériences de coopération vécues par celui-ci, sur ses motivations à former une alliance et sur la confiance qu'on peut lui accorder. On appréciera enfin le poids du projet dans la stratégie, sa capacité à conduire celui-ci à son terme et sa stabilité financière.

1.2.4 Une première esquisse d'alliance

Finalement, les partenaires potentiels identifiés pourront être sélectionnés et classés selon l'attrait qu'ils présentent pour l'entreprise. Après la définition d'une tactique de négociation vis-à-vis des deux ou trois partenaires les plus prometteurs (il y a lieu en particulier de fixer ce qui est et ce qui n'est pas négociable), pourra commencer une phase de recherche d'accord avec l'un de ceux-ci et seront progressivement définis les termes de la coopération à travers le jeu de propositions et de contre propositions.

La conclusion d'un premier accord demande généralement du temps car il faut que chacun puisse évaluer le partenaire. Le pilotage de ces actions pourra être confié à une équipe ad hoc, impliquant des dirigeants de premier rang, des personnels de R&D, de production, de commerce et de veille concurrentielle ayant une connaissance intime des champs concernés. Ce groupe pourra être autorisé à appeler ponctuellement en son sein les expertises requises.

La négociation pour une première esquisse d'alliance peut être concrétisée par la conclusion d'un accord de principe ou la rédaction d'une lettre d'intention sans obligation (tout en prévoyant d'emblée les solutions en cas de rupture). Cette lettre d'intention pourra être rédigée en reprenant chacun des quatre points clés de l'alliance interentreprises développés au premier chapitre : l'action conjointe, les ressources mises en commun, les avantages recherchés ainsi que les conditions de dépendance. C'est une étape préparatoire avant la configuration finale de la coopération.

1.2.5 La Configuration du contrat d'alliance

La configuration du contrat d'alliance peut s'appuyer sur les quatre points clés présentés dans le premier chapitre. C'est à ce stade qu'interviennent principalement les experts et juristes (avocats, fiscalistes, etc.), afin d'apporter leur aide dans cette phase de négociation entre partenaires. Ce contrat doit préciser :

1. La définition de la nature de l'œuvre à conduire en commun, de l'espace de coopération et le choix d'organisation retenu;
2. L'accord sur l'inventaire et l'évaluation des ressources à apporter respectivement par chacun des partenaires;
3. La mise en exergue des avantages attendus de la coopération et des attentes de chacun des alliés ;

4. La définition des champs non concernés par l'alliance et des garanties d'indépendance en dehors du contrat de coopération.

Section 2: Contrôle et mode de gouvernance au sein des alliances stratégiques

Les modes de gouvernance et les mécanismes de contrôle revêtent une importance cruciale dans les relations d'alliances stratégiques puisqu'ils sont à l'origine de la mise en place des modes organisationnels et opérationnels dans le cadre de l'activité de l'alliance, plusieurs auteurs préconisent une séparation et une répartition asymétrique de ces deux modes entre les partenaires pour garantir le succès et la réussite de l'alliance.

2.1 Structures de gouvernance des alliances stratégiques

La forme de gouvernance choisie pour les alliances peut être particulièrement importante pour influencer leur succès et leurs habilités à réaliser les objectifs des entreprises participantes¹. Certains auteurs ont établi des distinctions en ce qui concerne les structures de gouvernance, il existe deux principales formes relatives au choix gouvernemental inter-organisationnel à savoir les formes « équitables » et les formes « non équitables ». Ces deux modes de gouvernance sont utilisés pour l'échange de technologies, de produits et services des entreprises nationales et étrangères. Les alliances équitables sont adoptées pour contrôler les risques relationnels par contre les alliances non équitables sont adoptées pour minimiser les risques de performance².

La mise en place d'une structure de gouvernance se fait en fonction de la nationalité des partenaires, les objectifs et motivations. La structure du contrat est d'une importance cruciale. La variation dans les structures de gouvernance laisse les entreprises partenaires face à un tableau de choix pour structurer leur alliance de la manière la plus optimale possible. Les études sur la gouvernance des alliances ont préconisé aux entreprises de ne pas se limiter à apprendre des autres alliés et il faut développer impérativement les normes d'égalités, les bases d'apprentissage et le savoir-faire.

La forme équitable est un mode souple pour la gouvernance des alliances stratégiques et technologiques. Le choix de cette forme pour ce type d'alliance diminue avec la proximité

¹Harrigan.K.R, « alliances stratégiques et l'asymétrie des partenaires», revue du management international,1988, Vol28,P 53-72.

²Das,T.K., Teng, B.S, « types de risques et les structures des alliances interentreprises », revue d'études en management, Vol33,P 827-843.

des spécialisations technologiques des partenaires. Les avantages de coordination de forme équitable dépendent de la difficulté de transfert et d'intégrer les connaissances et les compétences du partenaire³.

D'une façon générale, la gouvernance permet d'assurer la coordination des activités issues de l'interdépendance des partenaires en ce qui concerne les procédures opérationnelles, la structure de commandement, les systèmes d'autorité dans les structures formelles, des règles et procédures. Ces derniers sont identifiés par comme les principaux moyens de coordination des activités dans les alliances stratégiques.

La mise en place d'une forme de gouvernance particulière par l'entreprise dépend également de la typologie de l'alliance choisie. En effet, les alliances additives manifestent des besoins de coordination plus forts à cause du partage d'investissement correspondant aux apports symétriques de chaque partenaire. Par contre les besoins en protection sont plus élevés dans les alliances complémentaires où les apports asymétriques des partenaires créent une motivation à l'appropriation de ressources et à l'internationalisation du savoir-faire.

Il existe trois mécanismes de gouvernance : les prises de participations entre les partenaires, la structure juridique de l'alliance et la répartition des tâches au sein de l'alliance⁴.

La prise de participation représente un moyen solide pour se protéger contre les comportements opportunistes de l'un des partenaires avec l'exercice de droit de contrôle sur les décisions du partenaire. Les partisans des alliances complémentaires ont tendance à rechercher la protection contre les risques d'appropriation qu'offre la prise de participation dans le capital en dépit des coûts engendrés par un tel investissement. Par contre, dans les alliances additives le besoin de protection est plus faible et les prises de participation forment un mécanisme de coordination très imparfait. Les alliances additives donnent, dans la majorité des cas, lieu soit à la création de filiales communes soit à la création de joint venture équilibrées.

La structure juridique de l'alliance peut prendre soit la forme de participation dans le capital soit la création d'une filiale commune. Les ressources apportées par les partenaires

³Colombo,M.G, « Les formes d'alliance : un test des perspectives contractuelles et compétences », Journal de management stratégique, 2003, Vol24,P 109-129.

⁴Garette B, Dussauge P, Will Mitchell R, « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources », revue française de gestion, 1993, P 201-220.

dans les alliances complémentaires sont de nature différente. La valeur de ces ressources et le risque d'appropriation ont toutes les chances d'être différents. Compte tenu de ces conditions, les partenaires vont chercher une protection élevée par le biais d'une part de participation prépondérante dans le capital.

La structure juridique des alliances additives prendra la forme de la création d'une filiale commune. Les ressources apportées par les partenaires sont semblables et de même nature. Le risque d'appropriation sera par conséquent semblable. Les partenaires chercheront le même degré de protection. En effet, l'objectif d'efficience recherché par les alliés les pousse à faire des investissements communs et symétriques valorisés de manière équivalente.

L'organisation des tâches entre les partenaires dans les alliances stratégiques est un élément déterminant du degré de coordination mais aussi de protection des ressources apportées par les alliés. Plus les tâches pour lesquelles l'alliance a été créée sont simples plus simples seront les arrangements organisationnels. L'alliance qui nécessite la combinaison des talents et ressources fournies par les deux partenaires a besoin d'un arrangement organisationnel plus complexe.

2.2 Le mécanisme de contrôle dans les alliances stratégiques

Dans les alliances stratégiques, les partenaires doivent survivre et faire évoluer la relation de coopération sans oublier que les alliés peuvent les désarmer. Les partenaires négocient le design de la structure de gouvernance et les mécanismes de contrôle afin de réduire le risque de comportement opportuniste.

Après la mise en place de la structure de la gouvernance, l'interface entre les partenaires doit être clarifiée en ce qui concerne le mécanisme de contrôle à mettre en place dans l'alliance. Les partenaires vérifient à travers les mécanismes de contrôle, l'atteinte des objectifs, la protection des investissements et la conservation des informations essentielles pour l'opérationnalisation de l'alliance.

Le contrôle peut dès lors être défini comme la capacité à influencer le processus de prise de décision stratégique dans une entreprise⁵. Dans les relations d'alliance, l'exercice du contrôle constitue un enjeu majeur puisqu'il détermine le partage des résultats, l'évolution de

⁵ Yan A, Gray B, «Le pouvoir de négociation, contrôle de gestion et de la performance dans les États-Unis-Chine joint-ventures : une étude comparative de cas », revue de l'académie de management, Vol37, N°6, P 147-151.

la relation de coopération entre les partenaires, la nature et les mécanismes de transfert entre chaque partenaire et l'entité commune, le contrôle joue un rôle important dans la réalisation des objectifs d'une société. Les organisations décident de se développer en permanence pour atténuer les menaces issues du développement des concurrents existants et potentiels. Par conséquent, la structure devient complexe et difficile à gérer. Les responsables sont confrontés indiscutablement à l'impérative nécessité de contrôler, coordonner et d'interpréter les activités des unités d'affaire de l'organisation y compris les joints ventrues, ce contrôle se matérialise par le degré d'influencer les décisions opérationnelles, le management et la structure de gouvernance de l'alliance stratégique. Exercer un contrôle dans tout ou une partie de l'alliance aide à protéger l'entreprise de l'exposition prématurée de sa stratégie, de ses atouts et forces technologiques ou autres actifs stratégiques à l'extérieur du groupe.

Il existe trois types de contrôle à savoir le contrôle formel, le contrôle social et le contrôle stratégique⁶.

Les contrôles formels ont tendance à être prévisibles, réguliers et impliquer des transferts explicites d'informations. Ils sont codifiés dans des règles, des procédures et des règlements.

Les contrôles sociaux sont plus incertains, ambiguës de point de vue organisationnel et utilisent des valeurs, des normes et des cultures pour encourager le comportement désirable. Le contrôle social peut prendre la forme de socialisation, de formation et d'interactions spontanées entre les associés et les amitiés personnelles entre les directeurs, ce contrôle est appelé contrôle positif puisqu'il est exercé plus souvent par les mécanismes informels, la dotation en personnel, la participation dans le processus de planification et les relations de rapports informels.

Les contrôles stratégiques incluent l'établissement des objectifs et des directives de performance faits en collaboration par les associés. La prise de décision conjointe par les partenaires en ce qui concerne les objectifs et les directives de fonctionnement devient la base pour établir les contrôles opérationnels sur la production de la joint-venture.

Il y a vraisemblablement une forte distinction entre les mécanismes de contrôle formels qui sont basés sur des procédures formelles et contractuelles et sur les mécanismes de contrôle informels composés de plusieurs formes à savoir la négociation, la pression, la

⁶ DasT.k, Teng B.S, « entre confiance et contrôle : développer la confiance dans la coopération de partenaires dans les alliances », revue de l'académie de management, Vol 123, UK, 1998, P491-513.

persuasion, les réunions et les liens répétés il y a une interrelation entre le type de contrôle choisi et les mécanismes appropriés à mettre en place. Nous présentons dans le tableau suivant la typologie du contrôle et les mécanismes correspondants.

Tableau03 : Croisement entre le type et les mécanismes de contrôle

	Mécanismes formels	Mécanismes informels
Contrôle social	-	- valeurs, normes et culture - Implication, négociation, persuasion et liens répétés.
Contrôle formel	- Ligne de conduite formelle. - Procédures et règlements formels. - Suivi opérationnel pointu.	-
Contrôle stratégique	- Méthodes et outils de mesure sophistiqués. - Suivi du respect du plan d'action et des objectifs. - Réunions formelles et périodiques.	- Implication de la ressource humaine dans des projets en concordance avec les objectifs stratégiques. - Un suivi permanent à travers des réunions informelles.

Source : DasT.k, Eol, « entre confiance et contrôle : développer la confiance dans la coopération de partenaires dans les alliances », Vol 123, UK, 1998, P491-513.

Section 3 : Les effets positifs d'alliance stratégique

D'abord il y a ceux qui viennent de l'alliance elle-même et ensuite il y a ceux qui sont propres aux participants sur le champ de leurs activités⁷.

Les avantages qui peuvent inciter les entreprises à s'allier sont :

3.1 Augmentation du chiffre d'affaires

Dans l'optique d'une multinationale les partenariats tactiques permettent d'atteindre le chiffre d'affaire souhaité à l'export sur des marchés spécifiques.

⁷ Urban, Sabine et Vendemini, Serge, « Alliances stratégiques coopératives européennes », DeBoeck Université Bruxelles : 1994. P 32.

3.2 La poussée de l'internationalisation

De nos jours, nous assistons à un processus d'internationalisation à cause d'un rapprochement des modes de consommation des différents peuples. Cela permet aux entreprises de vendre des produits similaires en divers endroits du monde. Les entreprises qui décident de s'allier avec une entreprise étrangère tirent profit des opportunités sur les marchés internationaux pour réaliser des économies d'échelle sans lesquelles elles ne seront plus compétitives. Ces entreprises connaissent donc une envergure mondiale et cela est un moyen essentiel pour maîtriser le processus d'internationalisation.

3.3 L'évolution de la technologie

La technologie augmente en complexité et il est moins probable qu'une entreprise détienne à elle seule toutes les compétences et les ressources techniques. De même une entreprise doit faire face à un rythme et une complexité des changements technologiques croissants. Cela pousse les entreprises à investir massivement et en permanence pour assurer leur compétitivité en recherche et développement, à l'échelle mondiale.

Une alliance peut donc lui offrir une combinaison de technologies complémentaires et un partage des risques et elle va inciter les entreprises à investir⁸.

3.4 L'accès à un marché

Les entreprises doivent pratiquer de plus en plus un marketing agressif à l'échelle globale pour générer des ventes suffisantes en volumes et en chiffres d'affaire qui permettent de financer les coûts de plus en plus élevés de l'innovation. De plus, lorsque les nouveaux marchés sortent des stades du développement et de la première croissance, maintenir l'avancée de ses produits et procédés, devient de plus en plus coûteux.

L'alliance aide donc à accéder au marché et cela prend une grande importance pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel global. A l'issue de la phase de croissance, les entreprises qui réussiront sont celles qui ont la capacité de combiner de bons produits à un bon accès au marché. Cela leur permettra d'étendre leur assise commerciale et de financer et gérer continuellement la R&D à un niveau élevé afin de rehausser et d'élargir la gamme de leurs produits. Pour réussir, les entreprises auront besoin d'un réseau marketing international pour leurs autres produits ou leurs autres services et cela est plus faisable si on passe par une alliance.

⁸Collins, Timothy M et Doorley, Thomas L, « Les alliances stratégiques ». InterEditions, Paris, 1992, P 55.

3.5 La domination par les coûts

Une entreprise qui a réussi à prendre une importante part du marché international et qui doit lutter avec des concurrents plus grands, donne de plus en plus, d'importance aux coûts de fabrication.

Le fait de s'allier avec une autre compagnie entraîne la domination par les coûts ce qui sera une arme très compétitive durant les périodes de surcapacité.

La surcapacité apparaît au cours de la phase de sélection du cycle et lorsqu'il y a une standardisation accrue à l'offre. Grâce à l'alliance, l'entreprise va faire des économies d'échelle dues à des parts de marché importantes et va réduire ses coûts de fabrication unitaires cela va lui permettre de survivre sur la marché.

3.6 L'acquisition du savoir-faire/ apprentissage

Le partenariat offre des opportunités d'apprendre de son partenaire : programmes de R&D ou de développement de l'activité, systèmes d'information, méthodes de management pour des filiales à l'étranger, etc. dans une alliance, une entreprise pourra apprendre de l'expérience de l'autre entreprise.

3.7 Une coentreprise en vue de la production sur place

La création d'une coentreprise où un partenaire, est responsable de la production et de la distribution des produits dans une région donnée. En général, ça permet de transférer les connaissances et le savoir-faire en échange de perception des redevances. Le partenaire fait profiter l'entreprise de son expertise d'un marché spécifique et permet d'avoir plus facilement accès à ce dernier. Par exemple, après avoir développé un produit novateur et les machines nécessaires à sa production, un fabricant d'éléments de charpentes de bois décide de délivrer des licences de fabrication exclusive dans chaque État américain. Cette PME vend, installe et entretient maintenant son équipement à distance par voie de télécommunication. Elle perçoit aussi des redevances sur les produits vendus. L'entreprise préfère cette formule à l'exportation, jugeant l'avenir de l'industrie du bois d'œuvre incertain.

Ou alors ce cas d'un fabricant de pièces de charpente en métal devant expédier par bateau ses produits destinés à des marchés éloignés. Afin de percer le marché sud-américain, l'entreprise investit dans une entreprise vénézuélienne et lui transfère sa technologie et son savoir. Comme les entreprises locales connaissent les caractéristiques économiques, le milieu

des affaires et les particularités culturelles de la région où elles sont situées, elles sont mieux placées pour percer le marché local et obtenir un meilleur rendement du capital investi.

Et ce ne sont là que des exemples. Il existe, selon les besoins, de nombreuses autres formes d'alliances. L'important, c'est de choisir celle qui pourra aider à amener l'entreprise à un niveau de croissance supérieur.

3.8 Augmentation du réseau de distribution géographique

Une alliance procurera à l'entreprise un approvisionnement en produit plus important ou l'utilisation de ses ressources pour approvisionner un réseau de distribution à l'étranger.

Une alliance stratégique permet de développer une entreprise sans nécessairement en augmenter la taille ni engager des coûts additionnels. Elle donne aussi la possibilité de sonder le potentiel de croissance du marché. Elle présente d'autres avantages :

- accéder à d'autres marchés avec de nouveaux produits et services;
- étendre votre rayon d'action;
- augmenter l'échelle de votre production;
- obtenir des prix plus avantageux grâce aux achats en masse;
- avoir accès à de nouvelles technologies;
- activer la recherche et le développement grâce au partage des coûts et des ressources ;

En général, elles sont moins coûteuses que les acquisitions et permettent d'éviter les problèmes d'intégration liés aux fusions :

- Elles créent des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences entre les entreprises alliées et ceci plus facilement que les fusions ;
- Elles permettent à des concurrents en position de faiblesse de former des coalitions pour améliorer leur position concurrentielle ;
- Elles créent une option stratégique pour l'avenir en autorisant un certain degré de réversibilité.

Section 4 : Les raisons d'échec des alliances stratégiques

Les nombreuses études menées par les chercheurs et les cabinets ont décelé un certain nombre de facteurs pouvant expliquer les raisons de l'échec des opérations des alliances stratégiques, à savoir :

4.1 L'écart culturel

La dimension culturelle est plus complexe à appréhender dans la mesure où elle met en relation des groupes distincts qui jouissent d'une histoire différente et qui font donc cohabiter des cultures organisationnelles hétérogènes. En effet, lorsque deux entreprises nouent des relations stratégiques, elles mettent cote à cote une partie ou la totalité de leurs ressources humaines qui n'ont pas reçu la même programmation mentale et/ou sociale d'où le risque d'une « confrontation » des cultures organisationnelles, ou du moins d'apparition.

En général, les écarts culturels organisationnels émanent de dissimilarités aux niveaux:

- Des histoires des organisations ;
- Des visions (court terme vs. long terme) ;
- Des comportements (formels et procéduriers vs. informels) ;
- Des styles de management (centralisé vs. décentralisé) ;
- Des modes de prise de décision (intuitif vs. raisonné, participatif vs. individuel, rapide vs. long) ;
- Des interprétations des informations ;
- Des méthodes de résolution des conflits d'écarts culturels.

La différence culturelle est un inconvénient qui apparait le plus critique, les risque de conflit d'ordre culturel peuvent résulter de quatre causes :

- Des différences de style de management entre grandes et petites entreprises ;
- Des différences entre les styles de management appropriés à des produits ou marchés selon le stade de leur cycle de vie ;
- Des différences de culture des affaires d'un pays à l'autre (par exemple, entre les pays occidentaux et le japon il y a une grande différence des styles de direction et de culture d'entreprise) ;
- Des différences entre les styles de management adoptés par chacune des entreprises.

Les multiples risques qu'incarne le choc culturel constituent une menace réelle à la réussite des alliances, la majorité des alliances stratégiques échouent faute de ne pas savoir gérer cette différence culturelle pour en faire une alliance.

4.2 La divergence des objectifs à long terme

Lorsque l'on crée une alliance, à court terme, les entreprises ont des objectifs compatibles mais, à long terme, leurs buts peuvent mener à une collision frontale. Pour illustrer cet inconvénient on prend comme exemple deux entreprises « A et B », l'entreprise « A » apporte à l'alliance une technologie ou des produits et la société « B » des moyens d'accès au marché.

A long terme, l'entreprise « A » souhaite parvenir à un contact direct avec les utilisateurs finaux de ses produits, développer son propre réseau commercial et maintenir « B » sous une certaine dépendance technique. Quant à la société « B », à long terme, elle a le but inverse : se procurer une technologie interne, effacer toute dépendance à l'égard de « A » et accroître sa part de la valeur ajoutée totale.

Cette divergence d'objectifs entre les partenaires entraîne souvent des problèmes et crée des tensions difficiles à gérer au sein de l'alliance ce qui entraîne dans la plupart des cas une rupture de l'alliance.

4.3 L'influence et le contrôle

Contrôler une alliance est « le processus par lequel une entité influence, à des degrés différents, le comportement d'une autre entité par l'utilisation du pouvoir, de l'autorité et d'un vaste éventail de mécanismes bureaucratiques, culturels et informels⁹ ».

Selon la participation d'une entreprise dans une autre, il y aura un rapport de force déséquilibré. Avec 49% du capital, elle ne peut pas avoir que de l'influence. De même, il faut définir clairement le leader puisque dans le cas contraire, cela pourrait être une source de conflit, il faut donc savoir se doter d'une structure de direction efficace car sans elle, la coordination des efforts sera ralentie et les processus de décision souffriront.

⁹Geringer J. M., Hebert L, « Control and performance of International Joint Ventures» Journal of International Business Studies, 1989, Vol 20, N°2, P 236.

Les entreprises ne doivent pas analyser les avantages et les désavantages séparément mais comparativement. Si la combinaison des deux aide à la conquête des objectifs fixés par l'entreprise, cela sera un facteur favorable à la création d'une alliance. La décision entre coopération et non coopération n'est pas prise facilement, même si les gérants connaissent les avantages et les inconvénients. C'est pourquoi plusieurs théories ont été développées, qui essaient d'expliquer les raisonnements stratégiques, le contrôle et l'influence reste parmi les différentes raisons d'échec des alliances stratégiques auxquelles il faudrait y remédier.

4.4 Le risque de confiance

Cela veut dire que la coopération entre deux entreprises est toujours accompagnée par l'incertitude concernant le comportement du partenaire, les questions qui se posent c'est de savoir si on peut faire confiance à son partenaire ou pas et si ce dernier essaiera d'utiliser l'alliance pour son propre bénéfice ou est-ce qu'il travaillera pour le bénéfice commun, tous ces doutes laissent subsister une certaine méfiance ce qui affecte directement la relation entre les partenaires ce qui entraîne une vulnérabilité de l'alliance et par conséquent une forte probabilité d'échec.

4.5 L'influence des profils des parties prenantes

Plusieurs travaux suggèrent que les alliances les moins problématiques sont celles où les partenaires sont complémentaires et compatibles.

Tout d'abord, il est important qu'une situation d'interdépendance des ressources et capacités existe car plus la dépendance mutuelle est forte, plus chaque partenaire redoute le conflit et cherche à l'éviter ou à le gérer. Bien entendu, si un partenaire n'apporte pas de contribution significative à l'alliance, on peut douter que l'alliance perdure, soit parce que les objectifs visés ne peuvent être atteints, soit parce que l'utilité de l'alliance est rapidement mise en cause¹⁰

Ensuite, il doit y avoir compatibilité au niveau des objectifs et des intérêts. Dans le cas contraire, des conflits risquent d'intervenir rapidement dans le management de l'alliance. La rivalité ou la compétition entre alliés est souvent considérée comme source de conflit, dérivant sur des dysfonctionnements de l'opération conjointe.

¹⁰Doz Y. Hamel G, « l'avantage des alliances, logique de création de valeur », Dunod, 1998, P 68.

Enfin, la capacité et la compatibilité relationnelle joue également un rôle déterminant. La capacité relationnelle fait ici référence aux aptitudes des partenaires à gérer une coopération en général et leurs alliances en particulier. La qualité relationnelle repose sur la confiance mais aussi sur la compatibilité des cultures et la convergence des visions du monde.

Conclusion

Les alliances stratégiques constituent un levier important pour la compétitivité et le développement des firmes mais leur taux d'échec demeure élevé, si le risque de rupture conflictuel ne peut être complètement éliminé, une réflexion préalable approfondie et un management approprié peuvent contribuer à le réduire, une bonne préparation et gestion de mise en œuvre d'alliance stratégique permet une meilleure évolution dans le temps et une minimisation du taux d'échec, malgré les avantages qu'elles proposent, les alliances stratégiques sont bien entendues loin d'être une panacée, marquées par l'ambiguïté compétition/coopération, elles se caractérisent par une série de problèmes et de pièges qu'il est bon d'essayer de déjouer dès la formation de l'alliance.

Enfin, ses conditions de survie subsistent à des facteurs primordiaux qu'il faut prendre en considération et qu'il ne faut pas négliger, dans le prochain chapitre nous allons essayer de présenter ces facteurs à travers les déterminants de réussite des alliances stratégiques.

Avant de contracter une alliance, il est nécessaire d'expliquer la notion géographique et délimiter la zone territoriale de référence de l'alliance, dans un second temps, définir le profil des alliés potentiels afin de faire le bon choix du partenaire, ensuite il est primordial de connaître le degré d'engagement et le type d'implication qu'elle va induire et enfin savoir comment adapter sa gestion pour qu'elle demeure profitable à long terme, c'est ce que nous allons expliquer à travers ce chapitre.

Section 1 : La zone géographique de référence ou la territorialité de l'alliance

Il s'agit maintenant de préciser le territoire sur lequel l'alliance va se déployer. Ce choix est important car il structure le reste de la démarche.

Il va conditionner dans une large mesure la nature de l'alliance, son objet et le profil des partenaires. Un danger, toutefois, existe. Les chefs d'entreprise ont plutôt tendance à se fier à leur intuition ou à choisir la solution de facilité en prenant comme base géographique de l'alliance un pays ou une région qui fait déjà partie de leur réseau relationnel ou qui à priori semble prometteur. La réalité est souvent plus complexe. En effet, tout se passe comme si le territoire où va se déployer l'alliance était un élément mineur au regard du nom du partenaire.

L'objet de cette section consiste à penser géographie uniquement en termes opérationnels, et rarement en termes stratégiques. La territorialité n'est pas l'apanage du seul marketing. Sa considération doit être intégrée dès l'amont du processus stratégique juste après la réflexion sur les activités. Dans cette perspective, Kenichi Ohmae a été une sorte de précurseur, puisqu'il a été l'un des premiers à mettre en exergue l'importance de la territorialité pour la stratégie d'entreprise, aussi est-il primordial d'établir, avant toute finalisation d'alliance, une cartographie recensant les zones géoéconomiques prioritaires pour l'entreprise.¹

1.1 Définition de la territorialité

La territorialité est l'espace géoéconomique dans lequel la stratégie est déployée, les activités affectées, les alliances nouées et les ressources allouées².

¹ Kenichi Ohmae, « la triade : émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise », Edition : Flammarion, France, 1985, P. 123

² Anis Bouayad, « Les alliances stratégiques : les facteurs clés de succès », Dunod, 2006, Belgique, p. 154.

1.2 Territorialité, temps, espace et alliance

La rupture de l'environnement d'aujourd'hui se traduit, entre autres, par la démultiplication du temps et de l'espace, pour l'entreprise, mais aussi pour tous les acteurs économiques, politiques et sociaux. Cette accélération du temps et ce rétrécissement de l'espace confèrent à la territorialité sa dimension stratégique. Se mouvoir dans l'espace et le temps est, plus que jamais, une liberté et une contrainte. L'enjeu du portefeuille de territorialité est de réduire cette contrainte tout en amplifiant les bénéfices. Toute entreprise dispose d'un capital spatial³, lequel vient compléter son capital économique, technologique et socioculturel. Ce capital spatial passe par la connexion des activités déployées, aux bons endroits et aux bons moments, afin de s'assurer une présence et une possibilité de jeu. Ainsi, l'espace mais aussi le temps, se révèlent des variables stratégiques indépassables.

Matérialisant le lien entre ces deux variables, la territorialité apparaît comme le rapport au temps et à l'espace, et ce rapport se matérialise au travers de la nature des activités déployées, et des formes de présence retenues. Les territorialités fécondent les activités et vice versa.

Enfin, les relations entre territorialité, espace et temps donnent toute leur importance à la notion de réseau et d'alliance dans la stratégie. Le réseau et les alliances apparaissent comme un moyen de maîtriser cette territorialité complexe, en maîtrisant, avec d'autres, la multiplicité des lieux et des liens de pouvoir. La présence dans les réseaux et les alliances signifie présence temporelle et spatiale, donc marge de manœuvre et pouvoir. La présence signifie pouvoir d'existence et, potentiellement, pouvoir d'influence.

1.3 La démarche pour l'élaboration d'un portefeuille de territorialité

Les principes de base de la démarche sont les suivants :

- Il est d'abord impératif de raisonner segment d'activité par segment d'activité. Pour chacun d'entre eux, la zone géographique de référence de l'alliance peut être différente ;
- Ensuite, il ne faut pas raisonner selon des découpages administratifs ou politiques classiques en réfléchissant, par exemple, termes de département, de région ou de pays. Il faut plutôt penser en terme de zones définies selon les propres critères de l'entreprise, liés à la nature même de son métier et à ses atout ;

³ Jacques Lévy et Michel Lussault, Logique de l'espace, esprit des lieux, belin, Paris, 2000, P 73.

- Enfin, il est nécessaire de veiller à ne pas se rendre esclave d'un certain nombre de critères de marché usuels et limités (potentiel, rentabilité, barrières faibles à l'entrée...). Il faut plutôt privilégier une approche multicritères qui prend en compte la question des normes ou celle des réglementations.

1.3.1 établir les zones géographiques optimales

Le travail à effectuer se fait segment d'activité par segment d'activité, là où il est clair que les mêmes facteurs clés de succès génériques s'imposent à toutes les entreprises du marché.

La démarche est participative puisqu'elle nécessite la collaboration de plusieurs cadres de l'entreprise, connaissant bien le segment d'activité sous des angles contrastés. Il s'agit de mettre à plat tous les facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise qui vont aider à définir la zone géographique de référence. Les détenteurs des savoir-faire de l'entreprise mettent en commun leurs informations, complémentaires sinon contradictoires.

Les critères sont à préciser à partir des pistes suivantes, sachant que chaque critère n'a aucune signification si on ne le relie pas à la position de l'entreprise sur chacun de ses segments d'activité.

- ✓ Définir les concurrents, leurs bases, de quoi il s'agit ; concurrents directs ou concurrents de substitution, leur jeu concurrentiel dans les différentes zones, il est ainsi parfois utile et nécessaire de s'installer dans telle zone pour fixer la concurrence avant qu'elle ne vienne attaquer un territoire sur lequel un autre a de visées.
- ✓ Définir les clients qui révèlent des zones accessibles à l'entreprise, leur nombre et leur comportement.
- ✓ Savoir si le système de distribution est moderne ou pas, et connaître la densité de la distribution et ses formes dominantes.
- ✓ L'existence des infrastructures classiques (routes, voies ferrées, autoroutes, voies fluviales, aéroports) et la télécommunication (internet).
- ✓ Connaître les normes et la réglementation et son évolution.

Section 2 : Le profil des alliés ou les acteurs de l'alliance

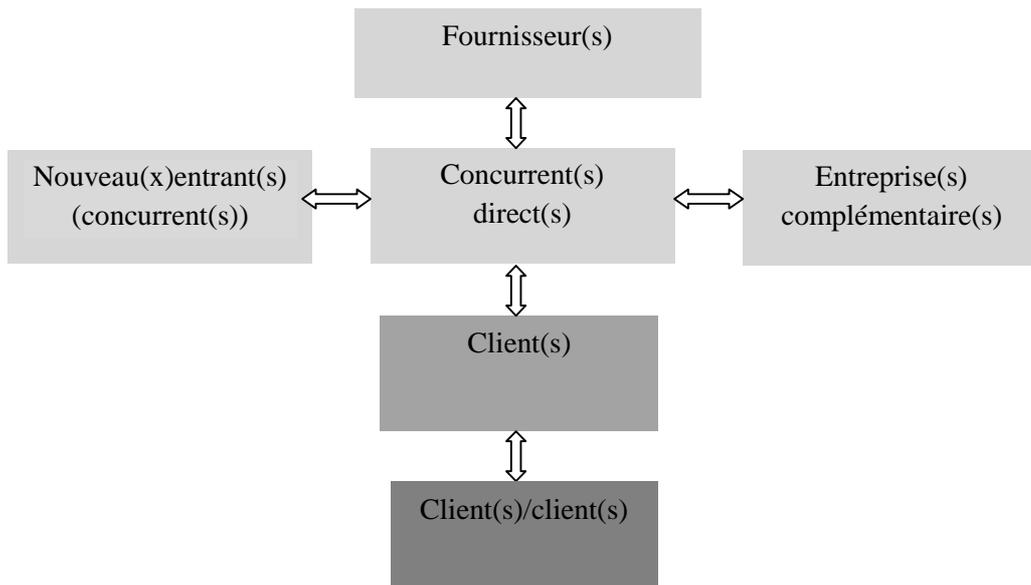
Dans la plupart des cas, dès que le mot alliance est évoqué, les dirigeants d'entreprise examinent instinctivement les solutions les plus immédiates : s'allier à un concurrent, à un collègue, à un confrère... afin de partager ensemble les coûts. Le réflexe est naturel : si l'alliance s'avère indispensable, autant la réaliser avec des partenaires de même métier et de culture proche. Le critère sous-jacent est, outre les coûts, celui de la proximité professionnelle avec l'idée de rester en famille, surtout si le partenaire éventuel est un voisin géographique.

Cette approche n'est pas toujours satisfaisante. D'abord, elle fait peu de cas de la dimension géographique de l'alliance, pourtant fondamental. Ensuite, elle fait de la réduction des coûts le seul objectif de l'alliance, ce qui est pour le moins réducteur. De plus, en privilégiant un partenaire de connaissance, le risque est grand de bâtir l'alliance sur les seuls critères juridiques et financiers matériellement appréhendables. En effet, les acteurs de l'alliance étant du même métier et leur projet ayant pour objectif le partage des coûts, les partenaires sont conduits, naturellement, à négocier sur les répartitions des tâches en fonction du poids des uns et des autres. C'est ainsi que l'alliance glisse insensiblement vers une négociation juridico-financière, matérialisation de la négociation sur la répartition des facteurs de production. Dans certains cas de figure, il est vrai que le concurrent est, effectivement, l'acteur idéal à approcher, mais cela n'est pas toujours le cas. Ce qui a priori paraît confortable ne peut a posteriori être érigé en norme. L'entreprise qui cherche à s'allier doit passer en revue systématiquement les différents partenaires possibles dans sa filière : clients, fournisseurs, nouveaux concurrents. Il est même possible d'élargir la démarche en pensant aux entreprises qui, hors filière, fabriquent ou offrent des produits et services complémentaires.

2.1 La matrice d'analyse

L'outil proposé met en perspective tous les acteurs possibles dans une perspective d'alliance : les fournisseurs, les clients, les concurrents actuels, les concurrents potentiels, les entreprises complémentaires (figure03 : les protagonistes de l'alliance) Il s'agit donc de passer en revue ces différents acteurs afin de sélectionner les meilleurs candidats.

Figure 03 : Les protagonistes de l'alliance



Source : Anis Bouayad, alliances stratégiques, France, P 140.

2.2 Les critères de sélection

La sélection s'opère autour de trois points clés :

- **Les facteurs clés de succès spécifique**

C'est la pierre angulaire de l'approche. L'équipe de direction doit s'interroger en priorité sur les facteurs clés de succès spécifiques qui lui manquent et qui sont au cœur de sa stratégie d'alliance. On doit s'interroger sur l'acteur susceptible de les définir.

- **La zone géographique optimale (comme définie dans la section précédente)**

Il s'agit de choisir des partenaires qui, soit se trouvent dans la zone géographique visée, soit sont susceptibles de s'y implanter.

- **La culture et les comportements**

L'alliance pose souvent des problèmes d'entente. Il faut donc que les systèmes de prise de décision entre les partenaires de l'alliance, leurs comportements, leur éthique et leurs valeurs ne soient pas trop opposés. Cela dit, ce partage culturel et loin de constituer, contrairement à ce qu'affirment de nombreux experts, un critère de première importance. Il est certes intéressant, mais il demeure seulement un critère de différenciation lors de la sélection finale des partenaires. Il est faux d'imaginer qu'une culture identique soit un gage de réussite de l'alliance. Objectivement, le rapprochement semble facile, or ce ne furent que bagarres au quotidien et conflits d'intérêts permanents.

Quant aux différences culturelles, loin d'être niées, elles ont été canalisées grâce à la tenue régulière de séminaires entre directions et encadrements des deux partenaires. Les systèmes de décision ont ainsi pu être fluidifiés et le travail des uns et des autres rendu plus efficient. En définitive, l'alliance s'est enrichie des différences culturelles.

L'alliance stratégique est structurelle, bien gérée, apporte de nombreux atouts à ses contractants. Mais elle exige aussi beaucoup, notamment d'intérioriser la perte de l'indépendance totale dans l'activité concernée par l'alliance. Les partenaires sont désormais en interdépendance les uns vis-à-vis des autres. Ce qui, psychologiquement et culturellement, est inconfortable. Chacun des acteurs doit évacuer de son comportement la dialectique classique de dominant/dominé.

Les rapports de pouvoir qui régissent l'alliance stratégique et culturelle sont plus subtils. Ils n'intègrent pas de rapports de forces plus ou moins tendus, courants dans le paysage concurrentiel traditionnel. Ce type d'alliance, fondé à la fois sur la coopération et la compétition, suppose des rapports de pouvoir jouant sur l'influence, la séduction et le consensus. Ce qui n'exclut pas, à un moment ou à un autre, des rapports de forces durs. Car, par définition, l'alliance stratégique et structurelle s'inscrit dans la durée, ce qui induit des évolutions naturelles des rapports de pouvoir qui la fondent.

Ces considérations mettent en relief l'importance que revêt la gestion de l'alliance, par rapport au contrat du départ. Elles mettent également en valeur la souplesse culturelle exigée des partenaires. Des lors, en lieu et place de l'identité culturelle, il conviendrait de privilégier les facultés de compréhension et d'empathie culturelles. Si tous les partenaires développent ces qualités, l'alliance qui les réunit a toute chance d'être gérée et développée. Et en évoluant, l'alliance fait elle-même évoluer ses mandants.

2.3 Les divers partenaires possibles

On distingue :

- **L'alliance avec un ou plusieurs concurrents**

Qu'il s'agisse de concurrents directs et déjà existants, ou de concurrents nouveaux et potentiels, ce type d'alliance est certainement le plus fréquent. La multiplicité de ces alliances entre « confrères » est due à plusieurs facteurs, apparemment objectifs, tous en étant, en réalité, fortement subjectifs.

Les promoteurs de ce type d'alliance, dénommé souvent « de moyens », avancent l'argument de partage des coûts. Bien que réelle, la maîtrise ou la baisse des coûts se révèle fréquemment comme un réflexe relevant du « stratégiquement correct » ou de la « pensée unique » stratégique. Se focaliser sur les coûts est, dans bien des cas, nécessaire sans être suffisant, et relève davantage du tactique que du stratégique ; un ace de gestion qui ne dispose nullement de se forger une vision. Ce type d'alliance peut être qualifié de confort, dans la mesure où il se réclame d'une stratégie traditionaliste, prônant l'approche « volumes maximums - coûts minimums » comme standard absolu de la compétitivité.

Ce confort intellectuel se double d'un confort psychologique dans la mesure où les alliances avec les concurrents signifient que les entreprises qui initient sont en terrain connu et déjà fréquentés, quand bien même au travers de batailles industrielles ou commerciales. Les uns et les autres sont en terrain connu, avec gens du même monde.

Pour toutes ces raisons, beaucoup de ces alliances entre concurrents ne sont ni importantes ni urgentes, ce qui peut les rendre inutiles et inopportunes. D'autant plus qu'elles peuvent être montée au détriment d'autres alliances, qui seraient, elles, indispensables.

Néanmoins, il importe de noter que certaines alliances entre concurrents sont justifiées, et qu'elles n'ont pas toutes les coûts en ligne de mire.

Toutefois, les alliances entre concurrents ne sont pas l'apanage de grands groupes. Les PME y ont volontiers recours, soit pour partager les coûts, soit pour exploiter de conserve les potentialités d'un marché.

Les alliances avec les concurrents sont variables lorsqu'elles sont ciblées et évolutives, ciblées en termes d'activité et de territorialité, évolutives dans un sens ou un autre, vers l'intégration ou la dissolution. Autrement dit, les alliances avec les concurrents doivent être montées, et surtout pilotées, avec soin.

- **L'alliance avec un ou plusieurs nouveaux entrants**

Par nouvel entrant, il faut entendre une entreprise qui décide d'opérer, de son point de vue, dans une nouvelle activité ou une nouvelle zone géographique. Ce type d'alliance permet, bien sûr, à ladite entreprise de mettre pied plus rapidement dans ce nouveau territoire, comme il dynamise son partenaire grâce à l'apport de renfort. Le nouvel entrant estime que l'alliance est le prix à payer pour s'implanter gagner du temps et minimiser les risques. Son

allié considère, quant à lui, que le risque de générer un futur concurrent est maîtrisable et jouable, en regard des bénéfices d'une telle alliance.

- **L'alliance avec un ou plusieurs fournisseurs**

Assez fréquentes dans le milieu industriel, ces alliances se rencontrent, par exemple, entre équipementiers et constructeurs automobiles. C'est le cas, également, de certains industriels pointus et leurs donneurs d'ordre dans l'aéronautique. Dès lors, ces alliances portent sur tel ou tel aspect de la production : volume, procédés, modules, voire recherche et développement. Elles peuvent concerner, aussi des aspects logistiques ou déterritorialisation.

C'est aussi le cas d'un nombre de fabricants de meubles qui nouent des partenariats privilégiés avec leurs clients négociants. Beaucoup de producteurs de bien industriels ont monté depuis longtemps des alliances parfois significatives avec certains de leurs distributeurs et négociants techniques afin d'avoir une approche commerciale plus compétitive. Dans ces cas précis, l'alliance porte sur une gestion harmonisée des stocks, la réalisation d'études de marché, voire la commercialisation commune auprès de clients industriels⁴.

Enfin, les partenariats public-privé (PPP) relèvent, en partie, de cette catégorie d'alliance avec les fournisseurs, lorsqu'ils sont regardés du côté des entreprises privées. En effet, les PPP consistent à assurer et à sécuriser les financements de projets d'infrastructures. Les investisseurs que sont les constructeurs, les exploitants, les banques, etc. ont l'assurance de voir couvrir le financement de leurs projets par les loyers du fournisseur, l'état. Il est vrai que les PPP sont, aussi, des alliances entre entreprises complémentaires.

- **L'alliance avec un ou plusieurs clients**

Ce type d'alliance est l'exact symétrique de l'alliance avec un ou plusieurs fournisseurs. Il s'agit, souvent de consolider une relation qui se veut privilégier avec tel ou tel client.

Ce type d'alliance se développe aussi dans le secteur en mutation qu'est le multimédia. Dans ces configurations, les fournisseurs sont souvent demandeurs, afin de sécuriser leurs débouchés, voire d'imposer leur standard.

- **L'alliance avec une ou plusieurs entreprises complémentaires**

Des entreprises sont complémentaires lorsqu'elles exercent des métiers différents, tout en ayant des offres (produit/services) complémentaires, destinées aux mêmes clients. Dès lors,

⁴ Anis Bouayad, « les alliance stratégiques », op. cit., p 74.

l'alliance entre firmes complémentaires est probablement l'une des formes de rapprochement la plus stable et la plus durable. Les sociétés qui abordent ce type d'alliance font preuve, en général, d'une certaine maturité dans leur pratique de partenariat. Elles ont, en principe, intégré que les alliances ne jouant pas uniquement sur les coûts, mais aussi, voire surtout, sur l'offre au client.

GDF et PSA Peugeot-Citroën ont conclu à leur tour une alliance de complémentarité visant la promotion, auprès des particuliers, des premières voitures roulant à gaz naturel (GNV). Le constructeur automobile mettra sur le marché une Citroën C3 roulant alternativement à l'essence et au GNV. Quant à GDF, il commercialisera des compresseurs individuels permettant de faire le plein dans son garage.

L'internet offre beaucoup d'exemples d'alliances de complémentarité entre fournisseurs d'accès, éditeurs, sites et autres prestataires. L'e-Commerce donné lieu à de nombreuses tentatives d'alliances,

Les alliances de complémentarité paraissent, par ailleurs, au cœur du dispositif du déploiement d'un secteur aussi prometteur qu'original, les services de proximité à la personne. S'y retrouvent à la fois des associations et des entreprises prestataires, des banques, des assurances ou des mutualistes, des administrations, etc.

Certaines entreprises, enfin, inscrivant les alliances de complémentarité au cœur de leur modèle. L'objet étant de fonctionner en réseau, mêlant les savoir-faire complémentaires d'inventeur ou de chercheur, de courtier ou de diffuseur, de financier ou de porteur, de transformateur ou de développeur. La preuve que les alliances, ici de complémentarité, peuvent générer des modèles stratégiques innovants.

Section 3 : Le degré d'implication ou le type d'alliance

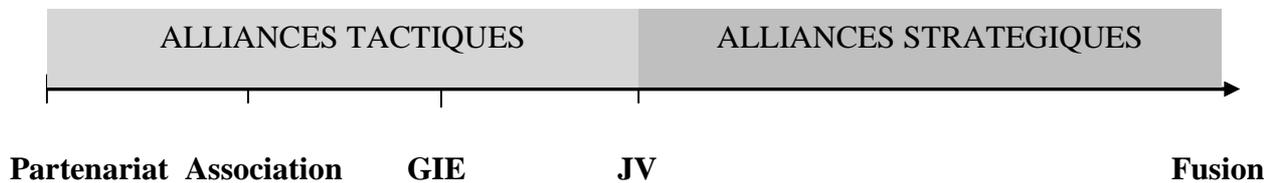
Après avoir défini le profil des alliés possibles et les zones géographiques optimales, il reste à préciser, en dehors de toute typologie prédéterminée, le genre d'alliances à monter. Il faudra faire un diagnostic et savoir si les circonstances exigent une alliance légère, un simple partenariat sans engagement financier important ou, au contraire, vaut mieux imaginer une alliance plus ou moins lourde qui engage les partenaires à tous les niveaux : commercial, recherche, finance, etc. Entre ces deux extrêmes, il existe une myriade de solutions possibles dont le GIE et les associations complexes ne sont que des exemples parmi d'autres. Selon les

travaux de Christian Chautard et Michel Zarka ; consultants en stratégie, Sa détermination se fait :

3.1 Le degré d'implication stratégique

Pour une entreprise le degré d'implication ou d'engagement stratégique dans une alliance est inversement proportionnel au degré d'autonomie et de réversibilité dont elle dispose par rapport à ses partenaires. Lorsqu'une alliance est très forte, le degré d'implication des partenaires est élevé, ainsi, chacun dispose d'une marge de manœuvre réduite par rapport à l'autre.

Figure 04 : Alliance tactique et stratégique



Source : élaboré par les auteurs

Avec le temps, l'alliance évolue. D'abord technique, elle peut devenir commerciale, être de plus en plus élaborée.

Plus les objectifs et les enjeux assignés à l'alliance sont importants, plus celle-ci se positionne à la droite de schéma ci-dessus, et plus l'implication et l'engagement sont élevés.

Et plus le degré d'implication et d'engagement est important, plus le retour en arrière ou le degré de réversibilité est faible. Autrement dit, plus une alliance est stratégique, plus elle est impliquante, plus une alliance est impliquante, plus elle est exigeante. Dans ce cas les alliés ont des marges de manœuvre limitées pour recouvrer leur liberté. La seule dont ils disposent est d'œuvrer pour faire de leur alliance un succès. La perte d'Indépendance inhérente à la nature de l'alliance stratégique est, cependant, acceptable et jouable, dès lors que le projet qui sous-tend ladite alliance est majeur pour chacun des alliés. Lesquels sont, en concurrence, dans un jeu d'interdépendance, donc de solidarité.

3.2 Alliance stratégique ou alliance tactique

L'alliance doit trancher entre un engagement à court terme ou sur le moyen/long terme, c'est le plus important. Classiquement, les experts ramènent tout le débat et toute

l'évaluation de l'alliance à l'aspect financier et juridique, il convient de s'interroger si l'alliance correspond à un choix tactique ou stratégique, conjoncturel ou structurel sans porter un jugement sur l'un ou sur l'autre choix, il serait, en revanche, dramatique pour une équipe dirigeante de confondre les deux visions.

De même, le choix entre ces deux options n'est pas toujours ouvert. Souvent, la nature même du projet d'alliance et la situation de l'entreprise désireuse de conclure cette alliance limitent grandement la capacité de choisir entre alliance tactique et alliance stratégique.

Enfin, une très grande majorité d'entreprises engagées dans une réflexion d'alliance est désireuse de conclure, d'abord, une alliance tactique et conjoncturelle, légère et circonscrite, puis de la faire évoluer avec les années vers une alliance plus impliquante et plus large, jusqu'à atteindre le stade d'une alliance stratégique structurelle, couvrant un large spectre de domaines.

Cette prudence, qui semble pourtant de bon aloi, est rarement bonne conseillère. Elle relève plus de l'utopie que de la réalité. En effet, le choix de la nature de l'alliance est, bien souvent, limité. Ce choix doit s'opérer de façon pragmatique et rationnelle, suivant une méthodologie laissant peu de place aux inéluctables interférences émotionnelles.

Tableau 04: Tableau d'évaluation de l'activité

Stades de valeur ajoutée de l'activité	Importance en termes de coûts (%)	« Criticité » stratégique ou importance stratégique (coefficient)
- Stade 1		
-		
-		
-		
-		
- Stade n		
Total	100	100

Source : A. Bouayad « Les alliances stratégiques », 2006, P 152.

- **Première phase** : Découper l'activité concernée par l'alliance en stades critiques de valeur ajoutée. Autrement dit isoler les tâches homogènes qui compose l'activité.

- **Deuxième phase** : Evaluer chacun de ces stades en fonction des coûts qu'il engendre dans l'ensemble du processus, de la production à la commercialisation. La logique qui préside ici est à dominante technico-financière, puisqu'on répartit les coûts stade par stade.
- **Troisième phase** : Dépasser l'approche classique précédente. La deuxième évaluation sera fondée sur la logique stratégique de l'activité, donc sur les facteurs clés de succès. Elle pourra donc être différente de celle fondée sur les seuls critères technico-financière.

Ainsi, un stade est d'autant plus critique ou important, du point de vue stratégique, que sa perte ou l'amointrissement de son contrôle entrainerait la perte ou l'amointrissement du contrôle de l'ensemble de l'activité concernée. C'est ce qu'on peut appeler la « criticité stratégique ».

3.3 Le tableau d'évaluation de l'alliance

L'entreprise qui veut faire vivre l'alliance dans la durée va mettre toutes les cartes de son cotés en définissant son tableau d'évaluation de l'alliance et en essayant de déterminer celui que ses interlocuteurs seraient susceptibles d'élaborer pour leur propre compte. Cette approche est légitime puisque tous les acteurs travaillent sur le même segment, la même zone géographique, donc sont concernés par les mêmes facteurs clés de succès.

Il importe, à ce stade, de rappeler que l'alliance signifie, entre autres, la concession d'un certain nombre de fonction, donc de pouvoir, au profit de ses alliés. Il convient donc d'apprécier ce qu'on cède à ses partenaires et d'en évaluer les conséquences sur son degré d'implication au sein de cette alliance.

Tableau 05 : évaluation de l'alliance

Stades de valeur ajoutée de l'activité	Coefficient de criticité stratégique	Part cédée au profit de l'alliance	Degré d'intégration
- Stade 1			
-			
-			
-			
- Stade n			
Total	100		

Source : A. Bouayad, « Les alliances stratégiques », 2006, P 154.

Ce tableau comprend quatre colonnes :

- **Première colonne** : Les stades de valeur ajoutée de l'activité concernée par l'alliance
- **Deuxième colonne** : Les coefficients de criticité, ou d'importance stratégique, stade par stade. Ces coefficients reflètent le poids accordés, en termes de facteurs clés de succès, à chacun des stades de valeur ajoutée.
- **Troisième colonne** : La part, sur chacun des stades, que le partenaire est prêt à concéder au profit de l'alliance, donc des autres partenaires. Il s'agit de la part de souveraineté concédée, toujours stade par stade.
- **Quatrième colonne** : Le niveau d'intégration à chaque stade, indiquant le degré d'implication du partenaire, sur ledit stade, dans l'alliance. Ce niveau d'intégration est fonction de ce qui est cédé, pondéré par son importance stratégique, autrement dit, la quatrième colonne s'obtient en multipliant la colonne deux par la colonne trois.

Section 4 : La gestion des alliances dans la durée ou la maîtrise de l'alliance

L'objet de cette section est de savoir comment juger d devenir des alliances déjà réalisées, comment adapter sa gestion pour développer les alliances en cours, comment anticiper son comportement dans les alliances à venir, et comment s'assurer que ces alliances restent ou resteront profitables sur le long terme, qu'elles ne retourneront pas contre un ou plusieurs de leurs initiateurs et que les partenaires des alliances ne réussiront pas à en prendre le contrôle. De nombreux dirigeants se posent ces questions dès lors que les alliances qu'ils ont souscrites sont importantes, ou appelées à le devenir. Toutes ces questions renvoient à une autre, celle du pouvoir. La maîtrise et la gestion des alliances dans la durée reviennent à appréhender la problématique particulière du pouvoir dans le jeu d'alliance.

4.1 Le principe d'intégration croissante

Quel que soit le type d'alliance stratégique est structurelle créée, l'expérience montre que, plus elle dure dans le temps, plus elle a des chances d'évoluer vers un degré croissant entre les partenaires, sans que cela signifie forcément fusion entre les alliés. Dès lors qu'ils ont appris à travailler ensemble, les liens se resserrent entre les acteurs de l'alliance. Par ailleurs, l'activité ayant sa vie propre, les partenaires sont aussi entraînés dans cette dynamique, le champ des contraintes de ladite activité ne cessent d'évoluer, influant sur les objectifs des partenaires et réciproquement. Cette double évolution, croisée, est normale. Ne

pas la constater serait suspect. En effet, une alliance structurelle qui ne se développe pas signifie :

- Soit que les partenaires la gèrent mal, sa mort prochaine est alors annoncée, parce qu'elle ne manquera pas d'apparaître comme une mauvaise allocation des ressources pour les uns ou les autres ;
- Soit que les partenaires, ou certains d'entre eux, s'en désintéressent, ce qui conduira à sa stagnation, sinon à sa dissolution à plus ou moins brève échéance ;
- Soit, au contraire, que certains partenaires y voient un enjeu de plus en plus important pour eux et cherchent à provoquer le départ des autres contractants, déçus par l'alliance en question ;
- Soit, enfin, que l'enjeu de l'alliance est devenu tellement important pour un des contractants qu'il décide de sortir de l'alliance ou de changer de partenaires afin de se retrouver dans une position plus favorable.

4.2 La matrice d'évaluation de degré d'intégration

La matrice d'évaluation du degré d'intégration est une matrice à deux entrées son objet est de mettre en perspective la situation de l'entreprise contractante en regard de la situation de ses partenaires actuels ou potentiels.

Tableau 06 : Matrice d'évaluation du degré d'intégration

Degré de proximité des métiers des entreprises concernées par l'alliance	FORT (+)	FAIBLE (-)
Degré de standardisation de l'activité concernée par l'alliance		
Fort (+)	****	***
FAIBLE (-)	**	*

Source : D'après A Bouayad, « Les alliances stratégiques » 2006, P 169.

Cette mise en perspective s'articule autour de deux points :

- L'un, global, relatif aux métiers des acteurs de l'alliance ;
- L'autre, particulier, relatif à l'activité concernée par l'alliance.

La considération simultanée de ces deux points s'explique par le fait que le comportement des uns et des autres, au sein d'une alliance structurelle, est redevable autant à la nature du segment concerné qu'au métier qui est le leur.

4.2.1 La lecture de la matrice

Horizontalement, le degré de proximité des métiers des entreprises concernées par l'alliance, avec deux cas de figure :

- Des métiers identiques ou voisins, le degré est donc fort
- Des métiers éloignés, le degré est alors faible.

Verticalement, le degré de standardisation de l'activité concernée par l'alliance. Là encore, deux cas possibles :

- L'activité génère des produits ou des services standardisables ou duplicables, le degré est donc fort ;
- L'activité génère des produits ou des services peu standardisables ou duplicables, le degré est alors faible.

Il convient de croiser les deux entrées. L'intensité de l'intégration au sein de l'alliance sera élevée dès lors que les entreprises ont des métiers voisins et que les productions sont de série. Cette intensité sera faible si leurs métiers sont éloignés et la production pas ou peu standardisable. Il existe, bien évidemment, des situations intermédiaires.

4.2.2 La matrice dans le temps

La gestion de l'alliance dans la durée consiste à anticiper :

- L'évolution du métier de chaque partenaire, donc sa stratégie ;
- L'évolution de l'activité concernée par l'alliance.

Aussi convient-il de regarder l'évolution dans le temps de la grille des degrés d'intégration.

Tableau 07 : Dynamique d'intégration

Degré de proximité des métiers des entreprises concernées par l'alliance		
Degré de standardisation de l'activité concernée par l'alliance	FORT (+)	FAIBLE (-)
FORT (+)	***	***
FAIBLE (-)	**	*

Source : D'après A Bouayad, « Les alliances stratégiques », 2006. P 171

En réfléchissant à cette évaluation, l'entreprise peut anticiper son jeu et son comportement au sein de l'alliance.

En effet, des métiers éloignés, compte tenu des stratégies des entreprises en question, peuvent se rapprocher. De même, des activités qui génèrent peu d'effets de série aujourd'hui peuvent évoluer vers des activités davantage standardisables demain.

Par essence dynamique, la quasi-totalité des alliances stratégiques et durables finit par évoluer vers un degré d'intégration croissant entre partenaires.

Certaines réussissent toutefois à éviter d'en arriver à cette extrémité. Pour ce faire, elles ont dû anticiper les évolutions de l'alliance, en anticipant l'évolution de leurs partenaires ainsi que l'évolution du segment concerné par l'alliance. Aussi, la grille d'intégration paraît être un outil pragmatique pour ce type de décryptage. Et par-delà, elle autorise l'adaptation du comportement, donc de la gestion au sein de l'alliance.

Le management des alliances dans la durée implique une fonction vigie stratégique permanente qui permet d'observer et d'évaluer son propre champ, mais aussi celui des partenaires. Elle nécessite donc professionnalisme, c'est-à-dire des tableaux de bord et autres

rapports de synthèse. Ces outils, régulièrement rarement actualisés, auscultent les métiers et les stratégies des uns et des autres, ainsi que les évolutions de l'activité concernée par l'alliance.

Ce travail revient, en fait, à actualiser le projet de l'alliance ainsi que les relations nouées entre partenaires. Projet et relations sont deux des composantes majeurs de l'alliance structurelle, la troisième composante étant le contrat. Autant ce dernier fixe un cadre général, sujet à peu ou pas d'évolutions, autant le projet et les relations sont, par nature, dynamiques. Le projet, traduisant la stratégie suivie, doit donc être régulièrement calibré. Le sens et la vision de l'alliance sont alors constamment affinés. L'intention et la connivence demeurent. Quant aux relations, elles sont la concrétisation de l'alliance. Elles impliquent des rapports humains fondés sur l'information et la communication et se traduisent par des réalisations concrètes et des règles de jeu. Les relations sont donc appelées à être gérées au plus près. De leur gestion dépend la gestion de l'alliance. Sachant que les relations sont en grande partie conditionnées par le projet, définir ou redéfinir celui-ci revient à gérer ou développer celles-là.

Aussi, la maîtrise des alliances passe par l'appréhension et saisie- du jeu de pouvoir qui est au cœur de toute alliance.

4.3 Pouvoir, alliance et identité

Traditionnellement, le pouvoir est une équation simple et quasi universelle :

Pouvoir = autonomie de décision + capacité d'actions

De même, le pouvoir est généralement associé à la puissance. Puissance assise, tour à tour, sur le divin, le lignage, la force, la richesse, le charisme. Aujourd'hui, puissance ne signifie pas toujours, ou pas uniquement, coercition. Le pouvoir peut emprunter les voies de la conviction, de la persuasion, de la séduction, voire de la manipulation ou de la dissimulation. L'essentiel étant, dans des organisations démocratiques, d'instaurer le consensus.

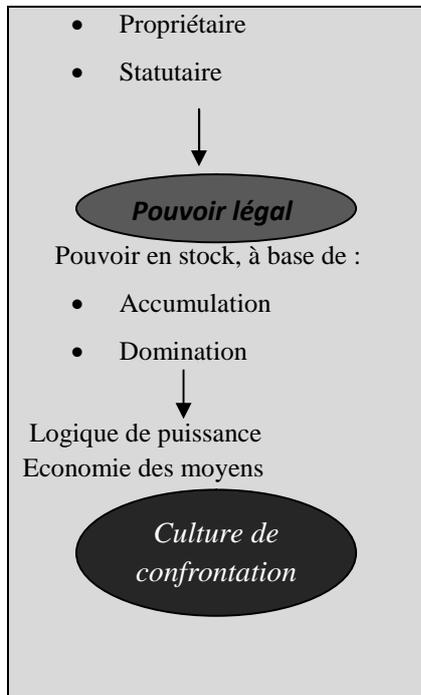
Mais, dès qu'il y a alliance, les partenaires passent d'une logique d'individualité à une logique d'interactivité et de solidarité. Ce faisant, le pouvoir au sein de l'alliance change. Il change de nature, de texture, de forme et de contenu ; il change, aussi, dans son déploiement et dans sa pratique.

Impérieux, eu égard aux contraintes d'environnement qui les ont conduits à contracter cette alliance.

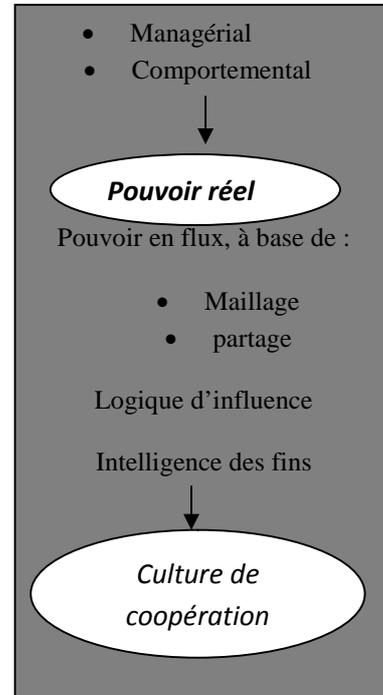
Toujours est-il que l'individu, l'entreprise, ou toute autre organisation, est confrontée à un type de pouvoir différent dès lors qu'il y a alliance (Figure : Deux logiques de pouvoir).

Figure 05 : Deux logiques de pouvoir

Le pouvoir hors de l'alliance



Le pouvoir dans l'alliance



Source : A. Bouayad, « Les alliances stratégiques », 2006, P175

Hors de l'alliance, le pouvoir légal est celui, statutaire, du propriétaire. Ce pouvoir vise l'appropriation. Il est fondé sur l'accumulation en vue de domination. Dès lors, les ressources et les moyens disponibles, accessibles ou ramassables, justifient toutes les stratégies à base de puissance. Laquelle renvoie à la puissance par la force et la taille. Dans cette logique, il y a cohérence entre pouvoir en stock d'une part, et stratégie synonyme d'économie de moyens, d'autre part. Cette lecture du pouvoir et de la stratégie, quasi unique, ou très dominante, renvoie à un système où la culture de confrontation est à la fois fin et moyen.

Dès qu'il y a alliance, il importe de distinguer entre pouvoir légal et pouvoir réel. Le partenaire peut être plus grand, plus riche, mieux doté en moyens et ressources et possédant la plus importante parité capitalistique, ce partenaire ne dispose pas automatiquement de toute plénitude du pouvoir au sein de l'alliance. Il peut s'avérer même, qu'en termes de pouvoir réel, sa marge de manœuvre est moins significative que celle de son (ses) partenaire(s).

Dans toutes alliance stratégique, le pouvoir réel est opérationnel, autrement dit, davantage managérial et comportemental que propriétaire et statutaire. Chaque partenaire mesure son pouvoir, non pas à l'aune stocks accumulés, mais en fonction des flux manipulés. Le maillage est le partage l'emportent sur l'accumulation et la domination. La logique d'influence est alors le vrai fondement de la puissance. Dans cette perspective, les solidarités sont, au moins, aussi importantes que les individualités, et le réseau plus pertinent que le faisceau. Pour qu'un partenaire dispose d'une parcelle significative de pouvoir au sein de l'alliance, il se doit d'abandonner toute velléité de domination par la puissance- le faisceau de puissance- pour privilégier l'action à l'appropriation, sans pour autant négliger un certain niveau critique de possession⁵.

4.3.1 Le nouveau pouvoir

Dans un environnement en rupture, sujet à des mutations fortes, tant économiques que politiques, géopolitiques, technologiques, culturelles et comportementales, le pouvoir ne peut demeurer toujours et uniquement synonyme d'autonomie de décision et de capacité d'action. Le paysage d'aujourd'hui et de demain travaillé par la mondialisation, est structuré par les interactions entre acteurs et facteurs. L'individu comme entreprise, ainsi que toute organisation, y compris l'Etat, se trouve confronté à une autre équation du pouvoir :

Pouvoir= mutualisation de la décision + association dans l'action

Agir dans un tel contexte et disposer d'une certaine marge de manœuvre suppose, désormais, de troquer ici là son indépendance au profit de l'interdépendance. Mais ce troc n'est supportable que s'il génère des bénéfices. A commencer par la pérennité. Il vaut mieux exister avec d'autres que se marginaliser ou disparaître, seul. De même, le bénéfice peut aussi se décliner en surcroît des capacités et de possibilités d'action. La marge de manœuvre est à ce prix. Dans un monde structuré par les réseaux de toute nature, où les interactions sont multiples, l'alliance s'avère une façon moderne et efficace d'exercer le pouvoir, en le partageant avec d'autres. On se donne les moyens d'évoluer avec ledit pouvoir, tout en y contribuant. En même temps, on évite que le pouvoir ne s'exerce en dehors de soi, donc à terme, contre soi.

⁵ Anis Bouayad, stratégie pour la France, op. cit., p. 158.

Figure 06 : Le pouvoir traditionnel et le nouveau pouvoir

Pouvoir traditionnel	Nouveau pouvoir
Pouvoir = autonomie de décision+ capacité d'action Nature, lieu, champ et exercice du pouvoir circonscrits Pouvoir solitaire et local Pouvoir endogène, caduc, moribond et de plus en plus virtuel Pouvoir = se dilue et se délite Pouvoir supposé Quête de l'indépendance et de la puissance	Pouvoir = mutualisation de la décision+ association dans l'action Nature, lieu, champ et exercice du pouvoir extensifs et nouveaux Pouvoir solidaire et global Pouvoir exogène, pertinent, florissant et s'inscrivant dans le réel Pouvoir = se démultiplie et s'accentue Pouvoir avéré Acceptation de l'interdépendance et de la puissance via l'influence

Source : D'après A Bouayad, « Les alliances stratégiques », 2006, P 178

Bien qu'encore présent, le pouvoir traditionnel cède le pas au nouveau pouvoir. Le nouveau pouvoir met à mal « l'exercice solitaire du pouvoir », formule nimbée d'un certain râle de romantisme. Aimable illusion ou dangereuse utopie, le pouvoir traditionnel cède la place au nouveau pouvoir. Il n'y a pas qu'à travers cette nouvelle acception du pouvoir qu'il y a potentialité ou possibilité de décision, en même temps que faisabilité ou facilité d'action.

Dans le nouveau paysage, le pouvoir n'est plus aussi aisément localisable qu'auparavant. Les lieux de pouvoir sont désormais multiples et évolutifs. Le pouvoir « habite » plusieurs lieux et de pare de multiples dimensions, tout en étant dans les connexions, interactions et autres nœuds, le pouvoir est alors multidimensionnel, multiforme et multidirectionnel. Il est bien sûr managérial et opérationnel, tout en étant consensuel, culturel et comportemental. Il est aussi géographiquement diffracté et territorialement dispersé. Il est, enfin, ascendant et descendant, horizontal et vertical, oblique et transversal. Le pouvoir est présent dans les diverses entités qui composent l'alliance, mais également hors de l'alliance, c chez les partenaires et autres parties prenantes. Aussi, la gestion de pouvoir dans

l'alliance nécessite-t-elle des remises en cause parfois radicales, à commencer par la notion même d'identité.

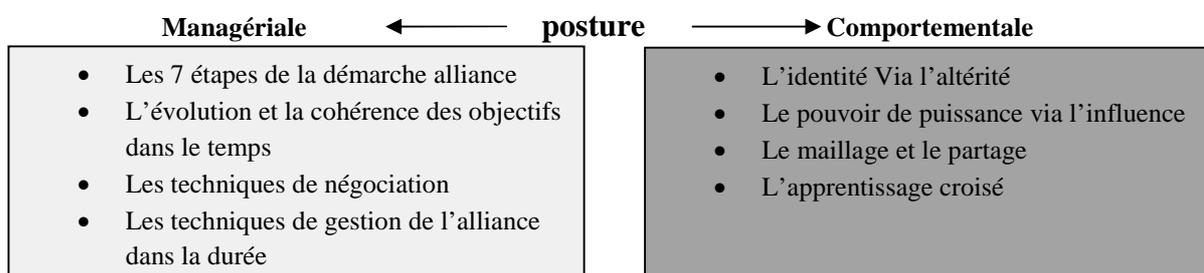
4.3.2 L'identité dans l'altérité

Fière et altière, l'identité personnelle ou professionnelle s'est depuis longtemps déclinée en termes d'individualité. Depuis la renaissance, l'individualité a structuré la sociologie et la psychologie des cultures occidentales, pour s'imposer bien au-delà des sociétés d'origine européennes. Mais, l'alliance étant de plus en plus nécessaire dans un monde de plus en plus structuré par la logique de réseau, il importe de se défaire de l'acception classique de l'identité. Ici ou là, l'identité se pare d'autres habits ; elle se conjugue avec l'altérité, en lieu et place de l'individualité. L'individu, l'entreprise ou toute autre organisation n'existe qu'à travers l'autre. Et réciproquement.

Certes, cette évolution est encore peu acceptée ou peu assumée, tant le poids des habitudes est prégnant. Pourtant, la réussite des alliances à ce prix. Elle passe par ce saut culturel et comportemental. A défaut, on encourt l'échec de l'alliance, ou la marginalisation au profit du partenaire qui a su faire une meilleure lecture et un meilleur usage des nouvelles exigences de l'alliance et du pouvoir.

Entre l'alliance et le pouvoir se tisse une subtilité dialectique. L'alliance est du pouvoir en devenir ; l'alliance est du pouvoir en puissance. A condition d'épouser les nouvelles évolutions qu'induisent l'une à l'autre, et d'adopter une double posture, managériale et comportementale.

Figure 07 : La posture de l'alliance



Source : D'après A Bouayad, « Les alliances stratégiques », 2006, P 180.

4.4 Les dix facteurs clés de succès de l'alliance

L'observation des entreprises, ainsi que des autres organisations, qui réussissent à bien manager leurs alliances, fait apparaître un certain nombre de similitudes ou de convergences. Ces similitudes ou de convergences portent sur la maîtrise, à un moment ou un autre, de facteurs clés de succès essentiels à la vie et au développement de leurs alliances. Ces facteurs clés de succès sont au nombre de dix :

- **Premier facteur clés de succès : être stratège**

L'expérience le prouve, il n'y a pas d'alliance stratégique que s'il y a, d'abord, stratégie. Cette tautologie vaut d'être dite et martelée. Le projet stratégique d'alliance qui lie plusieurs partenaires devrait, en principe, découler du projet stratégique des uns et des autres.

Si un des alliés n'a pas procédé à une réflexion stratégique approfondie et actualisée quant à son projet global, il finira inmanquablement, autant qu'inconsciemment, par acquiescer à un projet d'alliance directement dérivé du projet stratégique global d'un de ses partenaires. L'alliance stratégique est inhérente et consubstantielle à la stratégie. Il ne peut pas y avoir d'alliance, en aval, sans projet stratégique global, en amont. Dès lors, si on veut concevoir, monter, négocier et gérer des alliances stratégiques, il importe de s'interroger au préalable sur son propre projet stratégique global ; celui-ci servant à la fois de repère et d'horizon à celle- là. Il n'y a d'alliances stratégiques qu'inscrites dans un projet stratégique global.

- **Deuxième facteur clés de succès : allier humilité et opportunisme**

Le principe même de l'alliance stratégique repose sur la mise en commun des facteurs clés de succès nécessaires à la réussite dans le domaine concerné. Ces facteurs clés de succès sont apportés et maîtrisés, à priori, par chacun des partenaires. C'est le prix à payer pour maîtriser toutes les étapes, de l'identification à la gestion, en passant par l'élaboration, la négociation et la contractualisation.

L'expérience montre que l'organisation qui a la maîtrise de l'alliance est celle qui a réussi à s'approprier, par apprentissage, les facteurs clés de succès de ses partenaires. Cette démarche n'a pas pour but d'évincer les autres acteurs, mais plutôt d'améliorer son rapport de pouvoir et de négociation au sein de l'alliance. Il s'agit davantage de prendre l'ascendant stratégique sur les autres parties prenantes que de chercher à les éliminer.

Pour y parvenir, il faut faire preuve d'un grand appétit d'apprentissage vis-à-vis du savoir-faire de ses partenaires afin de réussir à maîtriser leur technicité, ce qui suppose lucidité et humilité vis-à-vis de ses propres savoir-faire. Qualité qui doit être relayée par un grand sens de l'opportunité afin de saisir les bons moments pour opérer ces transferts de technologie ou de savoir-faire⁶.

- **Troisième facteur clés de succès : faire preuve de dynamisme et de souplesse**

Il est essentiel de se positionner, en termes de facteurs clés de succès, dans la dynamique du domaine concerné par l'alliance, c'est-à-dire de, de ne pas se reposer sur les acquis obtenus lors de la négociation du départ pour gérer l'alliance. Toute activité est en effet sujette à l'évolution. L'outil majeur à utiliser est la grille des métiers qui permet de suivre, dans le temps, l'évolution de chacun des domaines retenus. Si on ne s'adapte pas à cette évolution, le risque est alors de deux natures : soit l'entreprise, ou toute autre organisation, ne fait pas preuve de souplesse et le partenaire qui s'est adapté aux facteurs clés de succès du moment prendra de l'ascendant au sein de l'alliance ; soit aucun des partenaires n'a évolué et tous se retrouvent dans une perspective perdante, car ils sont désormais décalés par rapport à la logique stratégique de l'activité.

- **Quatrième facteur clé de succès : manager les désordres**

L'alliance stratégique est, avant tout, un rapport de pouvoir, un rapport de forces et un rapport de négociation dynamique. Au-delà du projet qui la sous-tend, l'alliance est aussi un système relationnel évolutif. Il s'agit donc d'une entité biologique et, à ce titre, elle vit et génère des désordres : les uns à tendance constructive, les autres à tendance destructive. Les désordres créatifs naissent de déséquilibres, de crises, voire de conflits, qui ont été appréhendés et gérés. La seule forme du désordre irrémédiablement destructive, parce qu'imprévisible et non réversible, est la catastrophe, dans le sens que lui donne le mathématicien français René Thom : celle qui conduit à un des changements brutaux de morphogénèse, à l'image d'une irruption volcanique par exemple.

Aussi, il convient d'admettre qu'une alliance structurelle impose la gestion des désordres qui lui sont inhérents. Plus l'entreprise ou toute autre organisation appréhende les déséquilibres, plus elle a de chances d'éviter la forme suivante des désordres que sont les

⁶ Urban, Sabine et Vendemini, Serge, « Alliances stratégiques coopératives européennes », DeBoeck Université Bruxelles : 1994.

crises. Et plus elle gère les crises, plus elle évite les conflits. Et plus elle prend à bras le corps les conflits, plus elle éloigne la perspective des catastrophes.

Dès lors, le management des désordres consubstantiels à l'alliance nécessite l'acceptation de la négociation permanente avec les partenaires. Il faut même aller jusqu'à réclamer ces négociations.

Intégrer cette donne en amont est déjà un élément de réussite. La seule négociation qui vaille n'est pas uniquement celle menée au démarrage. Les négociations importantes se mènent tout au long de la durée de l'alliance. Il faut par conséquent se méfier d'une alliance qui ne vivrait pas, dont les partenaires n'entretiendraient pas, entre eux, un dialogue constant. Cela signifierait que les évolutions ne sont pas anticipées, ni même suivies, que la mort de l'alliance est proche par sclérose ou déphasage, ou que l'alliance va changer brutalement de nature d'une même manière incontrôlable. Ce qui est la définition même de la catastrophe ! Ainsi, si une équipe de direction est rebutée par la négociation permanente, ou si tout simplement elle n'aime pas négocier, elle ne doit pas se lancer dans une alliance stratégique et structurelle.

- **Cinquième facteur clé de succès : instaurer des procédures dans le management de l'alliance**

Beaucoup d'organisation se montrent attentives, à juste raison, dans les phases amont de leur alliance. En effet, elles accordent toutes leur attention à la négociation de départ ainsi qu'aux différentes étapes qui accompagnent les premiers pas de la mise en œuvre de leur accord. Or il s'avère que l'alliance stratégique est structurelle est moins fondées sur un contrat que sur un projet et des relations qui ne cessent d'évoluer et de se transformer. Cette dynamique doit être gérée, accompagnée voire anticipée avec souplesse et pragmatisme. Il importe pour cela d'instaurer, une fois l'alliance conclue, tout un ensemble de procédures, à base de tableaux de bord précis et complet. Des hommes et des fiches de suivi doivent être affectés à ce suivi. Il convient d'être pointilleux voire « procédurier ». Il en va de la maîtrise des processus que met en œuvre toute alliance. C'est bien sur une question d'allocation des ressources, mais aussi d'état d'esprit et de savoir-faire. L'alliance stratégique exige, avant tout, que l'organisation concernée se saisisse de technicités particulières pour la manager.

Avec la difficulté particulière qu'alliance signifie interdépendance. Ces procédures ont pour objectif de maîtriser ces savoir-faire propres à la gestion de l'alliance, lesquels permettront de réactualiser, pour soi et avec ses partenaires, le projet et les relations. Des lors,

mieux vaut ne pas être « procédurier » dans les phases de négociation du contrat de départ, pour pouvoir l'être une fois une alliance conclue. Ce faisant, l'organisation peut espérer s'aménager des espaces de liberté et de manœuvre a posteriori sur le projet et les relations. D'où la nécessité de ne pas « dormir sur ses lauriers » et de mettre en place des procédures d'appréciation et d'évaluation de la vie de l'alliance.

- **Sixième facteur clé de succès : prendre de l'ascendance stratégique**

De par sa nature, l'alliance stratégique s'inscrit dans la durée. Elle génère, de ce fait, des risques pour ses contractants, entre autres celui d'être écarté ou marginalisé par les autres partenaires. En effet, les intentions louables du début ne sont pas toujours reconduites et confirmées. Certes, ceci peut s'expliquer par le comportement machiavélique de certains partenaires, mais ce changement est souvent redevable à l'évolution du champ des contraintes et des objectifs de tel ou tel acteur de l'alliance. Des lors, la dialectique coopération / compétition se réduit à une compétition pure et dure, soit parce qu'il n'a plus de relations dignes de ce nom entre les uns et les autres, par manque d'intérêt de certains, soit parce que plusieurs des partenaires sont accaparés par d'autres projets⁷.

Quelle que soit la raison, l'organisation engagée dans une alliance structurelle risque de se retrouver, à un moment ou à un autre, dans une configuration qui peut :

- L'écarter de l'alliance ;
- La marginaliser par rapport à des partenaires plus agressifs au sein de l'alliance ;
- La dissocier par manque d'intérêt de certains partenaires de l'alliance ;
- L'isoler, au sein de l'alliance, par la défection ou le départ de certains partenaires.

Pour éviter ces risques, il convient de prendre l'ascendant stratégique dans l'alliance. Par ascendant stratégique, il faut entendre la maîtrise des principaux facteurs clés de succès de l'activité concernée par ladite alliance. Cet ascendant, construit sur le long terme, est le garant de la durabilité de l'alliance. Il s'agit en somme de s'assurer un rapport de pouvoir capable de confronter la pérennité et le développement de l'alliance. Ce rapport de pouvoir, qui n'est ni brut ni coercitif, suppose d'être capable non seulement d'influencer les autres mais aussi d'imposer, si nécessaire, un certain consensus. Et pour exercer de l'influence ou instaurer du consensus. Il faut être crédible et payer de sa personne, autrement dit assumer un

⁷ Garette B, Dussauge P, Will Mitchell R, Op.cit. 1993, P 198-201

rôle d'opérateur important au sein de l'alliance, impliquant la nécessaire maîtrise de l'essentiel des facteurs clés de succès de l'activité concernée.

La recherche de l'ascendant stratégique peut contribuer à détériorer un climat de confiance, de connivence ou d'équilibre patiemment gagné. Mieux vaut courir ce risque, qui demeure gérable, que s'exposer à un autre risque conduisant à la marginalisation, à l'écartement ou à la mort de l'alliance. La gestion du moindre risque impose la recherche de l'ascendant stratégique.

A noter qu'ascendant stratégique n'est pas synonyme de domination écrasante sur tous les fronts. Il s'agit plutôt de l'hégémonie dans le sens que lui donnait Antonio Gramsci, c'est-à-dire de l'influence d'un petit nombre sur le plus grand nombre. En termes d'alliance, ceci se traduit par l'acceptation d'un gain financier et/ou un contrôle juridique plus important pour ses alliés que pour soi-même. L'enjeu reste secondaire à partir du moment où l'essentiel des facteurs clés de succès ne sont pas entre les mains des alliés. Ce qui revient à troquer un certain nombre de gains ou d'avantages à ses partenaires, contre l'ascendant stratégique pour soi. Il convient, toutefois, d'éviter l'instauration de rapports de type seigneur/ vassal, de « coaching » ou de mise sous tutelle. Bien au contraire, il faut savoir régner sans forcément tout gouverner. Il faut savoir également détenir certains leviers de puissance et surtout d'influence et, en même temps, consentir et octroyer aux partenaires avantages, profits et prébendes significatifs, pécuniaires ou assimilés. L'alliance est trop importante pour être laissée aux autres. C'est aussi un rapport de pouvoir (de force) qui exerce toujours et ne s'affiche jamais⁸.

- **Septième facteur clé de succès : cultiver la compétition et l'empathie**

Contrairement à une croyance répandue, l'alliance stratégique ne nécessite pas une identité culturelle entre les partenaires. Elle n'exige pas, non plus, une confiance totale entre eux. Mais il n'en demeure pas moins vrai qu'un minimum de convergence culturelle et certain niveau de confiance réciproque sont nécessaires pour assurer la durabilité et le développement de l'alliance. Ces conditions ne sont pas toujours exigibles au départ, aussi faut-il les instaurer au fur et à mesure de la vie de l'alliance. D'où le travail continu sur le projet et le système de relation, les deux composantes majeures de l'alliance stratégique et structurelle.

⁸ Kogut B, « JV et l'option de se développer et d'acquérir », Sciences de management, Paris, 1991, P 15-17.

Pour y arriver, peu importent les supposées similitudes culturelles ! Il faut avant tout porter toute son attention sur les autres, tant du point de vue culturel que stratégique.

En développant sa faculté de compréhension des schémas culturels de ses partenaires et en accordant toute son attention pour décrypter l'évolution de leurs contraintes et objectifs, l'équipe de direction a toutes les chances d'instaurer ce climat de confiance minimum, terreau des alliances stratégiques. Pour cela, il importe de parier sur les hommes, les siens et ceux des partenaires, et de tenir compte de leur désir légitime d'autonomie, d'autant plus important qu'il est naturellement exacerbé par la situation d'interdépendance inhérente à toute alliance structurelle.

La compréhension suppose l'empathie, tant culturelle que stratégique. Mais cela ne signifie pas être inféodé ou chercher à signer. C'est néanmoins la condition nécessaire pour comprendre, apprendre, instaurer un climat de dialogue constructif, en se mettant à la place de l'autre. La négociation permanente, au sein de l'alliance, est dès lors possible tout en ayant des chances d'être payante. La compréhension c'est, enfin, l'application aux autres de ce qu'on s'applique à soi. Par exemple, admettre que l'alliance est une dialectique de coopération/compétition, mais pas à sens unique. Il est légitime que certains partenaires, à un moment donné, pour une raison ou une autre, privilégient la compétition à la coopération. De même, il est tout aussi légitime que des partenaires développent, en dehors de l'alliance, un jeu concurrentiel éventuellement dur et sans concession. L'alliance n'est pas un « tout ou rien », mais plutôt une relation à base de subtilité et de relativité.

Aussi, cultiver la compréhension et l'empathie, c'est se donner les moyens humains et techniques de les obtenir. Il s'agit à la fois d'une question de comportement et d'allocation de ressources.

- **Huitième facteur clé de succès : faire converger les objectifs**

Au-delà de la compréhension de la culture, des contraintes et des intérêts de ses partenaires, la réussite de l'alliance stratégique passe par la réalisation constante de la cohérence des objectifs poursuivis par chacun.

La cohérence des objectifs entre acteurs multiples suppose une certaine convergence d'intérêts. Il faut dépasser la position des alliés objectifs afin de reconnaître comme alliés déclarés et reconnus. Pour en arriver là, les managers de l'alliance doivent jouer la transparence et se muer, au besoin, en pédagogues. En effet, l'alliance stratégique étant par

nature évolutive, chacun des protagonistes est amené naturellement à suivre son évolution. Cette dynamique le conduit, à un moment ou à un autre, à revoir ses objectifs d'antan. Il convient alors de vérifier que les autres partenaires opèrent, à leur tour, une évolution de même nature que celle-ci ne les conduit pas à se positionner désormais sur l'objectif retenu pas les autres. Si tel est le cas, l'alliance ne manquera pas de devenir conflictuelle. Aussi, faut-il agir de telle sorte que la congruence de départ soit constamment reconduite, alors même que les raisons qui la sous-tendaient ont changé. Il est vrai que chaque nouvelle congruence diffère de celle qui la précède. L'alliance stratégique exige donc un travail de reconfiguration régulier qui passe par l'attention portée à ses propres objectifs ainsi qu'à ceux de ses partenaires et par la mise en perspective des uns et des autres. Nous retrouvons là le poids accordé au management du projet et du système des relations, fondements de l'alliance structurelle. Par management, il faut retenir notamment la capacité à être pédagogue et transparent. D'un côté, l'allié apprend de ses partenaires, de l'autre, il apprend. Il faut noter cependant que cet apprentissage croisé et réciproque s'opère rarement simultanément.

Faire converger les objectifs et réaliser leur cohérence, en permanence, nécessite donc disposition culturelle et posture managériale : disposition culturelle pour être ouvert à l'apprentissage, dans les deux sens ; posture managériale pour formaliser et contrôler les glissements d'objectifs des uns et des autres.

- **Neuvième facteur clé de succès : privilégier l'esprit du contrat à sa lettre**

Des trois composants de l'alliance stratégique, le contrat est le moins important. Il vaut mieux accorder toute son attention au projet et aux relations, vu leur caractère structurant sur l'alliance. Certains décideurs, légalistes dans l'âme ou prônant une oreille par trop attentive à leurs juristes, ont tendance à s'arc-bouter sur les clauses contractuelles du départ. Parce que plus palpables, elles semblent donc plus rassurantes. Mais ce juridisme traduit souvent le refus d'adaptation ou celui de prise de risques, pourtant consubstantiels l'un et l'autre à l'alliance. Ils peuvent manifester, également, le désir de jouer le rapport de forces vis-à-vis des partenaires. C'est méconnaître les mécanismes subtils de l'alliance stratégique qui fonctionnent essentiellement sur des rapports de séduction et d'influence. Un bon partenaire est un partenaire convaincu et non vaincu, même à coups d'arguments juridiques et de clauses contractuelles⁹.

⁹ Jean-Pierre Détrie, Op.cit., Dunod, 4ème édition, Paris, 2005, P 300.

Il faut se convaincre qu'un contrat n'est après tout que la formalisation, à un moment donné, d'un projet et un système de relations. Comme le projet et les relations sont appelés à changer au fur et à mesure du développement de l'alliance, il faut retenir du contrat son esprit plutôt que sa lettre. Ce qui n'empêche pas de réactualiser la lettre pour la mettre en conformité constante avec l'esprit. A condition de ne pas oublier que la loi est bien souvent en retard par rapport à la réalité et aux faits qu'elle est censée régenter ; et que l'alliance structurelle –parce qu'elle s'inscrit dans le long terme- et davantage affaire de stratèges ou de managers, que de gestionnaires ou de juristes.

- **Dixième facteur clé de succès : se remettre en question**

La remise en question dont il s'agit ne concerne pas uniquement l'alliance, c'est-à-dire le projet qui la sous-tend et les relations qu'elle met en œuvre. L'alliance stratégique et structurelle, bien que délimitée à un domaine précis, finit toujours par avoir des effets sur l'ensemble de la stratégie.

Cette rétroaction sur d'autre domaine, et par voie de conséquence sur la stratégie globale, est redevable au fait que l'alliance structurelle :

- S'inscrit dans le long terme ;
- Met l'allié en contact, directement ou indirectement, avec des acteurs divers et parfois inhabituels ;
- Place l'allié dans des zones géographiques hors de sa territorialité traditionnelle ;
- Positionne l'allié dans un champ de facteurs technologiques, économiques, règlementaires, socioculturels... souvent perturbants.

Nombre d'acteurs ayant pratiqué les alliances structurelles en témoignent : ils ont été transformés, souvent bien au-delà de leur première estimation, tant dans leur stratégie d'ensemble que « dans leur tête ».

La stratégie fonde l'alliance et l'alliance fonde la stratégie. L'organisation qui prend la mesure du caractère structurant et fondateur de l'alliance est mieux armée pour réussir ses alliances. Non seulement elle en profite dans le domaine concerné, mais l'utilise aussi pour accélérer son redéploiement ou son évolution. L'alliance autorise une certaine maîtrise de la dynamique organisationnelle. Aussi, entrer dans le processus d'alliance, c'est accepter de se transformer et de se remettre en question de façon inhabituelle et parfois rapide. Le fait de le savoir et de s'y préparer est de nature à faciliter le succès de l'alliance.

Toutes les entreprises, à l'instar des organisations qui pratiquent régulièrement les alliances, savent que l'alliance stratégique est fondée sur cinq partages qu'il convient d'intérioriser et de gérer :

- Partage de vision, de projet (stratégique), de risque
- Partage de gains, de pouvoir et d'identité

Conclusion

La maîtrise d'une alliance est conditionnée par celle des facteurs clés de succès de l'activité concernée. La gestion d'une alliance s'opère dans la durée, dès lors que la vision stratégique est l'option choisie. Il reste à voir comment y parvenir.

Tous ces déterminants cités dans la section représentent des éléments essentiels à prendre en considération lors de la décision d'alliance.

L'industrie automobile fait partie des secteurs parmi les plus touchés par la récession, le fort recul de la demande adressée à ce secteur a accentué le problème des surcapacités productives, ainsi que la récession économique des grands pays producteurs d'automobiles, la baisse relative des ventes d'automobiles par rapport au repli économique général n'a toutefois pas été plus prononcée que par le passé.

La crise économique mondiale a eu des effets importants sur les groupes automobiles, notamment les constructeurs américains. Ainsi, General Motors (GM) a échappé à la faillite, grâce à la subvention du gouvernement américain. Ford a complètement restructuré son organisation et Chrysler s'est fait sauver par le groupe Fiat. En effet, pour rester compétitif, la taille critique est maintenant estimée au minimum à six millions de véhicules produits annuellement. Chose qui pousse les constructeurs à envisager de nouvelles alliances afin de pouvoir l'atteindre en «externe». Par ailleurs, au-delà des fusions, les partenariats technologiques et les alliances stratégiques sont devenus le moyen le plus rapide pour s'adapter aux nouvelles modifications opérées dans l'environnement international. Plus récemment, on assiste à une accélération de la formation d'alliances spectaculaires dans cette industrie, dans ce sens, on peut citer PSA Peugeot Citroën et Général Motors qui ont conclu une alliance pour l'atteinte de plusieurs objectifs, ainsi notre démarche portera sur l'étude de ce cas qui aura pour objectif de comprendre les circonstances de la formation de cette alliance, ses motivations et d'élargir l'analyse des effets des alliances stratégiques au-delà de la mesure des retombées directes sur les alliés eux-mêmes. Nous avons donc proposé un modèle des effets des coopérations, basé sur quatre niveaux d'analyse : l'alliance, la relation coopérative, les réseaux des alliés, et les institutions.

Méthodologie de recherche et sources des données

La recherche menée est fondée sur une analyse qualitative de type exploratoire. Elle est basée sur l'analyse de données secondaires qui relèvent de revues spécialisées et de bases de données professionnelles du secteur automobile (CCFA, KPMG). La recherche s'est aussi appuyée sur des données secondaires issues de sites Internet de revues de presse spécialisée telles que : les Echos, la Tribune, le Figaro, le Boursier, Router, le Monde...etc. Par ailleurs, certaines informations ont été obtenues à travers des différents ouvrages du secteur automobile. Enfin, les plateformes électroniques des constructeurs automobiles ont aussi été consultées.

Section 1 : La présentation des deux parties de l'alliance « GM-PSA »

L'objet de cette section est de définir les deux parties de l'alliance et de présenter leurs positions concurrentielles.

1.1 Général Motors (ou General Motors Corporation ou GM)

Est un constructeur automobile américain basé à Détroit dans le Michigan, aux États-Unis, qui contrôlait encore une quinzaine de marques à la fin des années 1990.

La société a été fondée en 1908 par William Crapo Durant. Son successeur Alfred P. Sloan en a fait le plus grand fabricant automobile au monde entre 1931 et 2005. GM est redevenu le premier fabricant de voitures au monde, devant Volkswagen et Toyota, au premier trimestre 2011. Alors que son titre avait perdu 95 % de sa valeur, le groupe a bénéficié d'une nationalisation temporaire, qui a duré un an et demi, ses dettes ayant été remplacées par des capitaux propres (equity). Depuis 2014, le patron de GM est l'Américaine Mary Barra.

En 2014, General Motors a vendu 9,92 millions de véhicules dans le monde (en hausse de 2 % par rapport à 2013)

1.2 Peugeot, Citroën société anonyme (PSA)

Fondée en 1896, la Société a exercé une activité industrielle et commerciale jusqu'en 1965 au moment où, dans le cadre d'une réorganisation juridique et financière du Groupe, elle a été transformée en société holding, ses activités étant poursuivies par sa filiale Automobiles Peugeot.

En 1974, Peugeot S.A. a pris le contrôle de l'intégralité du capital de Citroën S.A, ces deux sociétés ayant ensuite fusionné en 1976. En 1978, la société américaine Chrysler Corporation a apporté à Peugeot S.A. le contrôle de ses filiales industrielles et commerciales en Europe. L'activité de ces sociétés, poursuivie sous la marque Talbot, a été apportée, en 1980, à Automobiles Peugeot. En 1979, ce dispositif a été complété par le rachat à Chrysler Financial Corporation de l'ensemble de ses filiales de financements commerciaux en Europe, opération qui a constitué une étape importante pour le développement des activités du Groupe dans ce domaine.

En 1987, Aciers et Outillages Peugeot et Cycles Peugeot forment Ecia et, après l'offre publique d'achat amicale sur les actions de l'équipementier Bertrand Faure en 1998, sa

dénomination sociale devient Faurecia. En 2001, Faurecia a réalisé l'acquisition des activités automobiles de Sommer Allibert.

Section 2 : Formation de l'alliance GM-PSA

Le secteur automobile se restructure et connaît le développement d'un nouveau segment riche en potentialités, celui des technologies électriques qui répondent à des normes écologiques, insistant sur le respect strict de l'environnement (l'un des principaux piliers du développement durable). L'alliance PSA-General Motors est aussi conçue pour relever ce défi technologique auquel devront faire face les constructeurs automobiles pour rester pérennes. La clause CO² s'impose à l'ensemble des constructeurs¹.

Pour répondre à cette exigence environnementale, les entreprises sont contraintes de financer de multiples projets technologiques et d'investir davantage dans la formation d'ingénieurs devant s'approprier les technologies électriques et hybrides. Par ailleurs, le marché européen souffre d'une surcapacité de production de véhicules estimée à 20%. La demande y a complètement chuté. Ainsi, et si on prend le cas du marché français de l'automobile, ce dernier, est toujours en voie de déclin pour des raisons multiples :

- Les ventes ne sont plus soutenues par les primes de l'Etat, vu la conjoncture économique actuelle. Ceci a induit une baisse brutale de la demande sur ce marché, et par conséquent, a provoqué un problème de surcapacité de production.
- L'effet psychologique publicitaire qui a pu insérer dans l'esprit des consommateurs une image de bas prix, ce qui empêche les constructeurs aujourd'hui de se rebondir en remontant leur prix. Donc, leurs marges sont directement affectées.

La diversité technologique et le coût élevé qui lui est associé, sont les principaux facteurs déterminants de l'alliance PSA-General Motors. A cela s'ajoute, l'insuffisance de rentabilité et le manque de compétitivité (prix) sur le marché européen pour les deux constructeurs. Ainsi, les pertes enregistrées par ces deux concurrents sur le marché en question sont, de l'ordre de : 500 millions d'euros au deuxième semestre de l'année 2011 pour PSA, et de: 747 millions de dollars sur toute l'année 2011 pour Opel (filiale de General Motors en Europe).

¹ Les voitures nouvellement immatriculées dans l'union européenne doivent respecter un seuil d'émission de CO₂ fixé à 130 G/KM. Un constructeur ne respectant pas cette norme devra payer une pénalité financière pour chaque véhicule. C'est le cas de Daimler qui affiche un taux d'émission de CO₂ de 160 G/KM et s'acquittant ainsi d'une amende s'élevant à 1,23 milliards d'euros.

2.1 Le contexte de la formation de l'alliance

Incapable de financer ses projets de croissance à l'international, le groupe PSA cherche à multiplier ses capacités et à renforcer ses positions concurrentielles (notamment sur le marché européen) en s'alliant avec un autre concurrent. De ce fait, son projet d'implantation en Inde avait été retardé en attendant un partenaire qui l'accompagnerait dans le processus d'implantation. Or, malgré le désir de rester isolé et indépendant, le groupe PSA s'est trouvé dans la nécessité de grandir face aux grands groupes de l'automobile en s'alliant avec eux.

Ces grands constructeurs sont eux-mêmes constitués le plus souvent par des fusions, ou des relations d'alliances dyadiques ou multiples. La fusion qui a eu lieu entre Chrysler et Fiat, l'alliance conclue entre Renault et Nissan et l'élargissement de celle-ci (alliance Renault-Nissan) pour intégrer un troisième allié, en l'occurrence le groupe Daimler, sont autant de mouvements ayant poussé le groupe PSA à s'allier avec un autre constructeur dominant.

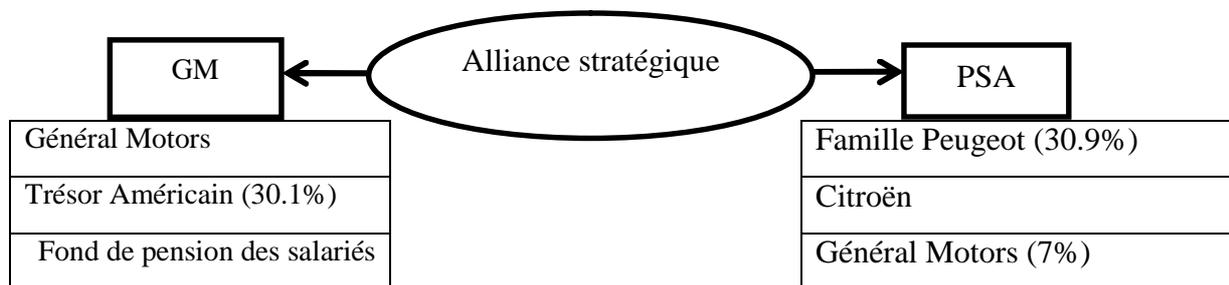
De son côté, General Motors avait entamé des discussions autour d'une alliance qui allait porter sur les moteurs hybrides avec son concurrent français Renault en 2007. General Motors a renoncé à une telle décision, et ce, par crainte qu'il soit le moins bénéficiaire d'un tel rapprochement. L'échec de ses négociations et le contexte mondial avaient accentué les difficultés du groupe. Depuis, et après trois ans de faillite consécutifs, le groupe General Motors est à la recherche d'un partenaire pour renforcer ses positions concurrentielles en Europe. Grâce à deux plans stratégiques de restructuration, à sa politique de redressement et au soutien que lui a apporté le gouvernement américain, le groupe General Motors occupe depuis 2011 la place de leader mondial, devant son concurrent Toyota.

D'autre part, le groupe français PSA au deuxième rang européen et huitième au niveau mondial, est quasiment absent sur la scène mondiale. Dans un objectif stratégique d'internationalisation de ses sites de production, le groupe PSA envisage de s'engager dans des stratégies d'alliances et des projets de coopération transnationaux. Le groupe PSA avait auparavant échoué dans deux tentatives de rapprochements en 2000, notamment avec Fiat et Mitsubishi. Le constructeur français s'est alors tourné vers un autre leader mondial, le groupe américain General Motors.

Le 29 février 2012, PSA Peugeot Citroën et General Motors ont annoncé la création d'une alliance stratégique mondiale, bénéficiant de la combinaison des forces et du savoir-faire des deux entreprises, celle-ci contribuera à la rentabilité des deux partenaires et améliorera fortement leur compétitivité en Europe.

Après la clôture des bourses européennes, l'alliance entre PSA et General Motors s'est concrétisée par des participations unidirectionnelles de General Motors dans le capital de PSA à hauteur de 7%, pour un montant de 250 millions d'euros.

Figure 08: Participations unidirectionnelles dans l'alliance PSA-General Motors



L'apport de la famille Peugeot chute à 25%, après avoir cédé le reste des droits de participation à son allié General Motors, qui participe dans le capital de PSA à hauteur de 7 %.

Tableau 08 : Le patrimoine des deux alliés PSA et General Motors (2011)

	PSA Peugeot Citroën	Général Motors
Position concurrentielle	08	01
Nombre d'usines	31	158
Effectif	120000	202000
Chiffre d'affaire (vente)	59.9 milliards d'euros	115 milliards d'euros
Vente de voitures	3.5 millions	9 millions
Part de marché (Europe)	12.4%	8.6%
Résultat net	+ 0.59 milliards d'euros	+ 5.8 milliards d'euros

Source : PSA, GM, 2011.

Ce tableau démontre représente le patrimoine des deux entreprises alliés, ainsi nous pouvons évaluer l'écart considérable entre ces deux entreprises en terme de compétitivité.

2.2 Les volets et objectifs de l'alliance entre PSA et General Motors

L'alliance entre GM et PSA repose sur deux piliers principaux : La création d'une joint-venture d'achat à l'échelle mondiale pour les produits et les services avec un volume d'achat combiné à 125 milliards de dollars ce qui permettrait à la fois d'avoir des coûts

compétitifs et puis d'offrir aux clients plus de technologies et le deuxième pilier est le partage des plateformes de véhicules, de composants et de modules ce qui permet de diviser les coûts dans le développement par deux, ça se fera sur les voitures petites et moyennes, monospaces, petits 4X4 et les véhicules électriques pour être au rendez-vous de la réglementation de 2020.

Cet accord industriel va générer des économies substantielles à l'horizon de 5 ans à peu près deux milliards de dollars par ans pour les deux parties qui permet de donner une meilleure position au niveau européen.

Tableau 09 : Les volets de l'alliance PSA – General Motors

Volet 1	Volet 2	Volet 3	Volet 4	Volet 5
Investissement conjoint dans les activités de la (R&D). Technologies.	Création d'une joint-venture pour des approvisionnements communs.	Mutualisation de la chaîne logistique en intégrant celle de General Motors.	Plateformes, modèles et composants (partie non-visible du véhicule)	La gestion des réseaux de distribution et la vente des modèles obtenus
Mutualisation des efforts de R&D et transfert de technologies complémentaires	Masse d'achat commune de 125 milliards de dollars (soit environ 93 milliards d'euros).	La filiale Gefco de PSA récupère les activités logistiques d'Opel (General Motors).	Voitures petites et moyennes, Monospaces, petits 4X4 et les véhicules électriques.	Distribution et commercialisation indépendantes de manière très concurrentielle.

Source : Hani et Cheriet, 2013, P 5.

Les termes de l'alliance ont tout de même précisé que la distribution et la vente des produits finis, se feront de manière indépendante et très concurrentielle. Par ailleurs, la production en commun concernerait dans un premier temps, les voitures particulières petites et moyennes, les monospaces et les petits 4X4. Dans un stade avancé de l'alliance, la production conjointe devra s'étaler sur les véhicules électriques. Au-delà de ces projets stratégiques, les deux alliés comptent restructurer les capacités de production, faisant partie du périmètre de l'alliance. Cette rationalisation vise à pallier le problème de surcapacités de production des deux partenaires (estimée à 20 % pour PSA) excédant les besoins exprimés sur le marché européen. Les concurrents alliés ont enfin précisé que l'alliance n'avait pas pour

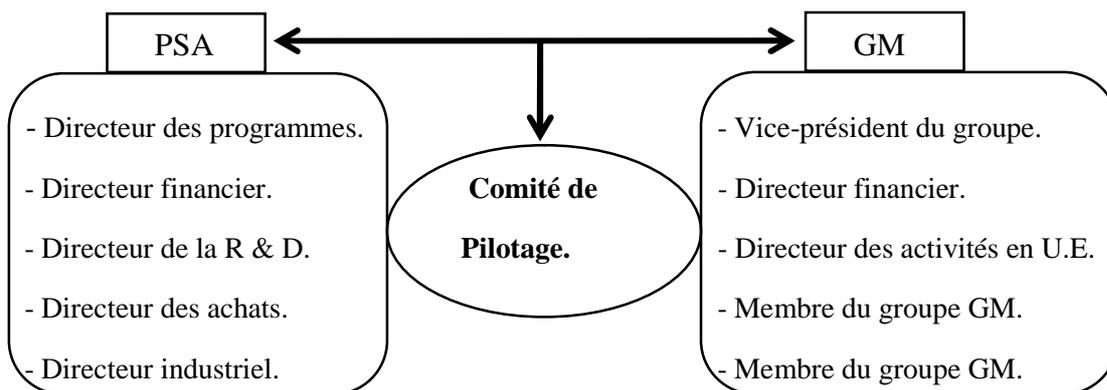
objectif principal de rationaliser les moyens de productions. Les partenaires envisagent d'ailleurs les mesures en réponse à ce problème de surcapacités de manière indépendante et autonome, le tableau précédent représente les volets de cette alliance de façon détaillée.

2.3 Le management de l'alliance PSA-General Motors

En termes de gouvernance de la coopération, le couple PSA-General Motors a mis en place un comité de pilotage composé de 10 cadres dirigeants à parts égales (5 de PSA et 5 de General Motors). Ce comité a pour vocation principale le management de la coopération².

L'engagement des deux partenaires se traduit par la présence significative de cadres issus des différentes « fonctions » des deux groupes. Par ailleurs, l'équité de représentation tenterait à rassurer PSA sur le caractère stratégique de l'alliance pour GM. Le comité de pilotage de l'alliance PSA-GM est structuré de la manière suivante :

Figure 09 : Le management de l'alliance PSA-General Motors.



Source : Hani et Cheriet, 2013, P 06

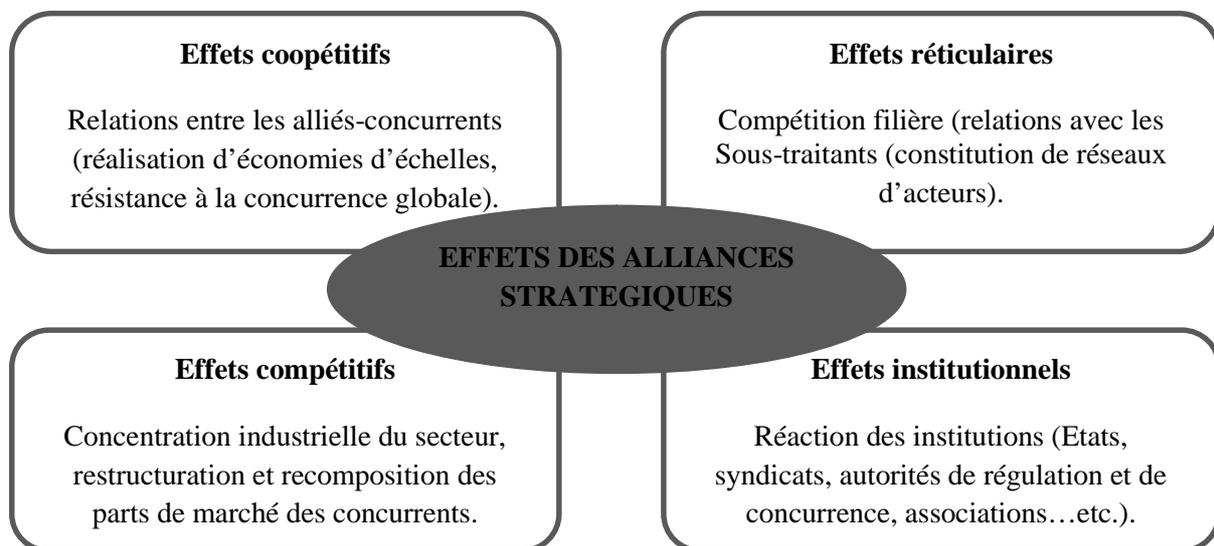
² Pellegrin-Boucher, E « Stratégies de coopération : modalités et implications. Cas du secteur des ERP et des services », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université Montpellier 1. 2006.

Section 3 : Les effets des alliances stratégiques

Les effets induits par les alliances ne se réduisent pas aux deux seuls niveaux, souvent analysés par la majorité des études empiriques menées sur cette question. En effet, ces effets s'élargissent pour inclure d'autres niveaux plus globaux tels que : le niveau réticulaire (les réseaux coopétitifs et les réseaux d'alliances) et le niveau institutionnel (les parties prenantes, les institutions et l'ensemble des autorités de contrôle de la concurrence et de régulation).

Notre recherche vise donc essentiellement à intégrer l'ensemble des effets pouvant être induits par toute alliance. Un modèle intégrateur des effets des alliances, comprenant les quatre niveaux d'analyse est donc présenté dans ce sens (Figure 10)

Figure 10 : Modèle intégrateur des effets des alliances stratégiques.



Source : Hani et Cheriet (2013), P 09

Le schéma ci-dessus expose l'ensemble des effets qu'une alliance peut engendrer sur les alliés concernés, sur l'ensemble des acteurs de l'environnement, mais aussi sur la structure de l'industrie à laquelle les partenaires engagés appartiennent. Cette partie sera entièrement consacrée aux effets d'une telle alliance aux différents niveaux d'analyse.

3.1 Effets compétitifs de l'alliance

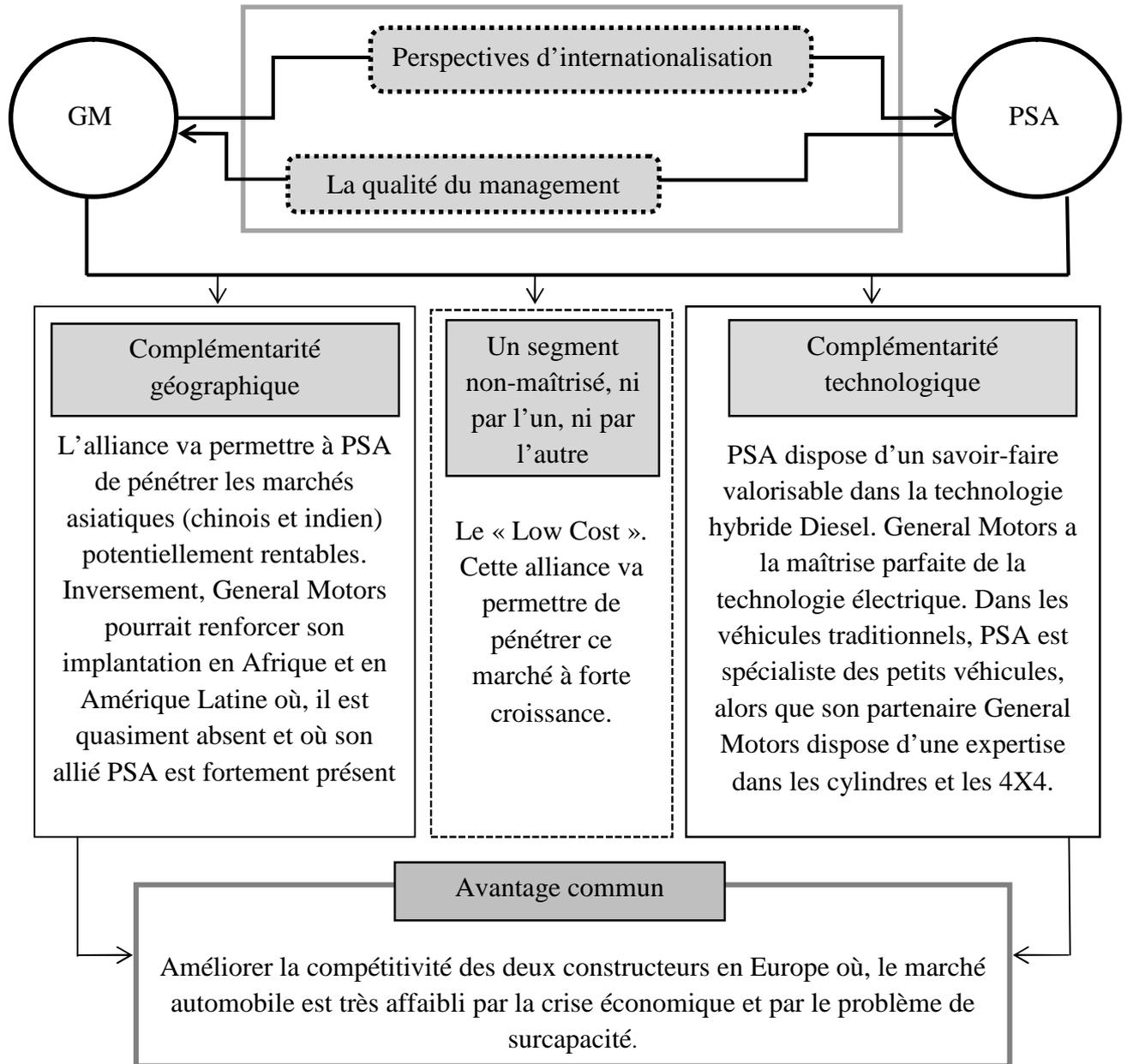
L'alliance PSA-General Motors vise entre autres, la mutualisation des approvisionnements, par la création d'une co-entreprise d'achats. De ce fait, elle permet aux deux alliés d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Les deux partenaires envisageraient de réaliser des économies s'élevant à 1,5 milliards d'euros d'ici

cinq années. A première vue, l'avantage essentiel de ce rapprochement viendrait de là, car 70% du coût d'une voiture proviendraient des équipements. Une analyse plus fine permet de constater qu'un autre volet pourrait engendrer des intérêts substantiels aux alliés : l'effort commun en R&D.

A cela s'ajoute aussi une mutualisation de la chaîne logistique de certaines filiales, avant d'entamer la production de parties ou de l'ensemble de véhicules en commun. Le dernier volet concerne la commercialisation des marques indépendantes des deux alliés, et il n'est pas intégré dans cette coopération. Les deux alliés précisent que la vente se fera de manière autonome et demeurera soumise aux règles de la concurrence.

Cette alliance prend ainsi la forme d'un accord industriel évolutif et qui permettrait une croissance durable pour le groupe PSA. Cet accord s'étalera sur dix ans renouvelables et il permettrait à PSA d'accéder à des volumes d'achat plus importants, de réaliser d'importantes économies d'échelles, de développer de nouvelles plateformes et d'accélérer la croissance du groupe PSA hors Europe. Inversement, cette alliance permettrait aussi pour General Motors d'accéder à des technologies et à un savoir-faire dans le domaine des petits véhicules électriques et de renforcer sa présence sur le marché européen (Figure 11).

Figure 11 : Les avantages (intérêts) réciproques tirés de l'alliance.

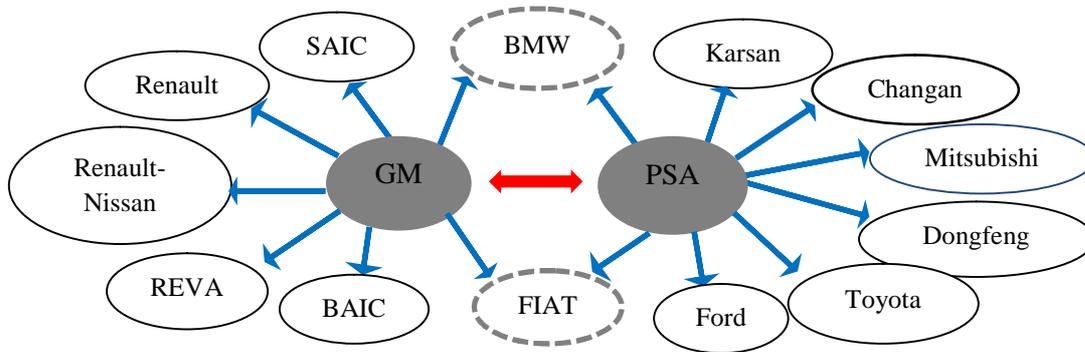


Source : Hani et Cheriet, 2013, P 11

De même, les alliés PSA et General Motors disposent d'intenses répertoires relationnels qui les positionnent à des stades favorables dans le réseau mondial des constructeurs automobiles. Ainsi, le groupe PSA a noué des alliances stratégiques notamment avec Toyota, Ford, Fiat BMW, Dongfeng, Changan et Karsan. De son côté, General Motors s'est allié avec plusieurs concurrents : Renault-Nissan, BMW, Fiat, SAIC, Reva et BAIC.

Enfin, les constructeurs BMW et Fiat étant les alliés communs pour le couple PSA-General Motors (Figure 08).

Figure 12: Les répertoires relationnels des concurrents-alliés PSA et General Motors.



Source : Adaptée de Hani et Cheriet (2013) P 16.

Au-delà des effets directs sur les alliés, cette alliance a suscité de nombreuses réactions des autres coopétiteurs³, notamment du côté de PSA. C'est ainsi que le concurrent-allié Ford « interdit » à PSA d'installer les moteurs Diesel (développés en commun) sur un châssis de General Motors. De même pour BMW, qui intervient suite à ce rapprochement avec General Motors, en refusant également que les moteurs Essence, qu'il co-développe avec PSA, soient exploités sous un blason Opel (filiale européenne de General Motors). PSA et Opel contiennent tous les deux, une vingtaine d'usines d'assemblage en Europe. En effet, pour redevenir plus compétitifs face à la concurrence mondiale, ils doivent fermer au moins quatre sites de production. Tel est l'obstacle auquel sont confrontés les deux alliés. Voici quelques autres réactions de coopétiteurs à l'annonce de l'alliance PSA et General Motors :

- Renégociation des autres coopérations stratégiquement moins importantes. A titre d'exemple, la joint-venture BPCE (BMW Peugeot Citroën Electrification), créée par PSA avec BMW en vue de développer en commun des composants hybrides et électriques, reprise entièrement par BMW.
- En conséquence du retrait de PSA de cette joint-venture en faveur de BMW, les 300 postes prévus pour le compte de BPCE sur le site de PSA à Mulhouse ont été supprimés.

³ Le mot « coopétiteurs » désigne ici, l'ensemble des constructeurs qui sont *a priori* des concurrents directs du couple PSA-General Motors, mais qui sont en même temps des partenaires de l'un ou de l'autre.

- Mitsubishi cesse de fournir des véhicules électriques à PSA, car ce dernier s'allie avec son concurrent direct General Motors qui, depuis des années s'affronte avec Mitsubishi sur la technologie électrique.
- Fiat met aussi fin à sa coopération avec PSA et préfère s'allier avec Chrysler pour concurrencer le couple PSA-General Motors récemment formé.
- BMW annonce la fin de sa collaboration stratégique ayant porté sur les technologies hybrides avec le français PSA après que celui-ci soit allié avec General Motors. L'allemand BMW réclame à son allié français dans le cadre de la fin de leur partenariat, une somme de compensation d'environ 50 millions d'euros.

Par ailleurs, nous rappelons que les deux concurrents étaient alliés depuis longtemps, et avaient étendu leur alliance sur des projets innovants, à compter de 2011 (les motorisations hybrides). Toutefois, PSA continuera cependant à fabriquer des moteurs à essence pour son ex-partenaire l'allemand BMW, et ce, jusqu'à la fin prévue de leur contrat (2015).

Au-delà de cette date, le groupe BMW les fabriquera lui-même, car il estime que le savoir-faire nécessaire est acquis et la technologie est bien maîtrisée. En résumé, l'alliance de PSA avec General Motors a largement incité les autres partenaires de PSA (notamment, BMW, Fiat et Mitsubishi) à dénouer leurs liens avec PSA, percevant ainsi une menace de l'alliance de ce dernier avec General Motors sur leurs propres coopérations.

3.3 Effets réticulaires de l'alliance

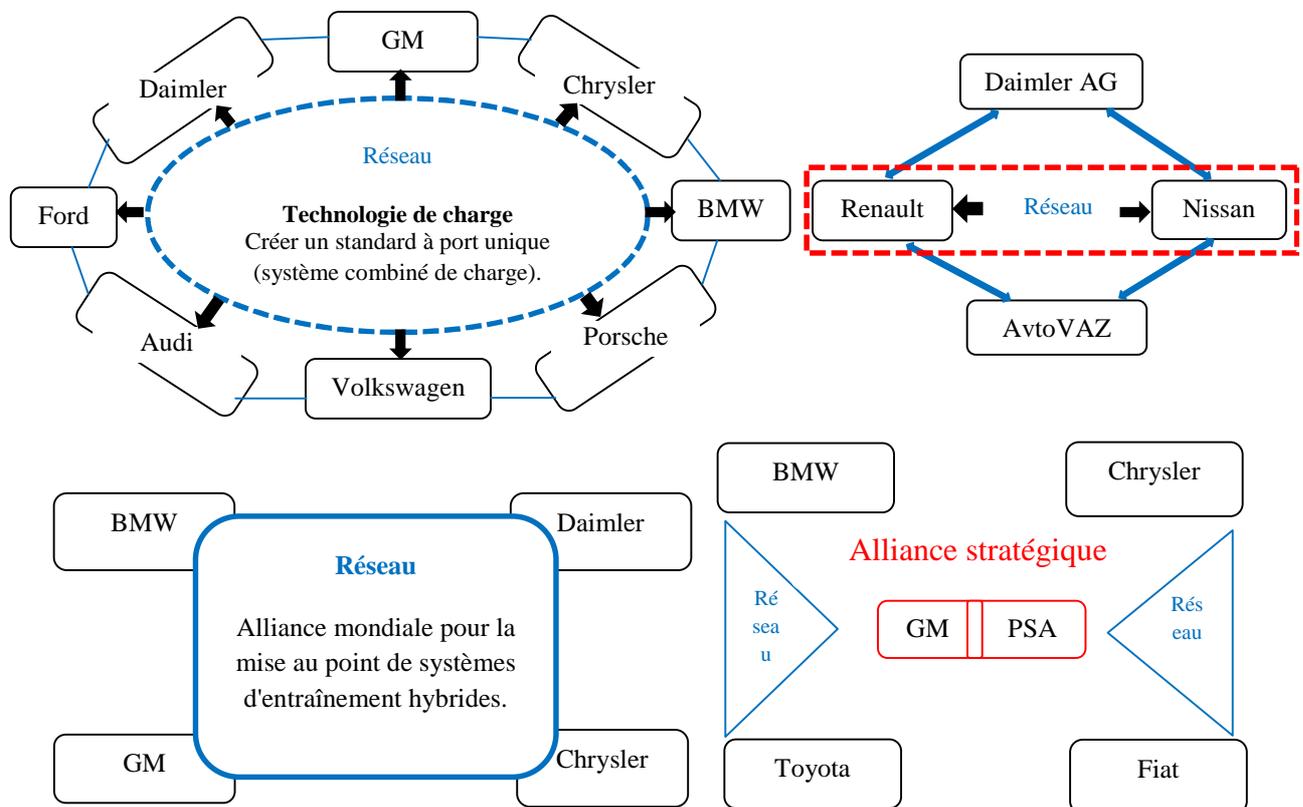
L'apparition du segment de véhicules électriques comme un axe de développement stratégique dans le secteur automobile mondial, incite les constructeurs mondiaux -dans le but de s'approprier le nouveau marché aux opportunités non exploitées- à participer à une course technologique intense. En revanche, afin d'y être le premier il serait avantageux de s'unir. S'allier avec l'Autre, est plus compétitif que d'y aller seul. Collaborer à plusieurs, l'est beaucoup mieux. C'est pourquoi les constructeurs automobiles en réponse aux alliances dyadiques récemment nouées pour développer la technologie électrique, s'organisent dans des structures plus compétitives (réseaux). En effet, ils s'insèrent dans des réseaux et sous-réseaux ayant la capacité de concurrencer les nouvelles puissances créées, notamment l'alliance PSA-General Motors (Figure 13).

Cet effet réticulaire se traduit par la formation de réseaux provoquée par un rapprochement entre deux acteurs, ayant l'intention de dominer un segment et en être le leader. C'est ainsi qu'interviennent BMW, Daimler et Chrysler pour créer un sous-réseau, qui serait capable de concurrencer la technologie hybride développée conjointement par Toyota et

Renault. De même et en réaction au rapprochement récent entre PSA et General Motors, les autres concurrents s'engagent dans des rapprochements plus complexes. Les alliances ainsi formées modifient les liens « indirects » de certains alliés vis-à-vis des autres concurrents potentiels.

Par ailleurs, les alliances entre les acteurs importants ont des conséquences beaucoup plus importantes. Souvent, elles modifient les réseaux d'alliances des autres constructeurs, selon les modalités de l'accord, la technologie sur laquelle il porte, ou la région géographique concernée. Enfin, cette perturbation des « grappes » relationnelles concernent aussi les réseaux verticaux (fournisseurs, sous-traitants et distributeurs) et les accords de partenariat dans le cadre des programmes communs de recherche et développement.

Figure 13: Les structures réticulaires (réseaux d'alliances) dans le secteur automobile.



Source : Elaboré par hani et cheriet

3.4 Effets institutionnels de l'alliance

Si les objectifs théoriques de cette alliance sont avantageux sur les plans stratégiques et concurrentiels, ils le sont nettement moins sur le plan social. L'alliance PSA-General Motors est plus qu'inquiétante du fait qu'elle pourrait entraîner de nombreux plans sociaux, qui résulterait de la suppression de nombreux emplois effectifs³. Les deux groupes alliés souffrent récemment d'un problème de doublons et de surcapacité, les obligeant à procéder à

la réduction des effectifs de leurs structures. Ce constat est exacerbé par le contexte de crise et les difficultés que connaît le secteur automobile en France.

De plus, si dès 2016 les partenaires procéderont à la production en commun de véhicules, il est à craindre davantage de fermetures de sites indépendants et de suppression d'emplois. En réponse à ces mutations, une forte mobilisation syndicale a été relevée. Avec les représentants des travailleurs, les pouvoirs publics sont le second acteur important manifestant des inquiétudes quant aux plans de restructuration annoncés. Ces derniers, se traduisent essentiellement par la fermeture du site de production de PSA localisé à Aulnay et par la suite, de celui se trouvant à Madrid qui enregistre un taux de chômage important. De son côté aussi, Opel après l'annonce de l'alliance General Motors - PSA, envisage de fermer les sites : Bochum (en Allemagne) et Ellesmere Port (au Royaume-Uni).

L'alliance PSA-General Motors a suscité également la réaction d'autres parties prenantes. C'est ainsi que l'office allemand des cartels (autorité allemande de la concurrence) a entamé une enquête sur l'alliance PSA-General Motors le 29 mai 2012. Cette enquête n'a pu démontrer l'existence d'un abus de position dominante ou une entorse aux règles de concurrence de la part des alliés. Sous la pression des syndicats de travailleurs, et avec une médiatisation importante de l'alliance, les pouvoirs publics ont assuré qu'ils resteraient très vigilants concernant les pertes d'emploi qui résulteraient de ce rapprochement. De manière globale, les autorités françaises ont jugé cette alliance bénéfique dans la mesure où, elle devait permettre la création de l'emploi sur le territoire. Malgré les assurances du PDG du groupe PSA qui annonçait qu'il n'y aura pas d'impact sur la production et précisait les effets positifs, attendus en termes de R&D, il semble assez probable que les deux alliés négocient un partage équitable des pertes d'emploi suite aux fermetures de sites.

Le syndicat d'Opel (filiale de General Motors) l'avait explicitement mentionnée. Il revendique une répartition équitable des risques et des chances entre les employés des deux concurrents-alliés et de leurs filiales. Il avait fait rappeler à la direction que l'application des termes de l'alliance est soumise à la consultation des institutions représentatives du personnel (syndicats et associations), et à l'approbation des autorités de la concurrence.

Section 4 : Discussion des résultats obtenus

Le 12 décembre 2013, et après vingt mois de la signature de l'accord entre les deux parties, la décision de rupture intervient et se fait suite au constat d'échec dressé par les deux parties. L'abandon du projet de plate-forme commune pour les futures citadines du groupe et du développement conjoint d'une petite cylindrée a en effet conduit PSA Peugeot Citroën et General Motors à revoir considérablement à la baisse le bénéfice de leurs synergies, à peine après avoir exprimé publiquement son soutien quant à l'arrivée éventuelle du chinois Dongfeng au capital de PSA Peugeot Citroën, General Motors a annoncé sa sortie. L'américain a vendu les 7 % qu'il détenait à des investisseurs privés, pour 250 millions de dollars. En conséquence, le titre Peugeot a déjà perdu plus de 10 %. Pour le groupe français, la désertion de General Motors aura le mérite de clarifier une situation ambiguë et, sans doute, de simplifier l'approche de Dongfeng, dont l'entrée au capital se profile pour début 2014.

4.1 Les résultats du groupe PSA Peu Peugeot Citroën

Le constructeur français a essuyé en 2012 une perte nette historique de 5 milliards d'euros (dont 4,7 milliards de dépréciations d'actifs). Un bilan bien maigre pour Philippe Varin (président du directoire de PSA), alors que PSA a vu ses finances plonger dramatiquement. Le déficit s'est encore accentué au premier semestre 2013 à 1.356 Md€. Dans l'activité automobile, le déficit opérationnel atteint 510 millions, soit une marge négative de 2,7 %. PSA devrait avoir brûlé 1,5 milliard d'euros environ en 2013, suite à trois milliards en 2012. Philippe Varin ne confirme d'ailleurs plus son engagement précédent d'un retour à l'équilibre fin 2014

- Chiffre d'affaires Groupe du 3ème trimestre 2013 à 12,1 Md€ en baisse de 0,824 Md€ par rapport au 3ème trimestre 2012
- Chiffre d'affaires de la division Automobile à 8,0 Md€ en recul de -5,8% par rapport au 3ème trimestre 2012, dans un environnement opérationnel difficile avec un impact négatif des taux de change et du mix géographique européen
- Chiffre d'affaires de Faurecia à 4,1 Md€ en progression de +0,8% et baisse du chiffre d'affaires de 5,1% pour Banque PSA Finance reflétant la baisse des volumes européens
- Le chiffre d'affaires généré par les ventes de véhicules neufs s'élève au 3ème trimestre 2013 à 5 518 M€ contre 6 125 M€ au 3ème trimestre 2012. Ce recul de -9,9% s'explique essentiellement par une forte baisse des volumes de véhicules montés hors Chine de -7,3%,

sous l'effet d'un mix marché défavorable, de la politique de prix et d'une pression continue sur les parts de marché des marques premium et low cost en Europe. Elle reflète également la très forte pression des taux de change à -5,0%, principalement liée au rouble, au réal, au peso et à la livre britannique. La pression sur le mix pays s'élève à - 0,3%⁴.

Tableau 10 : Les chiffres d'affaires pour le groupe PSA (Md€)

	2011	2012	2013	2014	2015
CA 1er trimestre	15,414	14,289	13,025	13,287	13,674
CA 2ème trimestre	15,721	15,264	14,685	14,329	
CA 3ème trimestre	13,450	12,931	12,107	12,296	
CA 4ème trimestre	15,327	12,962	14,273	13,695	
CA semestriel	31,135	29,553	27,710	27,616	
CA annuel	59,912	55,446	54,090	53,607	

Source : Europafinance par Cofisem

4.2 Les résultats du groupe General Motors

Le leader automobile mondial General Motors conforte sa première position au fil des années avec des chiffres impressionnants, après avoir été relégué au deuxième rang mondial par Toyota depuis 2008, le constructeur américain revient au premier plan. En 2011, General Motors a écoulé 9,025 millions de véhicules à travers le monde (+ 7,6 %), dont 2,9 millions aux Etats-Unis. Sur son premier marché, GM a vu ses ventes s'envoler de 11,4 %, en ligne avec la reprise du marché nord-américain. Par ailleurs, l'une de ses deux marques mondiales, Chevrolet, a établi un record de ventes de 4,76 millions de voitures dans le monde.⁵

⁴ « poursuite de la mise en œuvre du plan de redressement », [En ligne], 23/10/2013, www.psa-peugeot-citroen.com, Paris, consulté le 2 Juin 2015.

⁵ Philippe Jacqué, « General Motors de nouveau champion de l'automobile mondiale » [En ligne], 19.01.2012, www.lemonde.fr, consulté le : 15 avril 2015.

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaire du groupe, on constate une progression continue et une augmentation du chiffre d'affaire, avec une hausse de 1,413Md€ en 2012 par rapport à 2011, l'année 2013 a connu aussi une augmentation spectaculaire qui s'élève à 2,315 Md€ par rapport à son année précédente, nous remarquons donc que l'alliance entre General Motors et PSA Peugeot a été bénéfique au groupe américain car durant les deux années d'alliance, le chiffre de vente a augmenté contrairement au groupe français qui a vu sa situation se dégradait avec une baisse de son chiffre d'affaire.

Tableau 11: Les chiffres d'affaires pour le groupe General Motors (Md€)

	2011	2012	2013	2014	2015
Revenu 1er Trimestre	26,296	27,429	26,793	27,174	25,942
Revenu 2è Trimestre	28,597	27,323	28,385	28,802	
Revenu 3è Trimestre	26,673	27,296	28,318	28,548	
Revenu 4è Trimestre	27,614	28,553	29,420	25,964	
Revenu Annuel	109, 182	110,602	112,917	110,489	

Source : Europafinance par Cofisem

4.2 Les points faibles de l'alliance PSA Peugeot Citroën -General Motors

On peut distinguer de multiples raisons d'échec de l'alliance PSA- General Motors :

- **Un manque d'objectifs chiffrés et des effets trop lointains**

Toutefois, le projet était décevant, ce qui déçoit les marchés, c'est qu'après plusieurs mois d'attente, les deux groupes ne fournissent que très peu de détails chiffrés, ce qui laisse penser que le dossier en est encore à ses prémices. Les seules synergies annoncées le sont pour 2015 ou 2016. Autant dire, l'éternité pour les investisseurs boursiers. Par ailleurs, seul élément rassurant pour PSA, la future C5 devrait être assemblée sur le site de Rennes-La Jenais, ce qui laisse supposer que le segment D (voitures moyennes) pourrait rester en France. Alors certes, tout le monde s'accorde à dire que c'est une bonne chose qu'Opel et PSA se restructurent enfin, mais en estimant percevoir les effets un peu plus tôt.

- **Des trous stratégiques**

D'autant plus que sur le fond, l'intérêt même de l'alliance continue de susciter des interrogations. Cette dernière, ne concernera que l'Europe, et pas le reste du monde, le point faible de PSA. En s'alliant à GM, c'était pourtant la Chine, les Etats-Unis ou encore le Brésil que pouvait viser le constructeur tricolore. La Chine n'est pas incluse dans l'Alliance PSA-GM, même le projet de petit véhicule conjoint pour l'Amérique latine, qui devait être un des programmes phares de l'alliance franco-américaine a été abandonné parce qu'il n'était pas assez attractif. A l'inverse, d'importants doublons risquent d'émerger de cette alliance, qui justifie d'ailleurs les craintes des syndicats. Ceci peut paraître d'autant plus problématique d'un point de vue français que les surcapacités de PSA sont bien moins importantes que celles d'Opel. C'est pour cette raison que le titre a perdu 4,57% en Bourse⁶.

- **Des solutions économiques pas trouvées**

PSA affirme qu'il n'arrive pas à trouver l'équation économique, c'est du côté de GM que ça coince. PSA continuera toutefois de développer la plate-forme pour lui-même alors qu'il s'agissait d'une plate-forme complète pour des véhicules à forts volumes. Les autres coopérations PSA-GM portent sur des seules silhouettes de véhicules⁷.

Le groupe a fait état de mauvaises ventes et une hausse de la dette. L'ingérence surprise de l'Etat et d'un représentant dans les salariés dans le conseil de surveillance du groupe n'est pas non plus de nature à réjouir les investisseurs. Tout comme sa demande acceptée de ne pas verser de dividendes tant que durera la garantie de 7 milliards accordée par l'Etat à la banque de financement de PSA. La famille Peugeot, jusque-là très attachée à l'indépendance du groupe, serait en proie à de vives dissensions, qui auraient failli conduire au limogeage de Philippe Varin⁸.

- **Rien de concluant hors d'Europe**

Plus structurellement, l'alliance franco-américaine n'a pas répondu aux espoirs nourris initialement par PSA, celui-ci ayant entre-temps réduit la voilure de ses coopérations historiques avec Ford et BMW... Cette alliance se cantonne tout d'abord bel et bien à l'Europe. En Chine, les deux alliés n'ont pas les mêmes partenaires - Dongfeng pour PSA, et son rival

⁶ Philippe Varin président du directoire PSA

⁷ www.psa-peugeot-citroen.com

⁸ Jean-Pierre LAGARDE, « GM-PSA : les liens secrets du mariage », [En ligne], 23 février 2012, Libération.fr, consulté le 01 juin 2015.

traditionnel SAIC pour GM. Pas question donc que l'américain, qui est le numéro un en Chine, aide le français, dont la part de marché reste inférieure à 4%⁹.

General Motors n'est pas non plus enclin à donner un coup de main à PSA au Brésil, où General Motors figure traditionnellement parmi les trois grands constructeurs locaux, malgré les assurances aucun accord n'a été conclu sur des discussions concernant l'Amérique du sud.

- **Seul résultat concret de l'alliance : un manque à gagner pour le français...**

Pourtant, PSA, dont les ventes chutent au Brésil et qui y détient une part de marché tout juste supérieure à 4%, aurait bien besoin de GM, notamment pour sortir enfin un « Carro popular », c'est-à-dire une petite voiture à bas coûts et moteur de faible cylindrée rentrant dans une catégorie fiscalement favorisée qui représente environ la moitié du marché local. Ce projet de petit véhicule conjoint pour l'Amérique latine devait pourtant être l'un des programmes phares de l'alliance franco-américaine.

En Inde, où GM est présent mais où PSA avait reporté ses projets à une date indéterminée faute de moyens, aucun soutien n'a eu lieu de la part de GM... Rien non plus en Russie. En revanche, à la demande pressante de GM, PSA a dû abandonner l'Iran, son deuxième débouché mondial derrière la France avec 472.800 unités en 2010. L'Iran était un marché historique pour Peugeot. Mais GM, qui veut se conformer à la stricte politique d'embargo des Etats-Unis, a fait pression. Le seul résultat concret de l'alliance hors d'Europe a débouché sur... un manque à gagner pour le français.

- **Chevrolet, le trouble-fête**

L'alliance se cantonne de facto à une alliance entre PSA et Opel. Le problème c'est que GM pratique sur le marché européen la concurrence interne entre Opel, d'une part, et sa marque Chevrolet de l'autre. Celui-ci écoule effectivement sur le vieux continent des modèles pour l'essentiel produits en Corée à des coûts moindres que ceux d'Opel.

GM clame certes haut et fort que les marques ne se cannibalisent pas, les Chevrolet étant plus bas de gamme qu'Opel. Il n'empêche que la rivalité interne existe. Chevrolet n'est d'ailleurs pas concerné, du moins à ce stade, par les accords entre PSA et Opel¹⁰.

⁹ <http://www.gm.com/content/gmcom/home/toolbar/search.html?q=psa-gm>, [En ligne], 15/10/2013, consultée le 20 mai 2015.

- **Une première voiture commune en 2016**

L'alliance se borne donc à des petits moteurs conjoints à l'étude et trois projets de plateformes communes avec, la production de véhicules en collaboration, selon les accords paraphés. Les trois projets communs de véhicules seront tous développés sur une plate-forme du constructeur français. Ce qui prouve d'ailleurs la faiblesse de l'apport technologique de GM à l'alliance. PSA et General Motors ont annoncé qu'ils allaient produire la prochaine génération de leurs petits monospaces dans l'usine, GM de Saragosse, en Espagne. Les premières voitures issues de cette collaboration doivent être lancées... fin 2016. C'est apparu normal vu les délais de développement, mais bien long vu la mauvaise situation des deux sociétés¹¹.

- **Rien n'est prévu dans le haut de gamme**

En revanche, et contrairement à ce qui avait été évoqué à la fin du mois d'octobre 2012, les deux entreprises ne parlent plus de travailler ensemble dans le haut de gamme. Et les projets industriels ne vont pas sans heurts. L'étude un temps d'une remplaçante de la Citroën C5 de gamme moyenne supérieure sur une base Opel a finalement été abandonné. Du coup, le successeur de cette C5 a déjà pris un an de retard !

- **PSA et Opel ont de sérieux problèmes de surcapacités**

Et puis, le rapprochement PSA-Opel apparaît comme celui de deux constructeurs malades. General Motors a enregistré l'an dernier un déficit d'exploitation (Ebit) de 1,8 milliard de dollars (1,4 milliard d'euros) en Europe, après 747 millions en 2011. Le consortium de Detroit, qui perd de l'argent sur le vieux continent depuis plus de dix ans, vise l'équilibre en 2015.

PSA et Opel sont confrontés tous deux à des problèmes de surcapacités. PSA doit d'ailleurs fermer son usine d'Aulnay et Opel celle de Bochum (Allemagne) fin 2014. Les deux groupes affrontent des chutes de parts de marché en Europe. PSA a vu ses immatriculations dans l'Union européenne reculer de 12,3% sur huit mois, GM de 8,3%. Leur pénétration dans l'Union n'est plus que de 11,2% (12,1% un an auparavant) pour PSA et 8,1% (contre 8,3%) pour GM¹².

¹⁰ www.zonebourse.com/general-motors-company-6873535/fondamentaux/, [En ligne], 12/12/2013, consulté le 30 mai 2015

¹¹ Sarah Belouezzane, Claire Gatinois ((à New York)) et Philippe Jacqué, « *Alliance GM-PSA : la stratégie de l'américain suscite des doutes* » [En ligne], 01.03.2012, Le monde.fr, consulté le 19 mai 2015.

¹² www.boursorama.com/bourse/profil/profil_finance.phtml?symbole=1rPUG, [En ligne], 24 Octobre 2012, consulté le : 12 juin 2015.

- **Le constructeur américain est un habitué des mariages ratés**

En dépit des promesses, force est de constater que la mirifique alliance franco-américaine n'a pas répondu aux espoirs nourris initialement par PSA. Cette alliance se cantonne bel et bien à la seule Europe, où GM veut enfin résoudre le problème-clé des pertes récurrentes enregistrées depuis plus de dix ans par sa filiale allemande Opel.

De toute façon, General Motors a toujours raté ses alliances dans l'histoire. Il a en effet fini par céder progressivement toutes ses participations dans les constructeurs japonais comme Fuji Heavy (Subaru), Suzuki, Isuzu. Il a dû aussi liquider la marque suédoise Saab qu'il avait rachetée au début des années 90, faute d'avoir su la faire vivre. Et sa grande alliance avec Fiat au début des années 2000 s'est soldée par un fiasco, l'américain ayant même dû verser 1,5 milliard d'euros au groupe italien pour prix de la rupture¹³.

Conclusion

L'idée de départ de ce travail était d'élargir la lecture des effets des alliances, au-delà des retombées directes sur les partenaires concernés par la coopération. Dès lors, nous avons étudié les effets des alliances stratégiques à quatre entrées : d'abord, des effets sur les alliés eux-mêmes, que nous avons qualifiés de coopératifs, puis, des effets sur les concurrents qui tendent à se regrouper dans des structures de réseau. Ensuite, en termes de dynamiques concurrentielle et relationnelle, aboutissant à une recomposition des réseaux existants, en modifiant la structure sectorielle. Enfin, à un niveau macro de l'analyse, des effets institutionnels sont aussi à considérer, se traduisant par la réaction d'autres parties prenantes, telles que les autorités publiques et les différentes institutions (Etats, institutions de régulation et de contrôle de la concurrence, syndicats, ...etc.)

Pour l'étude de ces effets à différents niveaux précédemment cités, nous sommes partis d'un cas particulier issu de l'industrie automobile mondiale, en l'occurrence, l'alliance entre PSA et General Motors. En effet, bien que ce rapprochement soit intervenu récemment (2012), ses effets aux différents niveaux évoqués ont déjà été ressentis. Les concurrents-alliés visent des partenariats technologiques, mais ont aussi des intérêts de repositionnements stratégiques et géographiques. En réaction, les autres concurrents s'insèrent dans des réseaux plus compétitifs pour affronter la concurrence émanant de ce couple puissant. De même, certains partenaires ont reconsidéré leurs relations coopératives antérieures suite à l'annonce de ce

¹³ www.psa-peugeot-citroen.com [En ligne], 23/10/2013, consulté le : 05 juin 2015.

rapprochement, adoptant dans certains cas des mesures de représailles pouvant aller à la rupture des collaborations en cours. Enfin, l'alliance a surtout suscité la réaction des institutions publiques et d'autres parties prenantes telles que, le ministère français du travail, l'office allemand de la concurrence et les syndicats des deux partenaires.

Et enfin nous nous sommes penchés pour discuter de la rupture de cette alliance entre les deux partenaires tout en essayant d'apporter quelques explications et quelques éclaircissements concernant les motifs de la rupture.

La coopération interentreprises est devenue une option stratégique que les dirigeants ne peuvent plus ignorer et la formation d'alliance stratégique un moyen pour l'entreprise d'entrer sur de nouveaux marchés, d'atteindre une taille critique qui permettrait d'assurer la compétitivité sur certains marchés, d'éviter un concurrent, d'améliorer ses compétences et de lancer de nouveaux produits ou de partager les risques et les coûts.

Les mutations rapides et intenses qui caractérisent l'environnement actuel, dues essentiellement : à la globalisation des marchés, qui oblige les entreprises à améliorer leur compétitivité pour faire face à la concurrence mondiale, et au développement rapide des technologies, qui rend rapidement les technologies les plus avancées obsolètes, obligeant ainsi les entreprises à innover rapidement constamment. Pour faire face à cet environnement, chaque entreprise doit avoir toutes les ressources, les compétences et les savoir-faire nécessaires, ce qui est difficile, même pour les grandes entreprises multinationales. L'insuffisance de ressources et compétences dont disposent les entreprises, explique en grande partie l'ampleur que prend le phénomène des accords de coopération interentreprises, que ce soit en nombre ou en variété des formes d'accords.

La réussite des alliances stratégiques n'est pas toujours assurée, c'est pourquoi il convient de les gérer avec grand soin afin de réduire leurs taux d'échec. Plusieurs chercheurs ont signalé le risque élevé d'une fin prématurée des alliances stratégiques pour diverses raisons, d'une part, une mauvaise gestion et préparation de l'alliance comme l'intégration d'un partenaire qui répond pas aux besoins recherchés, d'une autre part, la mauvaise gestion de l'écart culturel, ces différences culturelles peuvent, si elles ne sont pas bien comprises et bien gérées, amener à un échec de l'alliance, ou encore un certain opportunisme de la part d'un partenaire qui ira tenter de renforcer son allié et de faire converger ses intérêts au détriment de l'autre, rappelons tout de même que les différences culturelles peuvent présenter en elles-mêmes une opportunité pour les partenaires si elles sont bien maîtrisées.

C'est dans ce sens que nous nous sommes intéressés dans ce travail aux motivations qui poussent les entreprises à s'allier entre elles, et aux éléments clés qui déterminent la réussite d'une alliance stratégique, en soulignant différents points importants comme le management interculturel qui peut être un élément clé pour la réussite d'une alliance. Nous avons commencé par présenter les aspects théoriques des alliances, et par la suite, étudier un cas international entre deux grands groupes automobiles qui sont en l'occurrence, le groupe américain General Motors leader mondial et le groupe français PSA Peugeot Citroën, notre

étude nous a démontré que cette alliance créée serait en principe porteuse d'avantages réciproques mais la réalité est toute autre, l'atteinte des objectifs réciproquement est souvent une tâche difficile d'autant plus que d'autres effets aux différents niveaux (institutionnel, réseaux, industrie, dyadique) sont engendrés. Sur le plan institutionnel y a eu une réaction des autorités nationales suite à la restructuration et la fermeture de quelques sites de production des deux groupes alliés en Europe, PSA déclare avoir supprimé 8000 emplois ce qui a suscité une forte réaction syndicale, sur le plan réseau : constitution de nouveaux réseaux stratégiques, et de nouvelles alliances entre concurrents suite à ce rapprochement, sur le plan industriel : concentration accélérée de l'industrie automobile, une multiplication de rapprochements , restructuration du secteur automobile et recomposition des parts de marché globales, quant au plan dyadique : solides perspectives de croissance en Asie pour les deux constructeurs, ces effets intégrés suite à cette alliance pourraient influencer, modifier ou voire complètement changer la vision des choses , le cas traité le prouve parfaitement et les synergies attendues de cette alliance n'ont pas été concluantes ce qui a entraîné sa rupture.

S'allier présente des risques, c'est une évidence. Le jeu peut être gagnant-gagnant ou gagnant-perdant, les désordres sont permanents, l'alliance vit, évolue au même rythme que l'activité qui en fait l'objet, tel allié d'aujourd'hui sur tel domaine peut être l'adversaire de demain sur un autre domaine. Mais il est possible de minimiser l'ensemble de ces risques.

Les entreprises, ainsi que bien d'autres organisations, se restructurent désormais en réseau, les alliances leur permettent de se connecter et se déconnecter. Elles apportent une souplesse indispensable, une réponse adaptée aux nouvelles circonstances internationales et managériales. Enfin pour toutes ces raisons, l'alliance est une exigence nécessitant disposition culturelle et une posture managériale, elle requiert un état d'esprit et des savoir-faire, ces savoir-faire sont nécessaires en amont pour établir le projet et la vision stratégique, en aval pour gérer les relations avec les partenaires.

Bibliographie

Ouvrages :

- Aliouat Bouallem, Boyer, « Les stratégies de coopération industrielle », Edition Economica, Paris, 1993- 1995.
- Andrew C. Ross, Jerry, « Pourquoi certaines alliances stratégiques persistent au-delà de leur durée de vie utile? », California Management Review, Vol 44, issue 1, 2001.
- Bouayad Anis, « Les alliances stratégiques : les facteurs clés de succès », Dunod, Belgique, 2006.
- Colombo, M.G, « Les formes d'alliance : un test des perspectives contractuelles et compétences », Journal de management stratégique, 2003, Vol24.
- Collins, Timothy M et Doorley, Thomas L « Les alliances stratégiques » InterEditions, Paris, 1992.
- Durand Lehmann-Ortega L, Leroy F, Garette B, Dussauge P et Durand R, « Strategor », Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2013.
- Das, T.K., Teng, B.S, « Types de risques et les structures des alliances interentreprises », revue d'études en management, Vol33.
- Das T.k, Teng B.S, « Entre confiance et contrôle : développer la confiance dans la coopération de partenaires dans les alliances », revue de l'académie de management, Vol 123, UK, 1998.
- Doz. Y et Hamel. G, « L'Avantage des alliances : Logique de création de valeur », Édition Dunod, Paris, 2000.
- Garrette B, Dussauge P « Anticiper les évolutions et les résultats des alliances stratégiques entre entreprises concurrentes », Etudes internationales de la gestion et de l'organisation, Vol 27, N° 4, 1997-1998.
- Garette B, Dussauge P, Durand R, « Strategor : politique générale de l'entreprise », 4^{ème} Ed, Dunod, Paris, 1997.
- Garette B, Dussauge P, « Les stratégies d'alliance », Edition d'organisation, Paris, 1991.
- Garette B, Dussauge P, Will Mitchell R, « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources », revue française de gestion, 1993.

- Geringer J. M., Hebert L, « Control and performance of International Joint Ventures» Journal of International Business Studies, 1989, Vol 20, N°2.
- Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, FrédéricFréry, «Pearson Education France – Stratégique», 9^{ème}éd, 2011.
- Gomes Casseres, Benjamin, «Avez-vous vraiment une stratégie d'alliance?», Stratégie et leadership.Vol 26 issue4, 1998.
- Gouali Mohamed, Fusions-acquisitions: « Les 3 règles du sucées », Edition EYROLLES, Paris, 2009.
- Harrigan.K.R, « Alliances stratégiques et l'asymétrie des partenaires», revue du management international,1988, Vol28.
- Ingham, M. (1993), « Approche stratégique des alliances internationales », Gestion, 2000, N°5.
- Jacques Lévy et Michel Lussault, « Logique de l'espace, esprit des lieux », belin, Paris, 2000.
- Jean-Pierre Détrie, «Strategor : politique générale de l'entreprise», Dunod, 4ème édition, Paris, 2005.
- Jolly D, « Les alliances technologiques inter-entreprises : champ d'application et d'explication théoriques », 5^{ème} Ed, Paris, Gestion 2000.
- Kenichi Ohmae, « La triade: émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise », Edition : Flammarion, France, 1985.
- Kogut B, « JV et l'option de se développer et d'acquérir», Sciences de management, Paris, 1991.
- Leclère D. et J. M. Elis, « Les stratégies d'alliance entre firmes : un essai de typologie », 5^{ème} Ed, Paris, Gestion 2000.
- Lorange P. et J. Roos, « Alliance stratégique: formation, implémentation, évolution », Blackwell Business, 1993.
- M.cauley de la Sierra, « Management global des alliances : les étapes clés de réussite d'une alliance », 1^{ère} Ed, 1999.
- Olivier Meier, Guillaume Schier,« Fusions-Acquisitions :Stratégie. Finance. Management », 3^{ème} Edition, Paris, 2009.

- Olivier Meier, « Stratégies de croissance : Fusions-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement interne », Ed : Dunod, France, 2009, P 09.
- Porter, M.E, « Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Economica, Paris, 1982.
- Seung Ho, Park, Gerardo R. Ungson, « La rivalité interentreprises et la complexité de gestion : un cadre conceptuel de l'échec de l'alliance », vol. 12, Ed N°1, 2001.
- Urban, Sabine et Vendemini, Serge, « Alliances stratégiques coopératives européennes », DeBoeck Université Bruxelles : 1994.
- Yan A, Gray B, « Le pouvoir de négociation, contrôle de gestion et de la performance dans les États-Unis-Chine joint-ventures : une étude comparative de cas », revue de l'académie de management, Vol 37, N°6.

Mémoires et thèses :

- Anissa Chekroun, Partick Berthon, Fabien Mathieu, « Gestion de production et stratégies d'alliances », Mémoire en vue d'obtention du diplôme du master en science de gestion, Université de Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.
- GABRIE H, « Un essai d'explication de la croissance externe des entreprises », Thèse de doctorat, Université de Paris VIII, 1976.
- Pascal Picard, « Des alliances stratégiques aux alliances logistiques », Thèse de doctorat, Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion, 2000.
- Pellegrin-Boucher, E « Stratégies de coopération : modalités et implications. Cas du secteur des ERP et des services », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université Montpellier 1. 2006.
- Sylvaine Mercuri, Maha Rais, « Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale : Quel rôle pour le middle manager ? », Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, France, 2012.

Sites internet :

- www.boursorama.com/bourse/profil/profil_finance.phtml?symbole=1rPUG
- www.boursorama.com/bourse/profil/profil_finance.phtml?symbole=1kM8GM
- www.ccfa.fr

- www.gm.com/content/gmcom/home/toolbar/search.html?q=psa-gm
- www.kpmg.com
- www.lemonde.fr
- www.psa-peugeot-citroen.com
- www.zonebourse.com/GENERAL-MOTORS-COMPANY-6873535/fondamentaux/

Table des matières

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale	1
Chapitre introductif : Stratégies de croissance et voies de développement	4
Section 01 : les stratégies de croissance de l'entreprise	4
1.1 La stratégie de spécialisation	4
1.2 La stratégie de diversification	4
1.2.1 Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification	5
Section 02 : les modes de développement de l'entreprise	5
2.1 La croissance interne	5
2.1.1 Les causes de la croissance interne	6
2.1.2 Les avantages de la croissance interne	6
2.1.3 Les limites de la croissance interne	6
2.2 La croissance externe	6
2.2.1 Les types de croissance externe	7
2.2.1.1 Les fusions-acquisitions	7
2.2.1.2 Les alliances	7
2.2.1.3 Les joint-ventures (JV).	7
2.2.2 Les atouts de la croissance externes	7
2.2.3 Les limites de la croissance externe	7
2.3 Arbitrage entre croissance interne et croissance externe	8
2.3.1 Les caractéristiques sectorielles	8
2.3.2 La propension de l'entreprise à la croissance externe	8
2.3.3 Les considérations tactiques	8
2.3.4 La disponibilité des actifs sur le marché	9

Section 03 : le choix d'une modalité de développement	9
3.1 Le choix entre achat, coopération ou faire soi-même	9
3.2 Les critères de réussite d'une croissance externe	12
Conclusion du chapitre	13
Chapitre I : Généralités sur les alliances stratégiques	14
Section 1 : Définition, caractéristique et structure de l'alliance stratégique	14
1-1 Définition des alliances stratégiques	14
1-1-1 Définition des Alliances Stratégiques Internationale...	15
1-2 Les caractéristiques d'une alliance stratégique	16
1-3 La structure juridique d'une alliance stratégique.	17
Section 2 : Les grands types d'alliance.	18
2.1 Partenariats entre firmes non-concurrentes	19
2.1.1 Les joint-ventures	19
2.1.2 Les partenaires verticaux	20
2.1.3 Les accords inter-sectoriels	22
2.2 Alliance entre firmes concurrentes	23
2.2.1 Les alliances complémentaires	23
2.2.2 Les alliances de co-intégration	25
2.2.3 Alliance de pseudo concentration	26
Section 3 : Les raisons, objectifs et les difficultés posées	29
3.1 Les objectifs d'alliances stratégiques	29
3.1.1 Bénéficiaire des synergies et des économies d'échelles tout en préservant l'autonomie	29
3.1.2 Délimiter précisément le territoire de coopération	30
3.1.3 Bénéficiaire des opportunités d'apprentissage	31
3.1.4 Se protéger contre des concurrents plus puissants	31
3.1.5 Utiliser le réseau de distribution d'une grande entreprise	32
3.1.6 Surmonter les obstacles marketing	32
3.1.7 Pouvoir exercer une option d'achat ou de vente	33
3.1.8 Élargir le champ de connaissances	33
3.2 Difficultés posées par l'alliance stratégique (Ambiguïté : rivalité et coopération)	34

Section 4 : L'évolution de l'alliance et ses conséquences stratégiques	35
4.1 Les cinq évolutions principales	36
4.2 Conséquences stratégiques des alliances	36
4.3 L'impact des alliances sur la concurrence	36
4.4 La coévolution et la confiance	37
Conclusion du chapitre	37
Chapitre II : Démarches, enjeux et effets des alliances stratégiques	39
Section01: La préparation et la mise en œuvre de la coopération	39
1. 1 Le cycle de vie de la coopération	39
1.1.1 La décision de coopérer	40
1.1.2 Les processus pré-nuptiaux	40
1.1.3 La mise en œuvre	40
1.1.4 La clôture de la coopération	40
1.2 Le rapprochement entre alliés	41
1.2.1 L'identification des ressources manquantes.	41
1.2.2 Le repérage et l'approche d'une cible.	42
1.2.3 Les tests pré-nuptiaux de congruence	44
1.2.4 Une première esquisse d'alliance.	46
1.2.5 La Configuration du contrat d'alliance	46
Section 02: Contrôle et mode de gouvernance au sein des alliances stratégiques	47
2.1 Structures de gouvernance des alliances stratégiques.	47
2.2 Le mécanisme de contrôle dans les alliances stratégiques	49
Section 03 : Les effets positifs d'alliance stratégique.	51
3.1 Augmentation du chiffre d'affaires	51
3.2 La poussée de l'internationalisation.	52
3.3 L'évolution de la technologie	52
3.4 L'accès à un marché	52
3.5 La domination par les coûts	53
3.6 L'acquisition du savoir-faire/ apprentissage	53
3.7 Une coentreprise en vue de la production sur place.	53
3.8 Augmentation du réseau de distribution géographique	54

Section 04 : Les raisons d'échec des alliances stratégiques	55
4.1 L'écart culturel	55
4.2 La divergence des objectifs à long terme.	56
4.3 L'influence et le contrôle	56
4.4 Le risque de confiance	57
4.5 L'influence des profils des parties prenantes	57
Conclusion du chapitre	58
Chapitre III : Les déterminants clés de l'alliance stratégique	59
Section 01 : La zone géographique de référence ou la territorialité de l'alliance.	59
1.1 Définition de la territorialité	59
1.2 Territorialité, temps, espace et alliance.	60
1.3 La démarche pour l'élaboration d'un portefeuille de territorialité établir les zones géographiques optimales.	60
1.3.1 Etablir les zones géographiques optimales.	61
Section 02 : Le profil des alliés ou les acteurs de l'alliance	62
2.1 La matrice d'analyse.	62
2.2 Les critères de sélection.	63
2.3 Les divers partenaires possibles	64
Section 03 : le degré d'implication ou le type d'alliance	67
3.1 Le degré d'implication stratégique	68
3.2 Alliance stratégique ou alliance tactique.	68
3.3 Le tableau d'évaluation de l'alliance.	70
Section 04 : La gestion des alliances dans la durée ou la maîtrise de l'alliance	71
4.1 Le principe d'intégration croissante	71
4.2 La matrice d'évaluation de degré d'intégration	72
4.2.1 La lecture de la matrice.	73
4.2.2 La matrice dans le temps	73
4.3 Pouvoir, alliance et identité	75
4.3.1 Le nouveau pouvoir	77
4.3.2 L'identité dans l'altérité	79
4.4 Les dix facteurs clés de succès de l'alliance	80

Conclusion du chapitre	88
Chapitre IV : Etude du cas de l'alliance General Motors – PSA	89
Section01 : La présentation des deux parties de l'alliance « GM-PSA »	90
1.1 Général Motors (ou General Motors Corporation ou GM).....	90
1.2 Peugeot, Citroën société anonyme (PSA)	90
Section02 : Formation de l'alliance GM-PSA.	91
2.1 Le contexte de la formation de l'alliance.	92
2.2 Les volets et objectifs de l'alliance entre PSA et General Motors	93
2.3 Le management de l'alliance PSA-General Motors.	95
Section03 : Les effets de cette alliance stratégique.	96
3.1 Effets compétitifs de l'alliance	96
3.3 Effets réticulaires de l'alliance	100
3.4 Effets institutionnels de l'alliance	101
Section04 : Discussion des résultats obtenus	103
4.1 Les résultats du groupe PSA Peugeot Citroën	103
4.2 Les résultats du groupe General Motors	104
4.2 Les points faibles de l'alliance PSA Peugeot Citroën -General Motors	105
Conclusion générale	111

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des tableaux

Tableau (N°)	Titre	N° page
1.	Les quatre critères de modalités	10
2.	Les critères de réussite d'une croissance externe	12
3.	Croisement entre le type et les mécanismes de contrôle	51
4.	Tableau d'évaluation de l'activité	69
5.	Evaluation de l'alliance	70
6.	Matrice d'évaluation du degré d'intégration	72
7.	La dynamique d'intégration	74
8.	Le patrimoine des deux alliés PSA et General Motors (2011)	93
9.	Les volets de l'alliance PSA – General Motors	94
10.	Les chiffres d'affaires pour le groupe PSA (Md€)	104
11.	Les chiffres d'affaires pour le groupe General Motors (Md€)	105

Liste des figures

Figure (N°)	Titre	N° Page
1.	Typologie des alliances stratégiques	18
2.	Le processus de rapprochement et le cycle de vie de l'alliance stratégique	39
3.	Les protagonistes de l'alliance	63
4.	Alliance tactique et stratégique	68
5.	Deux logiques de pouvoir	76
6.	Le pouvoir traditionnel et le nouveau pouvoir	78
7.	La posture de l'alliance	79
8.	Participations unidirectionnelles dans l'alliance PSA-General Motors	93
9.	Le management de l'alliance PSA-General Motors	95
10.	Modèle intégrateur des effets des alliances stratégiques	96
11.	Les avantages (intérêts) réciproques tirés de l'alliance	98
12.	Les répertoires relationnels des concurrents-alliés PSA et General Motors	99
13.	Les répertoires relationnels des concurrents-alliés PSA et General Motors	101

Résumé

Ce travail comporte une étude sur les stratégies de croissance et les modes de développement privilégiés par l'entreprise, les alliances stratégiques sont devenues une pratique incontournable du monde des affaires, en particulier dans une époque où on assiste à une prise de conscience progressive des limites de la croissance organique. Pour autant, environ la moitié des opérations d'alliances et de partenariats échouent, c'est pour cela que nous nous sommes intéressés dans ce travail à l'étude des raisons d'échec de ces alliances et des facteurs qui contribuent à la réussite de ces opérations de coopération. Nous avons illustré notre travail par un cas pratique d'une alliance stratégique entre deux grands groupes automobiles afin de mieux comprendre les enjeux et les contraintes qui peuvent découler des alliances stratégiques.

Mots clés : Croissance, Alliances stratégiques, Coopération, Collaboration.

Summary

This work includes a study on growth strategies and preferred modes of development by the company, strategic alliances have become an essential practice in the business world, especially in a time when we are witnessing a growing awareness of the limits growth organique. However, about half of the operations of alliances and partnerships fail are why we were interested in this work to study the reasons for failure of these alliances and the factors contribute to the success of such cooperation operations. We illustrated our work by a practical case of a strategic alliance between two major automotive groups to better understand the issues and constraints that may result from strategic alliances.

Keywords: Growth, Strategic Alliances, Cooperation, Collaboration.

ملخص

ويشمل هذا العمل دراسة عن استراتيجيات النمو وسائط المفضلة بالنسبة للتنمية من قبل الشركة، وأصبحت التحالفات ومع ذلك، الاستراتيجية ممارسة أساسية في عالم الأعمال، وخاصة في الوقت الذي نشهد تزايد الوعي حدود نمو عضوي ما يقرب من نصف عمليات فشلت التحالفات والشراكات هو السبب في أننا مهتمون في هذا العمل لدراسة أسباب فشل هذه نحن يتضح عملنا حالة عملية لتحالف استراتيجي بين التحالفات والعوامل التي تساهم في نجاح هذه العمليات المشتركة مجموعتين السيارات الرئيسية لفهم أفضل للقضايا والقيود التي قد تنجم عن التحالفات الاستراتيجية

كلمات: النمو والتحالفات الاستراتيجية والتعاون