



ALLIANCE STRATEGIQUE

*Quels sont les
déterminants d'une
alliance durable ?*

JEZEQUEL Charlotte
LEBLANC Anne-Sophie
MASSENGO Estelle
SAUDO Caroline

INTRODUCTION

Dans le contexte d'une concurrence mondiale intense, d'un coût élevé de Recherche et Développement et de la nécessité d'utiliser des compétences ainsi que des facteurs spécialisés complémentaires, les entreprises se sont vues contraintes de revoir et modifier leurs stratégies ainsi que la portée et l'organisation de leurs activités au sein de leur chaîne de valeur ajoutée. Ainsi, cet environnement dans lequel ont dû évoluer les entreprises, les a incité de plus en plus à conclure des alliances stratégiques.

En réalité, de nombreuses sociétés individuelles vont participer simultanément à un grand nombre d'alliances à visée purement technologique, dans le but de faciliter leur accès à des technologies complémentaires, de réduire l'intervalle de temps nécessaire pour mettre au point une innovation et de partager les risques que comporte le développement de technologies de pointe.

Nous pouvons cependant noter que la formation d'alliances inter-entreprises est loin d'être un phénomène nouveau. Ce qui change néanmoins, c'est leur importance relative, dans le cadre de laquelle on va mettre l'accent sur la flexibilité, la capacité des entreprises à susciter une croissance fondée sur l'innovation et la synergie de groupe que les alliances créent entre les membres et qui permet aux entreprises d'affronter une concurrence internationale intense (due notamment à la mondialisation de l'économie et au progrès technologique).

Par ailleurs, l'avis des pouvoirs publics sur ce concept a également évolué : au départ, ils ont cru que la coopération inter-entreprises était néfaste pour l'économie (effets négatifs de la concurrence). Ils ont donc voulu décourager par tous les moyens les pratiques en termes d'alliances. Cependant cette attitude a radicalement changé : en effet, la plupart des alliances commerciales étant maintenant perçues comme avantageuses pour l'économie, les pouvoirs publics en ont donc fait la promotion par l'intermédiaire de diverses mesures stratégiques (par exemple, ils considèrent que les alliances à visée technologique sont le moyen le plus efficace de stimuler le développement des technologies de pointe).

Néanmoins, lorsqu'une entreprise conclut une alliance stratégique, elle n'est pas motivée par un seul, mais par plusieurs objectifs. En effet, elle peut chercher à avoir accès à de nouveaux marchés ou à des technologies nouvelles, à faire face à une escalade des

coûts de R&D, à accélérer la mise au point de produits ou de procédés de fabrication, à assurer sa compétitivité sur le plan des coûts...

Nous avons donc pu voir que le concept d'alliance prend une ampleur grandissante au sein des stratégies des entreprises, Cependant certaines alliances inter-entreprises sont au cœur de nombreuses polémiques, notamment celles découlant des accords de libre échange entre l'UE et des pays du pourtour méditerranéen. En effet, alors que certains soulignent leurs effets bénéfiques, d'autres mettent en avant leur fragilité largement due à la faiblesse des transferts de compétences réalisés entre les partenaires.

Nous pourrions alors nous demander, à quelles conditions une alliance inter-entreprises est-elle durable ? Quels sont, au final, les déterminants de la stabilité d'une alliance ? Quels sont les motivations des entreprises à s'allier ?

Ainsi, dans une première partie, nous allons donc voir les principaux objectifs d'une alliance stratégique, puis dans une seconde partie, nous expliquerons quelles sont les facteurs de réussite pour qu'une alliance soit durable.

I) Les objectifs de l'alliance stratégique

A) L'analyse des relations inter-entreprises : aspect théorique

L'analyse des relations inter-entreprises, et plus particulièrement les alliances stratégiques constituent un champ de plus en plus important en sciences de gestion. Elles sont abordées sous diverses perspectives théoriques : Théorie des coûts de transaction (on s'allie si les coûts de transactions sont élevés : spécificité des actifs, fréquence des contacts), théorie des ressources (avantage concurrentiel, on s'allie pour bénéficier de compétences dont on ne dispose pas), théorie militaire (coalition, balance de pouvoir), théorie des jeux (optimisation du comportement coopératif), école de la stratégie (synergie, coexistence de la coopération /compétition), approche des réseaux organisationnels (interdépendance) et approche par l'apprentissage (transferts et course entre partenaires)...

Nous allons cependant uniquement nous focaliser sur les deux premières théories (coûts de transactions et ressources), puisqu'elles vont constituer de manière générale bien sûr, les principales motivations des entreprises à s'allier.

Tout d'abord, nous pouvons remarquer que le point de départ de Williamson (Prix Nobel 2009, considéré comme le fondateur du courant théorique des coûts de transaction) et de la théorie des coûts de transaction est de postuler que toute transaction économique engendre des coûts préalables à leur réalisation (liés notamment à la recherche d'informations, aux « **défaillances du marché** » (*cas dans lequel le marché échoue dans l'allocation optimale des ressources économiques et des biens et services, comme par exemple dans le cas d'un monopole (ou d'un cartel), d'une situation où coexistent chômage et pénurie de main d'œuvre, logement vide et personnes sans logements, etc...*), à la prévention de l'opportunisme des autres agents etc. Ainsi, certaines transactions se déroulant sur le marché peuvent engendrer des coûts de transaction très importants.

Les coûts de transaction vont englober principalement les coûts de découverte des prix adéquats, les coûts de négociation et les coûts de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction. Dès lors, les **agents économiques** peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser ces coûts. D'où la justification du rôle des alliances. En effet, dès que la transaction exige la mobilisation d'actifs spécifiques, et notamment si la fréquence des transactions est élevée, l'entreprise est incitée à recourir aux alliances. De plus, en établissant des rapports contractuels bien structurés, l'alliance permet d'une part de réduire l'incertitude liée aux comportements opportunistes des intervenants, et d'autre part de profiter de la fréquence des transactions

pour économiser les coûts de négociation et de rédaction de contrats séparés pour chaque transaction.

D'autre part, abordons donc la théorie des ressources. Nous pouvons d'ores et déjà noter que les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes, mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services va alors dépendre des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme. La croissance est donc motivée par la recherche d'opportunités d'utilisation de ces ressources.

Ici intervient donc l'importance de l'approche relationnelle : en effet, les compétences des entreprises ne reposent donc pas uniquement sur des ressources qu'elles possèdent déjà. Il leur est nécessaire de les compléter, notamment avec celles d'autres firmes par exemple. Cette approche nécessite alors la prise en compte du rôle fondamental des alliances (qu'elles soient relatives à des relations concurrentielles ou à des relations acheteurs/fournisseurs) dans la création et le développement des compétences des firmes (Verdin et Williamson, 1994 ; Durand, 2000). Ainsi, les auteurs qui se penchent sur le domaine des alliances et des relations inter-firmes dans une perspective « ressources » concentrent majoritairement leur attention sur les thématiques du transfert de connaissances et de l'apprentissage.

Ainsi, après avoir brièvement exposé les principaux objectifs, sources de motivation à la formation d'une alliance inter-entreprises, nous allons donc voir les caractéristiques de 2 grands types d'alliance: l'alliance horizontale et l'alliance verticale.

B) Alliance horizontale et verticale

Les alliances peuvent être caractérisées de plusieurs façons, et notamment de collaborations horizontales ou verticales.

Les relations horizontales recouvrent les licences croisées, les consortiums (collaboration temporaire entre plusieurs acteurs à un projet ou programme dans le but d'obtenir un résultat) et une collaboration avec des concurrents potentiels qui disposent de technologies ou d'un savoir-faire complémentaires. On peut les définir également comme étant le rapprochement d'entreprises concurrentes œuvrant sur le même marché à la poursuite d'une taille critique afin d'améliorer la maîtrise des coûts.

Les coopérations horizontales réunissent des entreprises concurrentes engagées dans un projet commun. Ces situations vont varier selon la nature des ressources apportées par chacun des partenaires, les enjeux de cette coopération pour ces acteurs, le degré de différenciation par les partenaires du résultat final du projet, l'ampleur des développements communs et du partage des réseaux de distribution, etc. La coopération horizontale concerne majoritairement des accords de R&D, avec lesquels les firmes cherchent à partager le coût des investissements risqués. L'industrie des nouvelles technologies de l'information constitue un domaine privilégié pour ces alliances de R&D. Celles-ci passent le plus souvent par la création de filiales communes de R&D.

Les relations verticales recouvrent la sous-traitance de même que des alliances avec des fournisseurs ou des clients. L'alliance verticale correspond à une stratégie de moyen pour l'intégration verticale. C'est une collaboration temporaire entre plusieurs acteurs à un projet ou programme dans le but d'obtenir un résultat. La coopération verticale intervient le long de la chaîne productive entre des firmes dont les activités sont complémentaires. Elle concerne classiquement les rapports entre fournisseurs et distributeurs, en donnant lieu aux contrats de distribution sélective ou de franchise qui ont pour but de protéger les investissements réalisés par les fabricants dans des actifs spécifiques.

Les coopérations verticales sont des coopérations entre entreprises ayant ou pouvant avoir une relation de client-fournisseur. L'un des acteurs à l'origine du projet implique très fortement l'autre qui voit là l'occasion de développer ou de renforcer une relation qui peut générer une activité profitable à court, à moyen ou à long terme. En effet, le projet peut conduire au développement d'un produit à la production duquel le fournisseur participera, entraînant ainsi du chiffre d'affaires à court ou à moyen terme. Mais même si le projet ne génère pas de revenus pour le fournisseur, ce dernier peut valoriser les apprentissages développés dans ce projet dans d'autres situations qui seront génératrices de gains.

Mais ce type de coopération se caractérise par deux sources de déséquilibre :

- le client a une position dominante du fait de sa position de donneur d'ordre potentiel ;
- le fournisseur agit au nom de compétences qu'il est seul à maîtriser, ce qui peut conduire à des situations d'asymétrie d'information, par exemple.

Pour résumer, le motif principal d'une alliance horizontale est l'accès à un savoir-faire complémentaire technologique ou commercial, tandis que la raison majeure d'une alliance verticale est la réduction des coûts.

II. Comment rendre l'alliance durable ?

A) Alliances symétriques et alliances asymétriques

Paradoxalement, l'asymétrie entre les partenaires semble être un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance, alors que l'égalité de traitement entre les partenaires sur une base « gagnant-gagnant » par exemple, apparaît davantage comme une source d'instabilité et de déséquilibre dans les termes de la coopération.

- *Lorsque l'un des partenaires tient une place minoritaire ou majoritaire dans le capital associé au projet d'alliance, celle-ci a tendance à être plus couronnée de succès que lorsque les associés possèdent des parts égales du capital.*

En effet, plus les partenaires se partagent les rôles d'une façon équivalente et interchangeable, et plus l'organisation du partenariat devient complexe et difficile à administrer collectivement avec l'apparition de conflits non résolus (P. Killing, 1988), à moins d'envisager la construction d'un réseau (C. Assens, A. Baroncelli, 2004) qui nécessite alors d'investir à long terme dans une relation de confiance, par du don contre don, pour tolérer l'ambiguïté de la rivalité au sein de l'alliance (C. Assens, 2002)

Les alliances qui sont structurées avec un partenaire dominant sont donc plus stables et davantage susceptibles de durer que celles pour lesquelles le pouvoir de direction et le management sont répartis à égalité entre les partenaires (P. Killing, 1983).

- *Un autre argument plaide en faveur de l'asymétrie comme source de stabilité dans l'alliance stratégique : la négociation des contreparties. Les partenaires se complaisent dans une relation d'asymétrie à partir du moment où ils peuvent négocier des contreparties.*

Ainsi, certaines entreprises peuvent utiliser leur pouvoir de négociation non pas pour augmenter leur part dans le capital, mais plutôt pour détenir le contrôle des opérations dans une filiale commune ou dans le projet collectif, afin de mieux protéger des atouts stratégiques spécifiques basés sur les ressources technologiques ou commerciales engagées.

À l'inverse, les entreprises, détenant la majorité du capital, éprouvent l'ambition d'internaliser les avantages compétitifs des partenaires par un transfert accru de technologie ou de connaissances. Les attentes réciproques stabilisent ainsi l'alliance, dans une répartition asymétrique des tâches et des moyens de contrôle.

Les alliances stratégiques asymétriques sont donc généralement plus durables que les alliances stratégiques symétriques. Il existe différents types d'asymétries.

1. Asymétrie dans la capacité d'apprentissage

L'un des enjeux stratégiques de l'alliance résulte, notamment pour le partenaire dominé, dans l'apprentissage des méthodes de production et des connaissances techniques maîtrisées par le partenaire dominant.

L'apprentissage organisationnel est donc d'une grande importance ; il permet de faire évoluer l'alliance comme un bien commun, par la recherche de l'efficacité, de l'équité et de l'adaptabilité (Y.L. Doz, 1996).

Dans les alliances durables, les partenaires s'engagent ainsi dans des cycles d'apprentissage mutuel, caractérisés par un haut niveau de confiance, et une adaptation flexible

2. Asymétrie dans le pouvoir de négociation

Au sein d'une alliance, le pouvoir de négociation de chaque partenaire est basé sur la position stratégique, à savoir :

- la contribution par des ressources rares et irremplaçables dans la coopération (spécificité des ressources, facilité d'accès et la valeur intrinsèque),
- la structure opérationnelle (l'occupation des postes clés par les employés du partenaire dominant),
- la structure de la gouvernance (la représentation majoritaire dans le conseil d'administration ou le comité exécutif),
- la structure légale (la représentation majoritaire dans le capital ou l'obtention d'une minorité de blocage, pour infléchir les décisions stratégiques).

Un associé dispose d'une supériorité dans la négociation si l'alliance dépend en majorité de ses ressources ou compétences propres, et s'il devient impossible pour les autres associés de les remplacer à moindre coût, sans barrière de transfert technique ou juridique (K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990, G. Hamel 1991).

Un changement dans l'environnement compétitif ou sur le marché peut dévaluer la contribution d'un associé et réévaluer la contribution de l'autre (K.R. Harrigan et W.H. Newman, 1990).

Un changement rapide dans la technologie peut produire un effet semblable (K.R. Harrigan, 1985).

Le tableau récapitulatif ci-dessous montre dans quels cas une alliance est durable et dans quels cas elle ne l'est pas. Nous voyions qu'elle est durable lorsqu'une rivalité est présente entre les partenaires c'est à dire lorsqu'il y a une position de dominant et une position de dominé.

	Partenaire A – dominant	Partenaire A – dominé
Partenaire B – dominant	Alliance symétrique non durable (conflits et rivalités)	Alliance asymétrique durable (capacités d'apprentissage croisé)
Partenaire B – dominé	Alliance asymétrique durable (synergies de dépendance mutuelle)	Alliance symétrique non durable (complexité de l'autogestion)

B) Coopétition : logique de coopération et de compétition en vue d'une viabilité des firmes

La coopétition définit une situation hybride entre coopération et concurrence.

1) Coopétition coopérative : un management des compétences partagées

Ce phénomène intervient lorsque des entreprises concurrentes choisissent de dépasser cette concurrence et s'engage dans un comportement de nature coopérative.

Durand et Guerra Vieira (1997) Durand établissent quatre modes de mobilisation des compétences dans une relation :

- renforcement d'une compétence existante (même compétence nécessaire pour une nouvelle activité),
- établissement de synergies entre
 - ✓ compétences possédées par deux unités différentes de la firme,
 - ✓ compétence présente dans le réseau dans lequel se situe la firme (compétence inter-organisationnelle),
 - ✓ compétence résultant d'un apprentissage.

Par la suite, Quélin (1997) montre que la coopération peut permettre trois types d'actions sur les compétences : élargissement de l'application des compétences actuelles (nouvelles possibilités d'application), combinaison de compétences existantes avec des compétences complémentaires, création de nouvelles compétences.

Ainsi, certaines entreprises ont estimé que le plus important n'était pas de se battre contre son concurrent, mais d'augmenter leurs parts de marché, le nombre de clients et les bénéficiaires, quitte à s'allier avec ses adversaires. Et c'est ce que permet la coopétition pour la viabilité non seulement des firmes, mais également de leur alliance.

La première finalité de la coopétition consiste à conjuguer deux savoir-faire d'entreprises concurrentielles afin de donner naissance à un produit ou un service commun dont l'affichage vis-à-vis du client final pourra être soit une enseigne partenariale, soit demeurer sous l'apparence des deux enseignes.

Un comportement coopératif dans une situation de coopétition permet d'atteindre un objectif de management des compétences partagées.

Au-delà de la complémentarité et de l'avantage concurrentiel que procure une alliance pour les entreprises concurrentes partenaires, la coopétition peut également avoir comme finalité de permettre à des concurrents de réduire leurs coûts de fonctionnement, et participer ainsi à la durabilité des firmes et de leur alliance.

2) Coopétition concurrentielle et nécessité de protection des compétences

Cependant, les firmes doivent se protéger de l'apprentissage par leurs partenaires, qui sont à la fois adversaires. Ainsi, elles augmenteront leurs chances de succès si, en parallèle du développement de leur propre capacité d'apprentissage, elles développent des mécanismes de protection de leurs compétences. Cela peut conduire à une situation paradoxale dans la gestion de la coopétition, car la coopétition concurrentielle est viable dans le cas où chaque partenaire pense qu'il est capable d'apprendre de l'autre tout en limitant l'accès à ses propres compétences.

Par conséquent, selon Hamel (1991), pour être efficace, la recherche d'acquisition de compétences par la coopétition doit être principalement active et reposer sur une volonté et un projet bien définis. Hall (2000) montre ainsi que les entreprises doivent chercher à combler ce qu'il désigne sous le nom de « fossé des connaissances » : la différence entre les connaissances actuelles et les connaissances désirées. Il propose pour cela un processus en cinq phases : déterminer le type de connaissance utile, localiser cette connaissance, y accéder, l'acquérir, l'appliquer.

L'entreprise va rechercher un équilibre entre protection de ses compétences et engagement de ressources et compétences suffisant pour conduire le partenaire à apporter la contribution attendue, et que leur alliance puisse être la source de l'augmentation de leurs bénéfices.

Nous pouvons donc en déduire que pour que l'alliance entre deux firmes soient un succès, celle-ci doit être basée sur un esprit de coopération, tout en conservant cet aspect de compétition afin de pouvoir se différencier du partenaire au moment de la vente au consommateur final.

CONCLUSION

L'asymétrie entre les partenaires semble être un facteur de stabilité et de longévité pour l'alliance, alors que l'égalité de traitement entre les partenaires sur une base « gagnant-gagnant » par exemple, apparaît davantage comme une source d'instabilité et de déséquilibre dans la réalisation de la coopération. Ainsi lorsque l'un des partenaires tient une place minoritaire ou majoritaire dans le capital associé au projet d'alliance, celle-ci a tendance à être plus couronnée de succès que lorsque les associés possèdent des parts égales du capital. En effet, plus les partenaires se partagent les rôles d'une façon équivalente et interchangeable, et plus l'organisation du partenariat devient complexe et difficile à administrer.

De plus, le concept de coopération propose une approche innovante dans l'analyse des relations entre firmes. Il définit un comportement hybride incluant coopération et concurrence. Des entreprises en relation peuvent avoir simultanément un comportement coopératif et un comportement concurrentiel. Celui-ci pourra en effet être de nature plus ou moins concurrentielle en fonction des objectifs de management des compétences poursuivis par chacune des entreprises en relation. Les objectifs étant non seulement de compléter leurs compétences, mais également de réduire les coûts engendrés par la production.

Cependant, des positionnements différents des deux partenaires sur la matrice peuvent laisser supposer des risques pour le futur de la coopération du fait de la dissemblance des objectifs de management des compétences.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersen P., Christensen P., “Inter-partner learning in global supply chains: lessons from Novo Nordisk”, *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, vol. 6, 2000, p. 105-116.
- Astley W. G., Fombrun C., “Collective strategy: social ecology of organizational environments”, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, 1983, p. 576-587.
- Barney J., “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.
- Baughn C., Denekamp J., Stevens J., Osborn R., “Protecting intellectual capital in international alliances”, *Journal of World Business*, vol. 32, n° 2, 1997, p. 103-117.
- Black J., Boal K., “Strategic Resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, p. 131-148.
- Brandenburger A., Nalebuff B., *Co-opetition*, Doubleday, 1996.
- Bresser R., Harl J., “Collective strategy: vice or virtue?”, *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 1986 p. 408-427.
- Cohen W., Levinthal D., “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, p. 128-152.
- Donada C., Nogatchewsky G., (2005), « Dépendance asymétrique dans les alliances verticales : comment un client vassal contrôle-t-il ses fournisseurs ? », *Management International*, vol., 10, 63-74.
- Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., (2000) « Learning from competing Partners : Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, 21, 99-126.
- Emerson R.M., (1962), « Power-Dependence Relations, *American Sociological Review* », vol. 27, 31-41.
- Fernandez E., Montes J.-M., Vazquez C.J., (1999), « Typology and Strategic analysis of intangible resources : A resource-based approach », *University of Oviedo, Department of Business Administration and Accountancy, Faculty of Economics, Avenida del Cristo S/N, Oviedo- 33006*.
- Garrette B., Dussauge P., Mitchell W., (1993), « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources », *Revue Française de Gestion*, 201-220.
- Garrette B., Dussauge P., (1997), « Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms, » *Studies of Management and Organization*, vol. 2, 104-126.