

L'ÉVOLUTION DES ALLIANCES COLLABORATIVES ET COOPÉRATIVES

Les grandes entreprises comme Microsoft, Airbus, ou encore Sanofi, sont celles qui détiennent le plus de ressources et pourtant elles ne cessent de développer et d'optimiser leur réseau d'alliances et de partenariats. Quels sont alors les enjeux stratégiques de ce phénomène ?



1. Le Labex entreprendre bénéficie d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme "Investissements d'Avenir" portant la référence ANR-10-LABX-11-01.



POUR QUELLES RAISONS LES ENTREPRISES CRÉENT-ELLES DES ALLIANCES ?

Les entreprises ont besoin de ressources (humaines, financières, technologiques, etc.) pour développer de nouveaux produits, pour pénétrer de nouveaux marchés, pour innover ou encore pour soutenir leur croissance. Pour ce faire, elles ont tout d'abord la possibilité d'utiliser des ressources internes, c'est-à-dire celles qu'elles possèdent déjà. Mais lorsque ces ressources internes ne suffisent pas, les entreprises peuvent accéder à des ressources externes, qu'elles ne détiennent pas, en fusionnant ou en s'alliant avec une autre entreprise. Dans le dernier cas on parle alors d'alliances stratégiques.

Les alliances stratégiques sont une forme de collaboration entre deux ou plusieurs entreprises.

L'objectif principal de l'alliance est de réaliser une performance globale supérieure à la somme des performances individuelles de chaque acteur. Cette création de valeur repose sur la mutualisation et le partage de ressources stratégiques et de compétences clés. Ainsi, au travers de l'alliance, les entreprises peuvent accéder à des ressources et compétences qu'elles ne possèdent pas ou qu'elles possèdent en quantité insuffisante. À la différence des fusions, les entreprises impliquées dans des alliances conservent leur indépendance. Elles continuent de prendre des décisions individuelles qui préservent leurs objectifs et intérêts individuels tout en participant à des projets collaboratifs avec d'autres organisations.

CHOISIR LE MEILLEUR PARTENAIRE

Les entreprises qui souhaitent former une alliance stratégique se posent la question du partenaire « idéal ». Bien entendu, le partenaire parfait n'existe pas mais les entreprises développent des techniques/pratiques de sélection pour trouver le meilleur partenaire, c'est-à-dire celui avec qui elles auront les meilleures chances de créer de la valeur, d'apprendre ou d'accéder à des ressources stratégiques. Pour cela, elles doivent formaliser un processus de choix du partenaire. Le choix dépend principalement des objectifs de l'entreprise. Il peut se faire d'une part en fonction des compétences, savoir-faire et capacités d'un partenaire potentiel (Dussauge et al., 2000). L'enjeu étant alors de trouver un partenaire qui possède des ressources qui manquent à l'entreprise (soit parce qu'il n'a pas les compétences, soit parce qu'il n'a pas assez de ressources). Nous parlons alors d'une analyse du « strategic fit » (ou correspondance stratégique). Mais être complémentaire n'est pas suffisant, il faut aussi être compatible. On parlera alors d'« organisational fit » (ou correspondance organisationnelle) pour prendre en compte les caractéristiques du partenaire tels que l'efficacité, la réputation, le réseau ou

encore les cultures nationales et d'entreprises qui font que les deux partenaires peuvent travailler ensemble (Gulati & Gargiulo, 1999; Lavie 2006). Ainsi, l'entreprise va identifier tous les partenaires potentiels en fonction des informations qui sont disponibles.

Parmi les nombreux partenaires potentiels disponibles, Pierre Dussauge et Bernard Garrette (1995) distinguent notamment les alliances entre entreprises non-concurrentes et les alliances entre entreprises concurrentes. Lorsqu'une alliance est formée entre entreprises non-concurrentes, cela signifie que les entreprises ne font pas partie du même secteur d'activité. Dans ce cas, l'objectif de l'alliance est de développer des activités dans un domaine d'activité différent de ceux des entreprises partenaires. L'alliance devient alors un vecteur de développement et/ou de diversification. Mais les alliances stratégiques peuvent également se former entre entreprises concurrentes. On parle alors de stratégies de coopération (contraction de « coopération » et de « compétition »).

POURQUOI COOPÉRER AVEC SON CONCURRENT ?

Les relations de collaboration entre concurrents sont très controversées en raison de leur nature paradoxale et contre-intuitive. En effet, qui pourrait envisager de collaborer avec une entreprise contre laquelle vous êtes en compétition depuis des années pour gagner des parts de marché ? Pourtant, dans certaines situations, votre concurrent se révèle être votre meilleur allié (Fernandez & Le Roy, 2010). Il présente plusieurs avantages. Il vous ressemble suffisamment pour comprendre vos besoins et vos enjeux et il est en même temps suffisamment différent pour vous apporter de nouvelles ressources et compétences. Les entreprises en coopération cherchent donc à bénéficier simultanément des avantages de la coopération et de la compétition (Bengtsson & Kock, 2000 ; Brandenburger & Nalebuff, 1996 ; Lado, Boyd, & Hanlon, 1997).

CONSTITUER UN PORTEFEUILLE D'ALLIANCES

Pour accompagner leur croissance, les entreprises s'engagent dans de plus en plus de relations d'alliances et se retrouvent à gérer plusieurs alliances simultanément pour répondre à leurs différents besoins et objectifs. L'ensemble de ces alliances constituent un portefeuille d'alliances (Wassmer, 2010) et il est crucial pour les entreprises de penser leur stratégie au niveau de son portefeuille et non plus au niveau de chaque alliance individuellement. Penser sa stratégie d'alliance au niveau du portefeuille permet de créer des synergies entre les partenaires en combinant les ressources de plusieurs partenaires. Par ailleurs, cette vision globale des alliances permet de réduire les risques de conflits entre les partenaires.

En effet, penser sa stratégie d'alliances au niveau d'un portefeuille fait naître de nouveaux enjeux, tel que la composition optimale du portefeuille d'alliances. Si l'on prend l'exemple de la taille du portefeuille d'alliances, à première vue, on peut penser que plus une entreprise a de partenaires, plus elle accède à des ressources et plus la performance qu'elle en retirera sera élevée. Or ce n'est pas toujours vrai. Lorsqu'une entreprise crée des relations de collaboration avec de nouveaux partenaires elle peut créer de la valeur mais peut tout autant en détruire. La destruction de valeur peut être provoquée par le fait qu'une nouvelle alliance peut être source de redondance ou de conflits (avec les partenaires préexistants de l'entreprise).

Figure 1. La gestion d'un portefeuille d'alliances

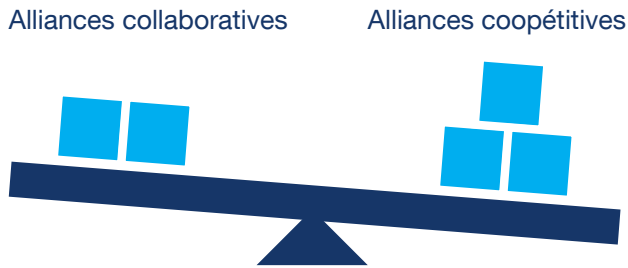


L'enjeu pour l'entreprise est donc de penser sa stratégie à l'échelle du portefeuille d'alliances pour développer des synergies entre ses partenaires tout en évitant les conflits. Par exemple, Air France utilise ses partenaires pour accéder à des destinations supplémentaires mais elle va s'assurer de la compatibilité des nouveaux partenaires

avec les partenaires existants (Chiambaretto & Fernandez, 2016). Cette approche proactive de la composition du portefeuille d'alliances revient à dire que l'entreprise peut volontairement modifier la composition de son portefeuille pour répondre aux besoins spécifiques de chacune des phases de son cycle de vie.

FAIRE ÉVOLUER SON PORTEFEUILLE D'ALLIANCES

Les portefeuilles d'alliances sont vivants, et ils évoluent au grès des créations et arrêts d'alliances. Certaines alliances peuvent s'arrêter pour différentes raisons : lorsque les objectifs ont été atteints, parce que les stratégies des partenaires ne sont plus alignées, parce que l'environnement des partenaires a changé les conditions de l'alliance ou parce que le projet a échoué pour des raisons techniques ou scientifiques par exemple.

Figure 2. Balance des alliances

Ainsi, le portefeuille d'alliances évolue selon l'impact de facteurs exogènes c'est-à-dire extérieurs à l'entreprise (exemple : l'arrivée d'une nouvelle technologie ou d'un nouvel acteur) et de facteurs endogènes ou internes à l'entreprise (exemple : le niveau d'utilisation des ressources). S'inscrivant dans cette logique, plusieurs auteurs confirment que le portefeuille d'alliances évolue dans le temps avec la stratégie de l'entreprise pour réduire les incertitudes de l'environnement et les changements, comme le souligne l'étude de l'évolution des alliances collaboratives et coopétitives d'Air France (Chiambaretto & Fernandez, 2016). Les auteurs abordent l'évolution du portefeuille d'alliances avec une approche «coopétition» à travers les questionnements suivants :

- Est-ce que les entreprises s'engagent simultanément dans des alliances collaboratives et des alliances coopétitives ?
- Pourquoi et dans quel contexte les entreprises s'engagent dans des alliances coopétitives plutôt que des alliances purement collaboratives, et vice versa ?

Ces chercheurs montrent que des événements majeurs tels que les attentats du 11 septembre 2001 ont créé de fortes incertitudes de marché, réduisant la demande et entraînant une baisse de la croissance des compagnies aériennes internationales. Pour faire face à ce contexte instable et incertain, Air France a choisi d'augmenter son nombre d'alliances coopétitives afin d'améliorer ses performances sur les routes où elle était le plus en difficulté. Au contraire, lorsque le contexte est redevenu plus stable, le nombre d'alliances coopétitives a diminué. Le cas Air France montre ainsi comment la coopétition peut être utilisée comme stratégie temporaire pour faire face à l'incertitude de marché. Dans un tel contexte, l'objectif premier est de sécuriser les marchés actuels plutôt que de trouver de nouveaux marchés. Air France a donc modifié la composition de son portefeuille pour répondre à l'évolution de son environnement.

Pour conclure, il est essentiel pour une firme focale de penser sa stratégie d'alliances à l'échelle du portefeuille d'alliances pour essayer de créer des synergies entre les partenaires tout en évitant les conflits. De plus, le portefeuille doit être flexible c'est-à-dire capable de co-évoluer avec la stratégie de l'entreprise et avec les changements de son environnement. Ainsi, l'entreprise pourra, au sein de son portefeuille, modifier le nombre d'alliances, l'intensité des liens ou encore le type de partenaire, comme par exemple en nouant de nouvelles alliances avec des partenaires concurrents.

BIBLIOGRAPHIE

- Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition : 1. A revolutionary mindset that redefines competition and cooperation ; 2. The game theory strategy that's changing the game of business, Vol. 121, New York : Doubleday.
- Chiambaretto, P., Fernandez, A.-S., 2016. The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: the Air France case. *Ind. Market. Manag.* 57, 75e85.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances : Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 505-530.
- 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(2), 99-126.
- Fernandez, A. S., & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent ? *Revue française de gestion*, (5), 155-169.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from ? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *The Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: A review and research agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141-171.

Publication réalisée par Lorine Mougenot, en collaboration avec Anne-Sophie Fernandez et Paul Chiambaretto

Pour toutes informations sur nos activités : www.labex-entreprendre.fr

Contact : 04 34 43 23 11

E-mail : labex-entreprendre@umontpellier.fr