



LES ALLIANCES STRATEGIQUES



DELANNE Marie-Charlotte

DEPERNET Timothé

MOUISSET Gwenaëlle

THIBAUT Adrien



LES ALLIANCES STRATEGIQUES



DELANNE Marie-Charlotte

DEPERNET

Timothée

MOUISSET

Gwenaëlle

THIBAUT Adrien

REMERCIEMENTS

Nous pouvons remercier Madame Nathalie Gardès et Monsieur Julien Batac pour les cours et leurs soutiens apportés pour l'élaboration du présent rapport.

SOMMAIRE

Introduction	5
I. Les alliances stratégiques : un outil de pilotage dans un environnement concurrentiel mondialisé	6
A. L'avènement des stratégies d'alliance témoigne de l'évolution du contexte concurrentiel.....	6
B. Les alliances stratégiques comme un moyen de performance.....	8
II- Recourir aux alliances stratégiques : une menace au développement des entreprises ? .	11
A. Une diversité de risques.....	11
B. Des facteurs culturels perturbent le fonctionnement des alliances stratégiques.....	13

INTRODUCTION

Les alliances stratégiques sont des « *associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en concordant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée* »¹. La notion d'alliance stratégique indique donc une coopération planifiée dans le temps entre plusieurs entreprises sur un domaine d'activité précis. On peut ajouter que l'alliance entre entreprise est une alternative à la fusion/acquisition qui est bien plus couteuse et qui peut être risquée.

Les alliances stratégiques se sont multipliées au cours des dernières décennies parce qu'elles comportent des avantages majeurs que nous allons étudier dans ce dossier. Dernièrement, on a pu lire dans le journal *Le Monde* les caractéristiques de la nouvelle alliance stratégique entre deux géants de l'automobile, General Motors et PSA. A la vue du fort taux d'échec des alliances stratégiques, de 30 à 50% selon les sources², nous pouvons nous demander, de manière générale, si dans un contexte d'incertitude et de mondialisation de l'économie, le recours aux alliances stratégique s'avère être un risque ou au contraire un élément de performance concurrentielle pour les entreprises ?

Nous verrons ainsi dans une première partie que les alliances stratégiques représentent un outil de pilotage dans un environnement concurrentiel mondialisé puis dans une seconde partie que le recours aux alliances stratégiques peut être une menace au développement des entreprises.

¹ Dussauge et Garrette (1991) tiré de l'article Trabelsi Karim, « La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique »,

Management & Avenir, 2007/4 n° 14, p. 25-40. DOI : 10.3917/mav.014.0025

² 2^{ème} conférence internationale sur le temps, Brest, 25-26 juin 2008
<http://fr.scribd.com/doc/11501912/Rupture-Et-Finitude-Des-Alliances-Strategiques>

I- LES ALLIANCES STRATÉGIQUES : UN OUTIL DE PILOTAGE DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL MONDIALISÉ

Les entreprises ont du s'adapter au contexte actuel devenu incertain, en recourant aux alliances stratégiques. Cette pratique a d'ailleurs permis d'accroître la performance de celles-ci.

A. L'avènement des stratégies d'alliance témoigne de l'évolution du contexte concurrentiel

Le nombre d'alliances stratégiques est en perpétuelle croissance. Cette évolution est liée à plusieurs facteurs.

Tout d'abord, nous pouvons observer que la conjoncture économique n'est plus aussi favorable aux entreprises qu'auparavant. En effet, depuis les années 1970, dans les pays développés, l'offre de biens et de services est caractérisée par une croissance élevée alors que la demande, elle, connaît une croissance molle³ voire stagnante.

Cette situation peut être mise en relation avec le taux d'équipement des ménages qui se rapproche des 80-90% pour la plupart des biens d'équipement⁴. De ce fait, la concurrence mondiale s'accroît et les consommateurs deviennent plus exigeants sur la qualité du produit ainsi que celle du fournisseur. Par conséquent, dans cette période d'incertitude, il devient plus dangereux de commercialiser de nouveaux produits.

Afin de diminuer le risque encouru de l'échec de la commercialisation avec la perte du capital mis en jeu et une possible dégradation de l'image de la marque, les firmes préféreront parfois partager les risques avec une autre société, concurrente ou non.

La deuxième raison de la croissance des alliances stratégiques découle aussi de la nouvelle organisation du marché évoqué ci-dessus. Celle-ci pousse les entreprises à innover de manière forte afin de se retrouver en situation de monopole transitoire sur un produit.

³ La consommation des ménages depuis cinquante ans Georges Consales, Maryse Fesseau et Vladimir Passeron*

⁴Insee : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=T10F062

Apple, en commercialisant l'Ipad a été en situation de monopole sur ce type produit. La création du marché de la tablette tactile et la situation monopolistique d'Apple a fait profiter l'entreprise d'un chiffre d'affaires et d'un bénéfice en forte croissance⁵.

Cependant cette croissance a un coût. En effet, l'innovation requiert d'une part un investissement conséquent et d'autre part des compétences et une certaine expérience. Dans la théorie des ressources et des compétences, les avantages concurrentiels⁶ proviennent des compétences clés que l'organisation parviendra à mobiliser. Ainsi « les firmes réalisent des alliances dans un but d'acquisition et de développement de nouvelles compétences stratégiques comme des compétences managériales »⁷.

Les alliances permettent aux firmes d'engager un processus d'apprentissage et de partage de ressources qui visent à l'augmentation de leur performance respective.

⁵ <http://www.lefigaro.fr/societes/2011/07/20/04015-20110720ARTFIG00220-l-ipad-2-dope-les-resultats-d-apple.php>

⁶ « Compétence décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité supérieure ». <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-avantage-concurrentiel-avantage-competitif>

⁷ <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2491-lapprentissage-organisationnel-de-competences-manageriales-dans-les-alliances-strategiques-une-proche-par-le-management-de-la-connaissance/download>

B. Les alliances stratégiques comme un moyen de performance

Les problèmes liés à la complexité de l'environnement des affaires, du manque ou de l'inadaptation des ressources et des compétences fondamentales, ainsi que la faiblesse du leadership ont conduit les dirigeants à recourir à de nouvelles pratiques afin d'améliorer la performance des entreprises.

Les alliances stratégiques sont donc apparues comme une alternative aux problèmes d'extension des entreprises.

Ces alliances peuvent prendre différentes formes selon le nombre et la nationalité des partenaires ainsi que des dimensions capitalistiques.

Les différentes formes d'alliance⁸ :

Nombre de partenaires	Alliance bilatérale	Alliance multilatérale
Nationalité des partenaires	Alliance domestique	Alliance internationale
Dimension capitalistique	Alliance non capitalistique	Alliance capitalistique

Tout d'abord, une alliance se définit par rapport au nombre d'entreprises impliquées. La grande majorité des alliances dans le monde concernent deux entreprises. Cependant, d'autres alliances impliquant un grand nombre de partenaires sont possibles. Celles-ci sont qualifiées de « consortium » et s'observent dans des secteurs d'activité spécifiques où les entreprises cherchent à imposer un standard technologique à l'ensemble du marché ou à produire un effet de taille qu'elles n'obtiendraient pas seules. Le transport aérien est un de ces

⁸ Franck Brulhart,, Pierre-Xavier Meschi, Gilles Guieu, Les 7 clés de la croissance de l'entreprise

secteurs où les alliances entre plusieurs entreprises sont très présentes pour faciliter l'extension internationale.

Ensuite, une alliance se définit par rapport à l'origine géographique des partenaires. Une alliance domestique concerne exclusivement des entreprises d'un même pays contrairement à l'alliance internationale qui associe des entreprises de pays différents.

Cette distinction s'est fait grâce à la mondialisation, les alliances permettent de participer à la croissance du pays ou permet de s'exporter sur d'autres marchés.

Enfin, une alliance se définit par rapport à la dimension capitalistique. Les alliances non-capitalistiques correspondent à des relations informelles sans accords ou basées sur un « gentlemen's agreement ». Ce type d'alliance est utilisé principalement par les PME.

Les alliances capitalistiques se traduisent par la mise en commun sélective d'intérêts économiques qui conduit à un partage des bénéfices. Cette forme d'alliance est la plus adoptée par les entreprises. Elle permet de mettre en commun les ressources nécessaires et les compétences fondamentales adéquates aux entreprises pour être complémentaire entre elles, accéder à de nouvelles technologies, créer un standard commun ou encore, limiter la concurrence.

Par ailleurs, l'alliance sera définit selon la forme des entreprises, c'est-à-dire que les alliances seront choisies différemment si la relation se fait entre de grandes compagnies, des PME ou entre de petites entreprises et des firmes. Cette dernière, l'alliance asymétrique, peut permettre un réel avantage entre les parties mais peut aussi amener des risques conséquents, en particulier pour les petites entreprises.

En effet, les firmes multinationales peuvent facilement adopter des comportements opportunistes vis-à-vis des entreprises locales qui ont notamment le sentiment d'être « spoliés ». Une enquête d'Alvarez et Barney⁹ (2001) sur la satisfaction des dirigeants des

⁹ <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1234-les-differences-de-perceptions-des-partenaires-et-instabilite-des-alliances-strategiques-asymetriques-engagement-conflit-et-satisfactions/download> (consulté le 06/04/2013)

PME américaines engagées dans les alliances stratégiques avec des firmes a montré que *«80% des dirigeants de PME avaient le sentiment que leurs entreprises étaient exploitées par les grandes firmes »*. Ce résultat peut se traduire en termes de dépendances en ressources, de pouvoir de négociation et de déséquilibre des risques perçus.

D'un autre côté, cette alliance peut être une occasion pour contourner les dilemmes stratégiques et organisationnels. Ce sont souvent des entreprises locales qui préfèrent s'allier à des partenaires dominants.

Enfin, l'alliance en joint-venture signifie que les entreprises créent une nouvelle entité dotée de capitaux et de moyens afin de réaliser un projet commun. Pour se faire, elles mettent leurs connaissances, leurs technologies ou leurs ressources en commun et partagent les risques et les bénéfices générés par la joint-venture.

Cependant, pour que le partenariat soit réussi les entreprises doivent s'impliquer de la même manière et mettre en commun la même quantité de ressources ou de connaissances. Par ailleurs comme le dit si bien le politicien Ludwig Wilhelm Erhard, il est nécessaire que les entreprises établissent un compromis, à savoir: *« manier l'art de partager le gâteau de telle façon que chacun pense qu'il a la plus grande part »*.

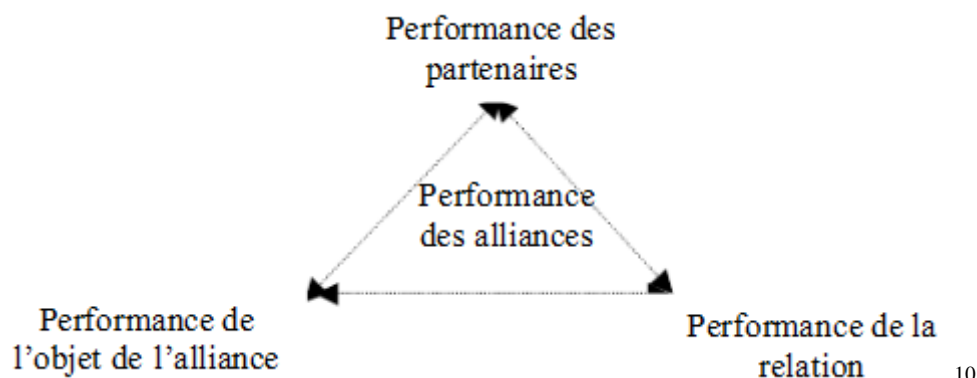
II- RECOURIR AUX ALLIANCES STRATÉGIQUES : UNE MENACE AU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ?

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises recourent aux alliances pour améliorer leur performance. Mais, il existe de nombreuses barrières qui réduisent les chances de réussites de ses alliances (A), une des plus importantes étant le risque culturel (B).

A. Une diversité de risques

L'établissement de l'alliance avec des partenaires, doit réunir plusieurs conditions pour conduire à la réussite.

En effet, les causes d'un échec peuvent concerner trois types d'éléments : performance des partenaires, objet de l'alliance, et relation entre les deux.



Par exemple, une différence de culture, une vision du marché différente, un manque de confiance peuvent être des freins au bon déroulement de l'alliance.

La culture est selon, Inkpen et Currall, (1998), un facteur pouvant influencer sur la confiance.

De même, une vision différente des attentes des dirigeants n'aide pas au succès de la mission. Les dirigeants doivent s'impliquer de la même manière et s'accorder une confiance mutuelle pour pouvoir avancer ensemble.

¹⁰ <http://fr.scribd.com/doc/11501912/Rupture-Et-Finitude-Des-Alliances-Strategiques>, consulté le 30/03/13

D'autres risques existent ¹¹:

- coûts cachés,
- management inefficace,
- manque de compétence,
- faiblesse dans le contrôle opérationnel,
- échec du produit (ou service) du partenaire,
- blocage du partenaire,
- les performances qualité du partenaire,
- une position trop avantageuse du partenaire,
- difficulté financière du partenaire...

Les entreprises ayant échoué dans leur relation ont souvent rencontré des problèmes touchant à la rivalité et à la compétition (Das et Teng, 2003; Park et Ungson, 1997).

De plus, «la réussite (ou l'échec) d'accords entre concurrents est souvent dépendante du degré de complémentarité entre les partenaires, du champ de l'alliance et de la position concurrentielle respective des partenaires (Doz et Hamel, 1998). Il doit y avoir compatibilité au niveau des objectifs et des intérêts (Parkhe, 1991) »¹².

Cependant il existe d'autres risques pour les entreprises qui optent pour des alliances. En effet, une alliance peut prendre fin, dès lors qu'un des membres décide d'arrêter la coopération. Selon, Iliouat et Taghzouti, (2007)¹³, le fait que les alliances soient réalisées avec des partenaires mais aussi des concurrents, pose le problème d'un amenuisement de la concurrence, d'une concentration et d'un comportement collusif.

Pour Chaudhuri, (1995)¹⁴, il existe aussi des risques de transferts de compétences non désirés, d'opportunisme, avec pour conséquences dommageables, une perte de l'avantage concurrentiel et des coûts supplémentaires pour protéger ses atouts.

¹¹ <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-2-page-123.htm>, consulté le 27/03/13

¹² <http://fr.scribd.com/doc/11501912/Rupture-Et-Finitude-Des-Alliances-Strategiques>, consulté le 30/03/13

¹³ http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2010_pdf/WP_3_2010.pdf, consulté le 01/04/13

¹⁴ <http://www.gco.uqam.ca/document/Simen%202011.pdf>, consulté le 30/03/13

Il existe donc de nombreux risques au niveau des compétences mais aussi dans la relation si un des membres le fait à des fins détournées pour doubler son partenaire. Un autre des risques, peut être le rachat par l'autre membre.

B. Des facteurs culturels perturbent le fonctionnement des alliances stratégiques

1. Identification des différents niveaux culturels de défaillance

Büchel 1998 : « l'entreprise ne possède pas simplement une culture ; elle est une culture ». On remarque à travers cette idée, d'entrée de jeu, la contrainte de « valeurs » et de respect de la culture qui s'impose. Fédérer les acteurs (salariés, actionnaires,...) devient donc un enjeu.

Exemple de différences culturelles : méthodes de gestion, vision (court, moyen, long terme), prise de décision (rapide, individuelle, constructive,...), savoir-faire.

2. Conséquences d'une distance culturelle

Au-delà des effets d'apprentissage que permettent les alliances stratégiques, Doz et Hamel ont évoqué la difficulté à communiquer. Une communication peu fluide entraîne un échec de l'alliance stratégique. On peut alors se demander si la « performance collective » n'est pas utopique.

En effet, peu de communication due aux différences culturelles (qui n'incitent pas non plus à échanger), entraînent des retards possibles, un allongement des délais et une conduite infructueuse d'un projet si les alliés souhaitent conquérir des parts de marché.

L'impact d'une différence trop importante de savoir-faire entre deux entreprises alliées peut s'avérer fatal : il y aura un temps d'adaptation non négligeable, et des coûts de formation pourront être engagés afin que les équipes puissent collaborer sur un même pied.

De plus, une trop forte différence culturelle affaiblit la coopération et donc amoindrit la performance des équipes opérationnelles, les comptes annuels de l'entreprise. Le développement d'une entreprise peut, dans ce cas, subir de plein fouet la défaillance de l'alliance stratégique¹⁵.

¹⁵ Source : <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/risques-interculturels-typologie-et-diagnostic-1/> (consulté le 19/03/2013)

CONCLUSION

Pour conclure, nous pouvons dire que les alliances stratégiques permettent aux entreprises de se protéger tout d'abord dans le but de rester compétitives. Des entreprises comme Air France avec KLM¹⁶ ont eu recours à ces stratégies d'alliances dans le but de conquérir des parts de marché.

Les alliances stratégiques permettent d'obtenir, à long terme, si elles fonctionnent, des économies d'échelle, une acquisition de savoir-faire, et un effet d'apprentissage rapide. Les entreprises peuvent donc assurer leurs performances et détenir une position stratégique sur le marché.

Cependant, les alliances stratégiques, au-delà des avantages qu'elles procurent, possèdent des inconvénients notamment au niveau organisationnel. On remarque souvent que les alliances ont lieu entre concurrents. La rivalité et le manque de coopération peuvent faire l'objet de défaillance. Des écarts de culture entre entreprises peuvent également faire échouer les alliances stratégiques.

Ainsi, on pourrait se demander qu'étant donné les avantages et les inconvénients d'une alliance stratégique (Exemple : Renault-Nissan) et compte tenu des échecs probables de cette stratégie, quels sont les moyens mis à la disposition des entreprises pour évaluer le risque de s'engager dans une stratégie d'alliance ?

¹⁶ Source : <http://airfrancestrategy.over-blog.net/article-4797956.html> (consulté le 02/04/2013)

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	2
Sommaire	4
Introduction	5
I- Les alliances stratégiques : un outil de pilotage dans un environnement concurrentiel mondialisé	6
A. L'avènement des stratégies d'alliance témoigne de l'évolution du contexte concurrentiel.....	6
B. Les alliances stratégiques comme un moyen de performance	8
II- Recourir aux alliances stratégiques : une menace au développement des entreprises ? .	11
A. Une diversité de risques	11
B. Des facteurs culturels perturbent le fonctionnement des alliances stratégiques	13
1. Identification des différents niveaux culturels de défaillance.....	13
2. Conséquences d'une distance culturelle.....	13
Conclusion.....	15
Bibliographie	17

BIBLIOGRAPHIE

- Dussauge et Garrette (1991) tiré de l'article Trabelsi Karim, « La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique », Management & Avenir, 2007/4 n° 14, p. 25-40. DOI : 10.3917/mav.014.0025 (consulté le 04/04/2013)
- 2^{ème} conférence internationale sur le temps, Brest, 25-26 juin 2008 <http://fr.scribd.com/doc/11501912/Rupture-Et-Finitude-Des-Alliances-Strategiques> (consulté le 04/04/2013)
- La consommation des ménages depuis cinquante ans Georges Consales, Maryse Fesseau et Vladimir Passeron (consulté le 04/04/2013)
- Insee : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=T10F062 (consulté le 04/04/2013)
- <http://www.lefigaro.fr/societes/2011/07/20/04015-20110720ARTFIG00220-l-ipad-2-dope-les-resultats-d-apple.php> (consulté le 04/04/2013)
- <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-avantage-concurrentiel-avantage-competitif> (consulté le 04/04/2013)
- <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2491-lapprentissage-organisationnel-de-competences-manageriales-dans-les-alliances-strategiques-une-approche-par-le-management-de-la-connaissance/download> (consulté le 04/04/2013)
- Franck Brulhart,, Pierre-Xavier Meschi, Gilles Guieu, Les 7 clés de la croissance de l'entreprise
- <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1234-les-differences-de-perceptions-des-partenaires-et-instabilite-des-alliances-strategiques-asymetriques-engagement-conflit-et-satisfactions/download> (consulté le 06/04/2013)
- <http://fr.scribd.com/doc/11501912/Rupture-Et-Finitude-Des-Alliances-Strategiques>, (consulté le 30/03/13)
- <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-2-page-123.htm>, (consulté le 27/03/13)
- <http://fr.scribd.com/doc/11501912/Rupture-Et-Finitude-Des-Alliances-Strategiques>, consulté le 30/03/13)
- http://www1.montpellier.inra.fr/bartoli/moisa/bartoli/download/moisa2010_pdf/WP_3_2010.pdf, (consulté le 01/04/13)
- <http://www.gco.uqam.ca/document/Simen%202011.pdf>, (consulté le 30/03/13)
- <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/risques-interculturels-typologie-et-diagnostic-1/> (consulté le 19/03/2013)
- <http://airfrancestrategy.over-blog.net/article-4797956.html> (consulté le 02/04/2013)