

### **III. Aspects théoriques des alliances stratégiques.**

#### **3.1 Définition.**

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. Nous pouvons définir les alliances stratégiques comme des associations entre plusieurs firmes concurrentes qui choisissent de mener un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences et ressources nécessaires.<sup>1</sup>

En effet, dans une alliance stratégique, chacun des partenaires reste indépendant et garde ses intérêts et son autonomie. De plus, une alliance peut être formée au niveau intra industriel ou inter industriel, cela veut dire entre des compagnies soit d'un même secteur soit de différents secteurs. De même, les partenaires peuvent être situés dans des pays différents.

Cette définition des alliances stratégiques exclut toute idée de se faire concurrence entre elles sur l'activité concernée, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité. Sachant qu'il existe une grande diversité des alliances, il est possible de les regrouper en fonction du rapport concurrentiel.

---

<sup>1</sup> Stratégor : Politique générale de l'entreprise ; Dunod, Paris, 1997.

Même si le terme semble contradictoire, parmi les alliances nommées « concurrentielles », nous retrouvons les trois suivantes :

**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 commercialise le produit en question 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.

**Alliances de co-intégration** : Ces alliances ont comme objectif primordial la réalisation des économies d'échelle sur un certain stade du processus de production, les entreprises concernées sont de même tailles et les activités concernées sont celles de R&D et de la production. Par exemple, une alliance avec un partenaire étranger pour faciliter le développement de produits ou leur production.

**Alliances de pseudo concentration** : 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. Les alliances dans le transport aérien appartiennent à ce type d'alliance.

### **3.2 *Autres définitions préalables.***

Dans cette classification des alliances stratégiques nous pouvons aussi trouver des joint-ventures, de même que l'existence de participations croisées entre partenaires. De ce fait, il conviendrait de faire la distinction et de définir tous les accords qui ne sont pas considérés d'une certaine façon comme des alliances stratégiques proprement dites :

**Joint-ventures :** Aussi connues sous le terme d' « 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 considérés comme des opérations de substitution à l'implantation de filiales totalement intégrées ou à l'acquisition de firmes locales.

**Prise de participations :** Elle est justifiée par des éléments tels que : la réalisation de synergies dans le processus industriel, l'amélioration des performances mais surtout par la recherche d'opportunités financières.

Une prise de participation au capital d'une entreprise peut contribuer principalement à la pénétration de marchés nouveaux protégés par des barrières tarifaires ou à se rapprocher des fournisseurs et clients.

**Accords intersectoriels** : Accords 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.

**Partenariats verticaux** : Association d'entreprise 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 production d'un produit dont elle a besoin sans en devenir soi-même le producteur.

**Fusions** : Il s'agit d'une opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés se rejoignent pour former qu'une seule déjà existante ou nouvellement créée. Les modalités sont celles de fusion absorption ou fusion réunion. Une fusion est le ralliement de deux entreprises A et B. Le résultat de A+B est une entreprise C, les deux anciennes firmes disparaissent au profit d'une entreprise unique.

Dans une fusion, il y a un actionnaire majoritaire (qui détient plus de 50 % des actions) qui contrôle le management de la nouvelle société.

La définition de toutes ces structures d'accords que nous venons de citer, nous amène à l'analyse des éléments qui différencient les alliances stratégiques. Compte tenu du fait qu'une alliance est le fruit du rapprochement de deux entreprises A et B, la différence avec les autres rapprochements est que les deux entreprises sont conservées, et une troisième (en général une holding) est créée pour gérer les postes qui seront mis en commun. Dans ce cas tout n'est pas mis en commun comme dans la fusion.

En ce qui concerne les actions, aucun actionnaire n'est majoritaire (+50% des actions) mais une des deux compagnies détient plus d'actions de la holding que l'autre. Il y a donc une compagnie qui influencera fortement, voir contrôlera, le management.

En effet, au sein même d'une alliance stratégique entre plusieurs partenaires on trouve couramment « des sous structures » tel que J V et des prises de participation que nous avons déjà définies précédemment. La création de ces *sous-structures* dans les alliances conçues, répond dans la plus part des cas, à l'opportunité d'accroître encore plus la part dans le marché, mais elle répond également à la nécessité de réduire les coûts et d'augmenter la productivité.

D'autres justifications valides peuvent également être quelque chose de plus abstrait comme une augmentation du know-how en apprenant de son allié ou bien de former tout simplement une symbiose plus forte avec l'allié en profitant de ce que l'entreprise n'a pas et que l'autre peut lui fournir tout en avantageant son partenaire de la même manière.

Ainsi, ces notions nous permettront par la suite de comprendre l'évolution des alliances stratégiques, plus particulièrement dans la branche Cargo du secteur aérien.

### **3.3 La raison d'une alliance.**

« Les alliances stratégiques permettent d'atteindre des objectifs relativement ambitieux par rapport aux moyens limités de mise en oeuvre<sup>2</sup> » 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 oeuvre de leurs propres objectifs stratégiques.<sup>3</sup>

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 différentes.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> M. Cauley de la Sierra "Managing global alliances" 1999

<sup>3</sup> Gomes-Casseres, Benjamin. "Do You Really Have an Alliance Strategy?" *Strategy & Leadership*. Vol. 26 Issue 4, 1998.

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 normalement sur des facteurs liés aux marchés ou aux technologies, comme l'acquisition d'une certaine part de marché, l'accès à un marché géographique ou l'acquisition et le développement des technologies complexes.

### **3.4 La recherche et le choix du partenaire.**

Pour créer des alliances adéquates, il faut identifier les meilleurs partenaires et vérifier l'adéquation de l'alliance avec la stratégie de chaque allié. Ainsi, le choix du partenaire est donc un des points clés pour qu'une alliance soit un succès.

L'évaluation du candidat reste liée aux éléments suivants: la valeur que celui-ci apporte à l'alliance, la convergence des objectifs stratégiques aussi bien que la compatibilité d'intérêts et d'orientations. Afin de mieux comprendre, nous donnerons ensuite une description de chaque point :

---

<sup>4</sup> Inkpen, Andrew C., Ross, Jerry. "Why do some Strategic Alliances Persist beyond their Useful Life?" *California Management Review*. 2001: Vol. 44, Issue 1.

**Convergence des objectifs.** Compatible ne signifie pour autant identique car les objectifs peuvent être différents mais convergents dans la stratégie.

**Mesure de la valeur d'une alliance.** Tout partenaire possède des attentes lors de la création de l'alliance. Le calcul de la valeur d'une alliance est souvent lié aux théories mathématiques. Sans entrer dans les détails, il faut comparer le montant des investissements avec ce qu'il en coûterait de faire cavalier seul, ensuite, déterminer les bénéfices qui découleraient de ce partenariat ainsi que sa valeur sur le long terme.

**Compétences compatibles.** Toute alliance dispose de compétences opérationnelles stratégiques requises pour que le partenariat apporte le succès, il peut s'agir d'un portefeuille de clients, de technologie innovatrice etc. En fait, ce qui compte c'est que les compétences apportées dans la corbeille, complètent celles que l'autre partenaire y déposera. Il ne suffit pas d'avoir deux modèles économiques similaires pour s'assurer d'une bonne harmonisation mais de trouver des compétences complémentaires.

**Apprentissage des partenaires.** Si les partenaires sont compétents dans le même domaine, l'apprentissage réciproque reste possible. Entre autre, cet apprentissage peut se faire sous forme de transfert, de savoir-faire ou de co-exploitation. Dans les deux cas il y a une transmission de la valeur.



**Cultures compatibles.** Quand une alliance est accomplie, les partenaires évoquent le phénomène de « choc culturel » comme une des principales raisons d'échec. Pour savoir si la culture d'un des partenaires est incompatible avec celle de l'autre, il faut se renseigner sur : les processus décisionnels, son équipe et son influence, ses structures organisationnelles et sur les modes de communication entre collaborateurs. L'indicateur le plus important est es celui du processus décisionnel.<sup>5</sup>

### **3.5 Pourquoi s'allier ?**

La question « Pourquoi s'allier » revient à décrire les avantages et désavantages que peuvent tirer les entreprises de la formation des alliances. Car même lorsqu'elles y sont poussées pour suivre le mouvement croissant des alliances dans leur secteur, cela représente tout de même et en premier lieu un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.

Les avantages et les inconvénients d'une alliance ont deux sources : 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 champs de leur activité<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Vyas, Niren M. ; Shelburn, William L. ; Rogers, Dennis C.: An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework; Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 10, no. 3, 1995, p. 47-51.

<sup>6</sup> Urban, Sabine et Vendemini, Serge. *Alliances stratégiques coopératives européennes*. DeBoeck Université, Bruxelles : 1994.

Collins, Timothy M et Doorley, Thomas L. *Les alliances stratégiques*. InterEditions, Paris : 1992.

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

**Augmentation du CA :** Dans l'optique d'une multinationale, les partenariats « tactiques » permettent d'atteindre le chiffre d'affaires souhaité à l'export sur des marchés spécifiques.

**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.

**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 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 investir.

**L'accès au marché :** les entreprises doivent pratiquer de plus en plus un marketing agressif à l'échelle globale pour générer des ventes suffisantes en volume et en chiffre d'affaires 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.

**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 de 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 le marché.

**L'acquisition du savoir-faire/apprentissage** : le partenariat offre des opportunités d'apprendre de son partenaire : programmes de R&D ou de développement d'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.

**Augmentation du réseau de distribution géographique** : une alliance procurera à l'entreprise un approvisionnement en produits plus important ou l'utilisation de ses ressources pour approvisionner un réseau de distribution à l'étranger.

Néanmoins, il y a des inconvénients à prendre en considération lorsque plusieurs entreprises décident de s'engager dans une alliance :

**Les différences culturelles** : C'est un des inconvénients qui apparaît le plus critique. Les risques de conflits 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 des cultures d'entreprises)
- Des différences entre les styles de management adoptés par chacune des entreprises.

**Des conflits dus à une 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.

Nous prendrons un exemple pour illustrer cet inconvénient : nous avons 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.

***L'influence et le contrôle*** : selon la participation d'une entreprise dans une autre, il y aura un rapport de force déséquilibré. Avec 49% du capital, elle ne peut 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.

Au titre de conclusion, une entreprise ne doit 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 inconvénients. C'est pourquoi plusieurs théories ont été développées, qui essaient d'expliquer les raisonnements stratégiques.

### **3.6 La théorie des risques.**

L'évaluation de deux ou plusieurs possibilités est souvent en rapport avec les risques qui accompagnent les solutions. En comparant la coopération et la non-coopération deux risques sont à considérer :

**1. Risque de confiance** : Cela veut dire que la coopération entre deux entreprises est toujours accompagnée par l'incertitude concernant le comportement du partenaire. Est-ce qu'on peut faire confiance à son partenaire ou pas, est-ce qu'il essaiera d'utiliser l'alliance pour son propre bénéfice ou est-ce qu'il travaille pour le bénéfice commun? <sup>7</sup>

**2. Risque dans le futur** : Contrairement au premier risque, toute entreprise doit faire face à celui-ci, même si elle ne fait pas partie d'une alliance. Ce risque considère tous les chemins possibles qui mènent à l'échec de l'alliance.

A partir de ces deux risques, plusieurs hypothèses peuvent être envisagées qui permettent à l'entreprise de faciliter la prise de décision d'entrer ou pas dans une alliance:

---

<sup>7</sup> Song, Dong-Wook et Panayides, P. M.

➤ *Le plus difficile pour l'entreprise est de protéger son savoir-faire, dans ce cas le risque le plus important est le risque de confiance.*

➤ *La plus grande différence entre les bénéfices de l'alliance la plus grande est le risque de confiance.*

➤ *Plus le nombre d'alliances entre les firmes est grand et plus petit est le risque de confiance.*

➤ *Plus le travail recherche et développement entre deux firmes est grand, plus le risque dans le futur est important.* Cette supposition est liée au risque du comportement opportuniste du partenaire. Selon Das et Teng (1998), « ce comportement peut être l'indice d'ambitions secrètes qu'une entreprise partenaire voudrait réaliser à travers l'alliance. Le comportement opportuniste est une conséquence de l'intention du partenaire à utiliser des savoir-faire de son allié pour son profit »

➤ *Le risque dans le futur augmente avec une alliance internationale.*

Le risque dans le futur augmente lorsqu'une alliance est internationale; dans le sens où les partenaires sont confrontés à des facteurs environnementaux d'une part, tels que les changements des politiques gouvernementales, les guerres ou les récessions économiques, et des facteurs liés au marché d'autre part, tels qu'une concurrence féroce ou une fluctuation du niveau de la demande.

Cependant, cette hypothèse est à considérer parce qu'en pratique, lors de la création d'une alliance internationale, les membres s'engagent dans une gestion conjointe et assume ensemble les risques.



De plus, ils peuvent mieux supporter ensemble tous les imprévus de l'environnement (par exemple une crise dans le secteur). Encore, l'alliance internationale les octroie une force de négociation très importante vis-à-vis des fournisseurs (par exemple : l'achat du carburant dans le cas des compagnies aériennes)

➤ *Plus la part des investissements non remboursable est importante, plus le risquedans le future est grand.*

→ Des alliances sont basées plus sur les équités, si risque de confiance > risque dans future, normalement lorsque les entreprises entrent dans une alliance, une nouvelle entreprise est formée.

→ Si risque de confiance < au risque dans le future, les alliances ne se basent pas sur des investissements (pas de nouvelle entreprise) :

- Plus l'inégalité entre les bénéfices est grande, plus la probabilité que l'alliance se forme sur des investissements.

- Plus il y a eu d'alliances précédentes, plus la possibilité que l'alliance n'est pas formée sur des investissements est importante.

La théorie des risques donne des réponses à la question de l'entrée ou non dans une alliance en considérant les risques qui accompagneront aux participants ainsi de même, cette théorie les oriente sur la forme d'alliance qui devrait être choisie. <sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> cf. Das, T.K et Teng, Bing-Sheng

Pour qu'une alliance ait du succès il est important que les deux entreprises fassent confiance à leur partenaire et qu'ils essayent de réduire les risques qui peuvent empêcher le succès de l'alliance.<sup>9</sup>

### **3.7 La Théorie des Jeux.**

La Théorie des Jeux<sup>10</sup> a été développée pour qu'une entreprise puisse décider plus facilement de son comportement sur le marché en considérant le comportement des autres firmes. Pour pouvoir appliquer cette théorie aux décisions concernant les alliances stratégiques, elle a été adaptée à l'environnement.

Pour décider si une alliance sera avantageuse ou non, les fonctions mathématiques suivantes sont utilisées :

→ *Les fonctions caractéristiques :*

1.  $U(F) = 0$  : une alliance sans partenaire n'a aucune valeur
2.  $U(P1 \cup P2) = U(P1) + U(P2)$  : une entreprise n'entre dans une alliance qu'en sachant que son profit sera au moins aussi grand que sans son entrée dans l'alliance.

→ *La fonction de rationalité individuelle :*

3.  $X_i = U(p_i)$ ,  $i=1, 2, \dots, n$  :  $U$  est une alliance avec  $n$  - membres,  $x$  sont  $n$  numéros réels et  $P = (p_1, p_2, \dots, p_n)$  sont des membres – aucun membre acceptera moins de profit que celui garanti par (2)

---

<sup>9</sup> cf. Pett, T. L. et Dibrell, C. C.

<sup>10</sup> Théorie développée par John Von Neuman (1903-1957)

→ *La fonction de rationalité collective :*

4.  $\sum_{i=1}^n x_i = U(P)$  : la somme des profits des membres de l'alliance est aussi grande que la somme garantie par (2).

→ *La fonction de coalition rationnelle :*

5.  $\sum_{p \in C} x_i \geq U(C)$  : C montre toutes les coalitions possibles – pour aucun membre de l'alliance, il ne doit exister une meilleure alliance.

En effet, la théorie de jeux démontre qu'aucune entreprise n'entrera dans une alliance si elle peut trouver une autre façon de faire un plus grand profit de manière individuelle. La Théorie des Jeux dans ce cas ne se concentre que sur *l'élément financier* et ne prend donc pas en considération d'autres facteurs qui pourraient influencer la décision. Elle peut être utilisée pour déterminer la rentabilité d'une alliance, mais il serait mieux de considérer aussi les autres aspects d'une alliance.

### **3.8 Variables de succès ou d'échec d'une alliance stratégique.**

La Théorie des Jeux ne s'applique pas uniquement à la décision d'entrer ou de ne pas entrer dans une alliance stratégique, mais elle explique également le comportement des membres d'une alliance.

Pour illustrer cela, on peut se tourner vers le Dilemme du Prisonnier, qui est illustré ci-dessous<sup>11</sup>

**Figure : Dilemme du Prisonnier**

	<b>Joueur « B » Coopérer</b>	<b>Joueur « B » Non coopérer</b>
<b>Joueur « A » Coopérer</b>	R = 3, R = 3 Récompense pour coopération mutuelle	S = 0, T = 5 Salaire de la dupe, et Tentation de l'égoïste
<b>Joueur « A » Non Coopérer</b>	T = 5, S = 0 Tentation de l'égoïste, et salaire de la dupe	P = 1, P = 1 Punition de l'égoïste

D'après le schéma du Dilemme du Prisonnier, si les joueurs « A » et « B » coopèrent ils seront récompensés par trois points chacun pour leur coopération mutuelle. Si par contre « A » ne coopère pas et que « B » coopère, « A » gagne gros (*tentation de l'égoïste/ cinq points*) et « B » va perdre gros (*salaire de la dupe/ zéro points*).

Si les deux ne coopèrent pas, les deux sont punis (*punition de l'égoïste*). Si l'on suppose que « A » et « B » ne jouent qu'une seule fois, qu'ils ne peuvent pas communiquer et qu'ils n'ont pas les moyens de s'assurer de leur coopération, le

---

<sup>11</sup> Axelrod, Robert. *Donnant Donnant: Théorie du Comportement Coopératif* 1992 : Editions Odile Jacob, Paris. P. 20.

choix des joueurs se fait dans l'incertitude. Ils ne contrôlent donc pas les variables de la décision.

Les jeux de conflit et de coopération, tels qu'ils sont représentés par le modèle du dilemme du prisonnier, tiennent une place très importante lors de la création des partenariats. Ce modèle est applicable aux alliances stratégiques.

Lorsque des entreprises entrent dans une alliance et que tout le monde coopère, par exemple en partageant ses ressources et en révélant ses secrets industriels, le résultat global sera meilleur. Toutefois, en pratique, les entreprises qui décident de créer une alliance ont du mal à adopter un comportement coopératif. Cela est principalement dû au manque d'information et de communication parmi les partenaires aussi bien qu'au risque de confiance.

Pour arriver à une situation telle que tous les partenaires bénéficient des mêmes avantages (équité totale), il faudrait pouvoir mesurer les résultats possibles avec des variables acceptées et connues par tous les membres de l'alliance.

Par contre si seulement quelques membres se montrent coopératifs, ceux-ci seront les membres perdant car les membres non coopératifs vont profiter des efforts des autres sans donner quelque chose en retour. Ainsi les membres non-coopératifs auront tous les gains de l'alliance, par exemple en profitant des secrets

industriels des autres, et les membres coopératifs perdront leurs secrets en ne gagnant rien en retour.

Dans la situation où personne ne coopère, l'alliance stratégique n'apporte pas beaucoup, car le statu quo est plus ou moins préservé. Il faut mentionner également ici que les participants cherchent normalement à ne partager que le savoir, les capacités et les ressources qui sont nécessaires pour l'alliance et de les protéger le plus possible.

On se demande alors quel comportement, coopération ou cavalier seul, est le plus probable d'amener une alliance stratégique au succès, sans que le risque d'être trompé soit trop élevé.

En continuant dans le domaine de la Théorie des Jeux, on peut évoquer le travail de Robert Axelrod, selon qui la stratégie « Donnant, Donnant » apporte les meilleurs résultats<sup>12</sup>.

Dans cette stratégie, on commence par un comportement coopératif et ensuite on imite toujours celui de l'autre joueur. Dans le Dilemme du Prisonnier, qui est seulement un jeu qu'on peut répéter de nombreuses fois, il est envisageable de réussir avec cette stratégie. Mais cela n'est pas nécessairement le cas dans une alliance stratégique. Evidemment, si les autres partenaires se montrent coopératifs, une entreprise ne risque pas trop en suivant.

---

<sup>12</sup> Axelrod, Robert. P. 30-31

Mais selon le risque de confiance existant<sup>13</sup>, les partenaires peuvent se trouver dans une situation où personne ne souhaite faire le premier pas de coopération et le résultat serait une alliance non productive ou même l'échec de l'alliance. Un comportement non coopératif trop évident peut également entraîner un échec, car les autres membres ne souhaiteront pas travailler avec une telle entreprise.

Mais avant de tirer un jugement de ces réflexions abstraites afin de savoir quel comportement peut entraîner un succès ou un échec d'une alliance stratégique, il faut compléter l'analyse avec les propositions faites par d'autres chercheurs.

Les travaux qui portent sur les alliances stratégiques prennent en compte des facteurs spécifiques à cette réalité qui sont négligés par la Théorie des Jeux. Il existe de nombreux ouvrages mentionnant les facteurs qui peuvent amener une alliance au succès ou entraîner son échec.

Un certain nombre de facteurs sont fréquemment évoqués. Les paragraphes ci-dessous présenteront une synthèse de ceux-ci.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Cf. « Théorie des risques »

<sup>14</sup> Dussauge, Pierre ; Garrette, Bernard : *Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms* ; International Studies of Management & Organization, Vol. 27, no. 4, 1997-1998, p. 104-126.

Flores Jr., Renato G. "Competition and Trade in Services: The Airlines' Global Alliances." *World Economy*, Vol. 21, Issue 8, 1998.

Gomes-Casseres, Benjamin. "Do You Really Have an Alliance Strategy?" *Strategy & Leadership*. Vol. 26 Issue 4, 1998.

Lei, David and Slocum Jr., John W. "Global Strategy, Competence Building and Strategic Alliances." *California Management Review*. Fall 1992.

Park, Seung H. and Ungson, Gerardo R. "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure." *Organization Science*. Vol. 12 Issue 1, 2001.

Thompson Jr., Arthur A. et Strickland, A.J. *Strategic Management 13 ed.* McGraw-Hill Irwin, New York: 2003.

Vyas, Niren M., Shelburn, William L. and Rogers, Dennis C. "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework." *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 10, No. 3, 1995.

Pour qu'une alliance apporte une valeur ajoutée aux participants individuels, il faut d'abord que la stratégie de l'alliance soit compatible avec leurs stratégies et leurs buts. Afin d'atteindre l'objectif de l'alliance, il est nécessaire d'avoir un partage et un transfert de savoir et de capacités.

D'un côté, chaque membre devrait valoriser ce que les autres apportent dans ce contexte, et de l'autre, il faut également fournir des moyens organisationnels qui facilitent cette communication. (Ici on remarque déjà qu'une alliance stratégique va au-delà du simple Dilemme du Prisonnier, dans lequel les règles du jeu interdisent la communication entre les joueurs.) De cette façon, une alliance peut entrer dans la vie quotidienne des entreprises, sans être réservée à un groupe d'experts et sans demeurer périphérique aux activités clés des entreprises.

Ensuite la question est de savoir quand le partage et le transfert d'informations deviennent intéressants pour les participants. Ce qui est essentiel, c'est que leurs avantages compétitifs ne soient pas les mêmes. Des différences en compétitivité et des atouts complémentaires contribuent au succès d'une alliance en empêchant la dominance d'une firme et en rendant l'alliance plus intéressante pour tous les membres.



Mais même si une stratégie satisfaisante et des capacités différentes à partager existent, le succès de l'alliance n'est pas garanti. Des différences culturelles entre les entreprises rendent la communication inter- entreprise difficile.

De plus, le partage de capacités nécessite un processus d'apprentissage et les membres doivent donc chercher volontiers à apprendre et à s'adapter.

Finalement, le partage de capacités se passera seulement s'il y a un minimum de confiance entre les entreprises. Il faut qu'elles n'essaient pas de protéger leurs avantages, qu'il n'y ait pas de comportement opportuniste ou de rivalité entre les firmes et que l'intérêt de la collaboration soit supérieure aux intérêts propres aux entreprises.

Cette notion ramène à la Théorie des Jeux avec le Dilemme du Prisonnier, et au problème de ce qu'il faut faire quand le comportement des autres n'est pas encore connu.

Mais du fait que les alliances stratégiques rendent la communication entre les participants possibles, les réactions des autres sont plus faciles à anticiper.

Une entreprise peut, par exemple, convaincre les autres de ce qu'elle peut apporter actuellement et dans l'avenir, et ainsi rendre la coopération plus attractive.

Dès qu'une des entreprises a montré un comportement explicitement coopératif ou non coopératif, la stratégie «Donnant Donnant» est parfaitement envisageable pour les autres. Ce potentiel peut être justifié par les avantages de cette stratégie cités par Axelrod, notamment « sa susceptibilité et sa transparence »<sup>15</sup>.

Le risque de confiance entre les partenaires peut être diminué si chacun montre son intérêt à la coopération, réagit aux démarches des autres et assure la transparence de son organisation tout en pardonnant le comportement non coopératif. Une telle confiance entre les partenaires peut initier le processus de l'échange d'informations et de capacités.

Si les entreprises possèdent des capacités à échanger et si ce transfert est accompagné d'une communication et d'une organisation adéquate, l'alliance dispose tout à fait d'un potentiel de réussite.

### **3.9 Horizon d'une alliance.**

En analysant les alliances stratégiques, il se pose aussi la question de l'horizon d'une alliance. Une alliance est-elle seulement une solution à court terme ou une coopération plutôt à long terme ? Selon Thompson et Strickland<sup>16</sup>, la plupart des alliances entre des partenaires étrangers dont le but est de compléter les

---

<sup>15</sup> Axelrod, p. 173

<sup>16</sup> Thompson, Arthur A. ; Strickland III, A. J. : Strategic Management : Concepts and Cases ; McGraw-Hill/Irwin, New York, 2003.

compétences technologiques ou d'avoir accès à un nouveau marché, sont des coopérations à *court terme*. Ceci s'explique par le fait que chaque partenaire d'une alliance profite de l'appréhension mutuelle et obtient des compétences complémentaires. Après quelques années de coopération, les partenaires d'une alliance arrivent au point où ils n'ont plus besoin de l'autre partenaire pour réaliser le projet commun. Par conséquent, l'alliance est terminée.

Une alliance est plutôt une coopération à *long terme* s'il s'agit d'une alliance entre des entreprises dont la contribution à la chaîne de valeur est différente ou si les partenaires décident qu'une continuation de la collaboration est dans leur intérêt mutuel, par exemple parce que la coopération permet d'atteindre des marchés que les partenaires ne peuvent pas atteindre seuls.

*Remarque :* Contrairement au cadre théorique de Thompson et Strickland, les alliances aériennes concernent plutôt des coopérations à long terme même dans le cas de partenaires étrangers. Deux facteurs principaux sont à considérer : D'abord, les compagnies forment des alliances sur le long terme pour atteindre des zones géographiques éloignées qu'elles n'auraient pas pu atteindre autrement. Le but est d'avoir accès aux marchés étrangers pour offrir plus de destinations aux clients. La deuxième raison pour laquelle les alliances aériennes sont conclues sur le long terme est que, dans la plupart des cas, les alliances s'accompagnent d'une prise de participation financière croisée entre compagnies. De ce fait, les compagnies membres d'une alliance deviennent plus dépendantes l'une de l'autre.

### **3.10 Evolution de l'alliance et conséquences stratégiques.**

La décision de fonder une alliance se base sur l'anticipation du succès des projets de la coopération. Précédemment, nous avons évoqué les facteurs de succès, mais qu'est-ce qui indique le succès d'une alliance ?

Il y a sûrement des indicateurs à court ou 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 environ 200 alliances stratégiques Dussauge et Garrette ont identifié cinq *évolutions principales menant à une réorganisation ou la fin de l'alliance* :<sup>17</sup>

- « Fin naturelle » : L'alliance se termine « naturellement » quand les objectifs pour lesquels elle a été créée ont été atteints.

---

<sup>17</sup> Dussauge, Pierre ; Garrette, Bernard : Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms ; International Studies of Management & Organization, Vol. 27, no. 4, 1997-1998, p. 104-126.

- « Extension » : L'alliance est élargie, c'est-à-dire les partenaires décident de prolonger leur collaboration sur d'autres générations du produit/service ou de l'étendre sur des nouveaux produits ou projets.
- « 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 n'aient été atteints.
- « Fusion/ Acquisition » : L'un des partenaires rachète l'autre.

Quant aux conséquences stratégiques des alliances sur la base des changements des capacités de chaque partenaire, il existe quatre possibilités :

- Acquisition de nouvelles capacités : Quand l'alliance est terminée tous les partenaires ont acquis des nouvelles capacités et développé des nouveaux produits ou sont entrés seul sur des 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 de 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 conséquence : 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.

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 de 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.

Si l'alliance constitue enfin un succès pour les partenaires, ceci dépend du fait que les entreprises auront atteint les objectifs qu'elles avaient défini avant de coopérer. Ainsi, une alliance qui se termine « naturellement », qui mène à une appropriation unilatérale de compétences et qui intensifie la concurrence ne constitue pas de succès pour le partenaire qui avait l'objectif de racheter l'autre partenaire et de diminuer la diversité de produits concurrents.

Dussauge et Garrette montrent dans leur étude que l'évolution de l'alliance, ses conséquences stratégiques et son impact sur la concurrence et le type d'alliance sont liés.<sup>18</sup>

Ainsi les *alliances de co-intégration* se terminaient en générale « naturellement » ou précocement en raison des problèmes difficiles de management. Souvent les économies d'échelle ne permettent pas de compenser la complicité et le coût supplémentaire de la gestion des projets ou des sites de production. De plus, à la longue, les partenaires divergent concernant la spécification des produits ou des services. Ces différences peuvent devenir insurmontables et provoquer ainsi la terminaison de l'alliance.

En ce qui concerne les conséquences des alliances de co-intégration ils ont constaté qu'elles n'avaient ni un impact sur la stratégie à long terme ni sur l'intensité de la concurrence.

Quant aux *alliances de pseudo concentration*, l'étude montre une évolution principale vers l'extension. Ceci s'explique par trois facteurs : l'investissement élevé nécessaire pour le développement, le partage de risque, la fabrication et la distribution du produit commun constituant une barrière à la sortie, l'incapacité des partenaires à lancer seul un produit similaire ainsi que la progression de

---

<sup>18</sup> Dussauge et Garrette remarque que le fait que l'évolution, les conséquences stratégiques, l'impact sur la concurrence des alliances et le type d'alliance sont liés ne signifie pas que l'évolution, les conséquences stratégiques et l'impact sur la concurrence dépendent du type d'alliance.

l'efficacité de la collaboration et la diminution de la complexité et du coût à la longue. La conséquence stratégique de ce type d'alliance était surtout la spécialisation mutuelle, c'est-à-dire chaque partenaire a développé les capacités dans les domaines dont il était responsable et a perdu les capacités dans les domaines dont l'autre partenaire était responsable. Par conséquent, les deux partenaires devenaient de plus en plus interdépendants.

En général, les alliances de pseudo concentration avaient un impact sur la concurrence de telle façon que la diversité de produits concurrents diminuait, parce que plusieurs des concurrents existants ne produisaient qu'un seul produit ensemble.

Les *alliances complémentaires* évoluaient principalement vers une extension ou la continuation avec un partenaire, parce que l'un des partenaires avait développé les capacités que l'autre partenaire avait à l'origine, et il n'a donc plus besoin de la coopération. Contrairement aux alliances de co-intégration et de pseudo concentration, la conséquence stratégique principale des alliances complémentaires était l'appropriation unilatérale de compétences, c'est-à-dire alors que l'un des partenaires avait obtenu les capacités nécessaires pour élargir ses activités, la position de l'autre n'avait pas changé.



En ce qui concerne l'impact sur la concurrence ce type d'alliance entraînant, en général, une augmentation de la diversité de produits concurrents parce qu'il facilite l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché et parce qu'il augmente le nombre de produits offerts.