

III - LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ALLIANCES

Le développement du thème de la coopération entre firmes a conduit à la floraison d'un nombre très important de livres et d'articles destinés à prescrire la bonne façon de gérer les partenariats. Les contributions des consultants sur cette question, fondées sur l'analyse de nombreuses expériences concrètes, sont maintenant légion (Lewis, 1990 ; Lynch, 1989 ; Cauley de la Sierra, 1987 ; Gorbis et Yorke, 1986...). Ces travaux, qui ont le mérite d'éclairer les problèmes liés au management des alliances, ont en général l'inconvénient de se donner pour objectif la découverte d'une recette universelle pour décider, négocier, conclure et diriger n'importe quel type d'accord inter-entreprises. C'est un inconvénient car les recherches statistiques ont montré que le phénomène est plus hétérogène qu'il n'y paraît et que la gestion de différents types d'alliances a toutes les chances de poser des problèmes très sensiblement différents. Cette limite vient du fait que beaucoup de travaux prescriptifs manquent profondément d'assise théorique et qu'ils ne reposent généralement pas sur une typologie des alliances suffisamment solide au départ. Ils sont, de plus, entachés d'idéologie ; le problème essentiel qui est posé pourrait être formulé trivialement par la question: "*Comment ne pas se faire avoir par son partenaire ?*", préoccupation évidemment importante pour les managers impliqués dans une alliance, surtout lorsque le partenaire est en même temps un concurrent, mais quelque peu réductrice.

Si l'on fait abstraction des approches seulement prescriptives, il est important d'analyser en détail les contributions relevant de la recherche et portant sur la problématique coopération/rivalité, dans ses

aspects liés au management stratégique des alliances. Nous allons essayer d'en retracer les apports dans les lignes qui suivent.

1) Analyse stratégique des alliances

La première manière de saisir les implications d'une alliance en termes de management est d'analyser les motivations stratégiques des partenaires. Porter et Fuller (1986), Hennart (1988), Pisano, Russo et Teece (1988) Contractor et Lorange (1988), Harrigan (1985, 1988), etc, partent de cette idée pour élaborer leurs modèles d'interprétation des coopérations. C'est d'ailleurs sur cette idée que sont bâties, pour partie, les taxonomies du contenu des accords que nous avons présentées précédemment.

Le plus grand dénominateur commun des différentes analyses des objectifs stratégiques des coopérations revient à distinguer trois grands types de motivations :

- réaliser des économies d'échelle
- exploiter des complémentarités
- modifier le jeu concurrentiel

Certains auteurs prolongent cette liste avec, par exemple, les thèmes liés à la réduction du risque ou à l'internationalisation (accéder plus vite à des marchés globaux, contourner des obstacles politiques protectionnistes, etc..). Mais l'ensemble des objectifs possibles se ramène facilement aux trois catégories ci-dessus. Conceptuellement, il est en effet très difficile de dissocier un objectif de réduction du risque d'un objectif de taille. De même, l'objectif d'accès à un marché - souvent cité

- se ramène en fait à celui de la valorisation d'une complémentarité (complémentarité entre un produit d'un côté et une implantation géographique de l'autre). Les trois catégories ci-dessus sont exhaustives et elles ont l'avantage d'être étanches entre elles au plan conceptuel, même si une alliance peut servir à atteindre simultanément plusieurs objectifs en même temps.

Les économies d'échelle constituent une motivation d'alliance assez évidente. En particulier, certains accords sur la production commune de composants automobiles (moteurs, boîte de vitesse) voire sur des véhicules entiers (véhicules utilitaires pour P.S.A. et Fiat) illustrent parfaitement l'idée selon laquelle une alliance permet de doter une unité de production de la taille critique qui lui ferait défaut si elle ne fournissait qu'un concurrent isolé. Les accords de R&D, soit sur la base de laboratoires communs, soit sur la base d'une répartition des travaux afin d'éviter les duplications, relèvent de cette même logique : faire bénéficier les entreprises alliées d'avantages réservés "normalement" à des firmes d'une taille largement supérieure.

La complémentarité est un thème plus flou. Il y a toujours une certaine complémentarité entre alliés, sans quoi l'alliance ne serait pas nouée, diront certains. C'est pourquoi nous essaierons de préciser ce concept, à l'aide notamment des travaux de Teece sur les "actifs complémentaires". Il est toutefois clair qu'en dehors des objectifs de taille, certains accords inter-firmes visent à combiner soit des compétences technologiques complémentaires (cela a beaucoup été dit des technologies de l'informatique et des télécommunications, au milieu des années 1980, à cause de la numérisation des réseaux téléphoniques), soit des implantations géographiques complémentaires, soit des actifs

complémentaires (comme par exemple un savoir faire d'un côté et un réseau de commercialisation de l'autre).

Quant à la *modification du jeu concurrentiel*, elle est, à la différence des deux premiers types d'objectifs, peu développée dans la littérature, même si elle est souvent évoquée comme une motivation intéressante et importante des alliances (Contractor et Lorange, 1988). Elle caractérise des manoeuvres destinées à perturber les données du secteur au profit d'une entreprise, en bloquant ou en renforçant certains concurrents. Ainsi, une firme peut-elle limiter la capacité d'innovation d'un concurrent en lui transférant une technologie déjà développée. Constituer une alliance avec un entrant ou un innovateur peut être un moyen de mieux le contrôler en évitant que son autonomie ne l'amène à se renforcer. Dans le même genre, une firme peut combattre un rival important en s'alliant avec un troisième concurrent qu'elle va contribuer à renforcer, à condition que ce troisième soit plus dangereux pour le rival visé que pour l'entreprise elle-même. Hout, Porter et Rudden (1982) illustrent cette idée en citant le cas de Carterpillar, qui se serait allié avec Mitsubishi sur le marché japonais afin de réduire au Japon la part de marché et les profits de son principal concurrent international Komatsu. Affaibli par ce biais sur un marché domestique qui constituait l'essentiel des sources de cash-flow utilisé pour financer ses investissements internationaux, Komatsu se serait retrouvé dans une position plus faible au plan global. Le problème de ce genre d'interprétation est qu'elle dépend beaucoup de l'accès du chercheur à des informations non publiques ou qu'elle laisse beaucoup de place à la subjectivité.

Au total, on peut logiquement s'attendre à ce que les différents types de motivation animant les alliés aient un impact différent sur la

dynamique et le management des alliances, mais ces motivations ne sont pas repérables en tant que telles, il faut les opérationnaliser sur des critères observables. C'est au fond ce que font les recherches statistiques qui repèrent les contributions des partenaires à l'alliance, en utilisant la chaîne de valeur. En plus de leur pouvoir explicatif sur les objectifs poursuivis dans l'alliance, les éléments de chaîne de valeur concernés par un accord permettent de caractériser l'étendue de la collaboration : un accord limité à la coordination de travaux de recherche ne concerne que quelques ingénieurs dans un grand groupe, alors qu'une collaboration industrielle aboutissant à la mise sur le marché d'un produit commun engage une grande partie de la structure de ce même groupe, depuis les concepteurs jusqu'aux vendeurs.

Des variantes de ce genre de méthode consistent à analyser les contributions non pas en terme de chaîne de valeur, concept lié à l'analyse des activités au sein de l'entreprise elle-même, mais en termes d'actifs nécessaires à la mise en oeuvre de l'activité, quelle que soit leur localisation dans la filière et le secteur, indépendamment des frontières de la firme, (Harrigan, 1985 ; Pisano, Russo et Teece, 1988). Les travaux de Teece sont à cet égard très clarificateurs.

Le modèle proposé par Teece (1986) analyse la répartition de la rente tirée d'une innovation, entre l'innovateur et les suiveurs. Il a été repris par Pisano, Russo et Teece (1988) et Pisano, Shan et Teece (1988) pour analyser les joint ventures et la coopération, respectivement dans le secteur des équipements de télécommunications et dans les industries liées aux biotechnologies. Teece (1986) part de la constatation que, malgré les avantages dont bénéficie en principe l'attaquant, ce sont souvent les suiveurs et les imitateurs, plutôt que les innovateurs, qui

tirent l'essentiel des bénéfices d'une innovation technologique. Son modèle est construit dans le but d'expliquer pourquoi et dans quels cas on assiste à un tel résultat.

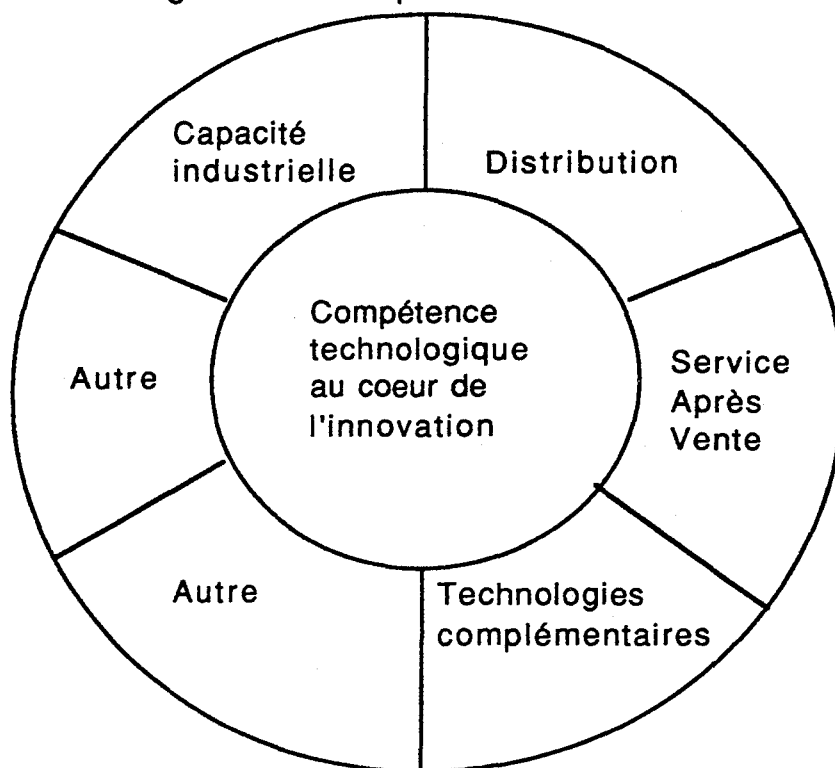
Teece distingue trois facteurs explicatifs :

- le *caractère appropriable* ("*regimes of appropriability*") des compétences mises en jeu par l'innovateur. Les principales composantes de ce facteur sont d'une part les mécanismes légaux de protection (brevets, etc...), d'autre part la nature de la technologie elle-même, plus ou moins facile à protéger. En ce qui concerne les aspects intrinsèques de la technologie, Teece distingue les connaissances codifiées, faciles à transmettre, et donc à imiter, des connaissances tacites, protégées par leur relative incommunicabilité. Une formule chimique, par exemple, est une connaissance codifiée et transmissible, alors qu'un savoir-faire lié à une méthode d'organisation particulière est tacite et peu transférable. Le fait de mettre en jeu une compétence peu appropriable protège l'innovateur car cela rend sa participation indispensable à la valorisation de la technologie, même si, par ailleurs, il a besoin de s'allier.
- le stade d'avancement du *processus de sélection du design dominant* ("*dominant design paradigm*"). Inspiré des travaux de Abernathy et Utterback (1978) et de Dosi (1982), ce facteur repose sur l'idée d'un cycle de développement technologique des industries. Avant qu'un design dominant (c'est-à-dire une offre de référence comme la Ford T en son temps ou l'IBM PC plus récemment) n'apparaisse, la compétition se joue entre des concurrents défendant des conceptions différentes du produit, fondées sur des solutions technologiques différentes qui leur

sont propres. Puis, lorsqu'un standard se répand assez largement, aux dépens des autres, la concurrence se déplace du design vers les prix, faisant des économies d'échelle et de la courbe d'apprentissage les seules armes efficaces. Le stade d'avancement du processus de sélection qui aboutit à l'émergence d'un design dominant joue un rôle important sur la position relative de l'innovateur et des suiveurs. En effet, bien que l'innovateur soit responsable de l'avancée fondamentale sur laquelle va reposer le design dominant, des imitateurs pourront très bien entrer dans le jeu en proposant des modifications (mineures ou majeures) et imposer leur propre offre, tant que le processus de sélection n'est pas suffisamment mûr. Lorsque ce "jeu des chaises musicales" s'arrête, l'innovateur n'est pas forcément le mieux placé et des suiveurs peuvent avoir réussi à imposer un standard peu ou prou différent. La stabilisation du standard des magnétoscopes sur la norme VHS, ou celle du standard des disquettes pour micro-ordinateur sur le format trois pouces et demi, offrent des illustrations frappantes du mécanisme de sélection proposé. Dans le cadre d'une alliance, ce type d'évolution peut inverser assez rapidement la position de l'entreprise qui apporte la technologie par rapport à celle de son alliée. Par exemple, en 1984, Matra-Automobile, concepteur et constructeur de la Renault Espace, était seul à proposer une voiture "monospace", son apport à l'alliance était incontournable. Mais en 1991, le marché ouvert par cette innovation s'est élargi et structuré. Tous les constructeurs automobiles du monde mettent un monospace dans leur gamme. Il n'est pas évident que Renault et Matra gagnent cette bataille. Il est en outre possible que, pour contrecarrer cette offensive, Renault ait intérêt à développer seul un produit de remplacement fabriqué en grande série, plutôt que de le faire avec Matra qui est spécialisé sur une technologie spécifique aux petites séries.

le degré de *dépendance des actifs complémentaires* ("complementary assets"). C'est dans ce concept que réside l'apport le plus important de Teece. Dans la plupart des cas, la réussite de la commercialisation d'une innovation exige que le savoir-faire mis en jeu soit combiné avec l'utilisation d'autres actifs, comme un réseau de distribution, une capacité de production performante ou un service après-vente efficace. Comme nous l'avons signalé plus haut, cette idée est assez voisine de la notion de chaîne de valeur, grâce à laquelle Porter (1984) décortique en fonctions élémentaires l'activité de l'entreprise, mais elle s'en distingue en ceci que les éléments de décomposition de l'activité sont indépendants des frontières de l'entreprise. Sur ce thème, elle se rapproche du concept "d'actif spécifique" de la théorie des coûts de transaction (voir chapitre III). La figure I-14 schématise la complémentarité des actifs.

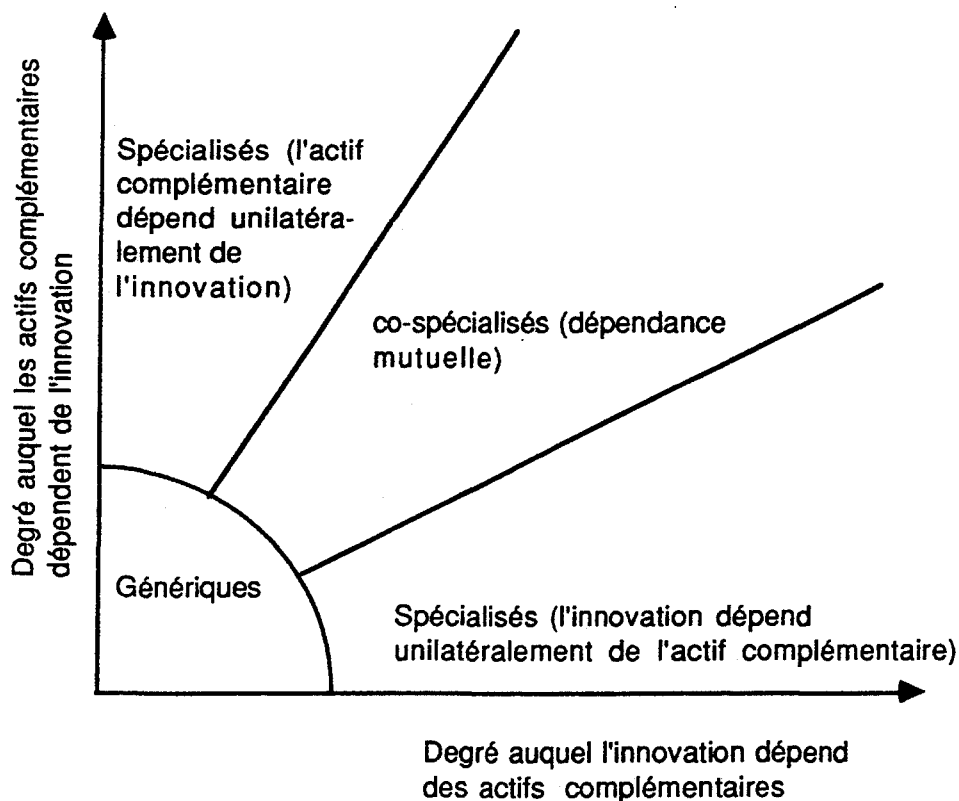
Figure I-14 : Complémentarité des actifs



Source : Teece (1986)

Pour accéder aux services des actifs complémentaires qu'il ne possède pas, l'innovateur doit trouver un arrangement adapté. L'alliance avec un détenteur de ces actifs est clairement une solution possible mais se pose alors le problème de la dépendance entre alliés, lié à celui de l'interdépendance entre les actifs directement au coeur de l'innovation et les actifs complémentaires. Teece distingue trois types d'interdépendance entre les actifs, suivant que les actifs complémentaires sont génériques, spécialisés ou co-spécialisés (voir figure I-15).

Figure I-15 : Typologie des actifs complémentaires

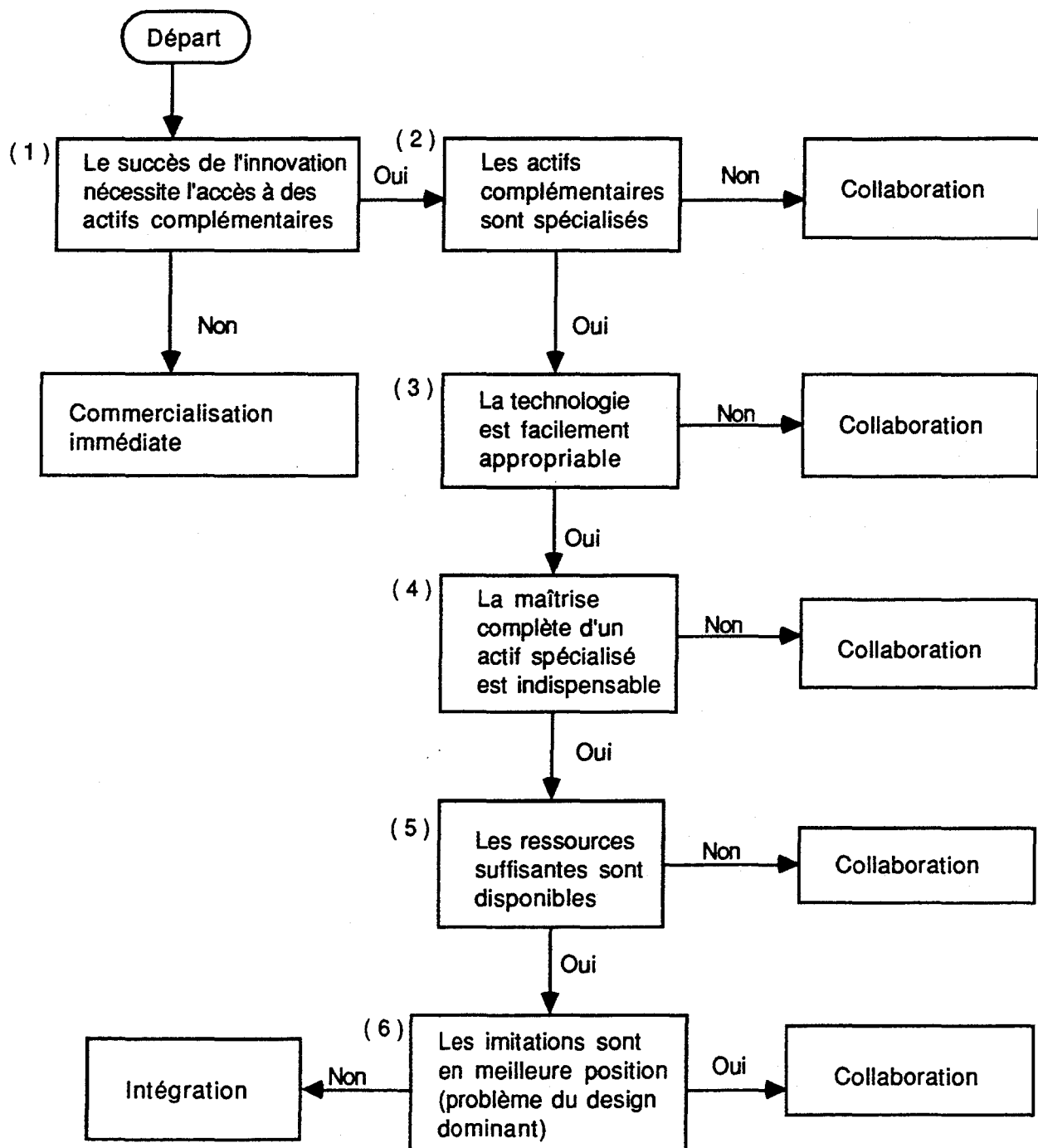


source :Teece (1986)

Les actifs génériques sont ceux dont les usages sont très variés et qui n'ont pas besoin d'être adaptés à l'innovation, comme c'est parfois le cas d'infrastructures de transport ou de stockage. Les actifs spécialisés sont ceux qui entretiennent un lien de dépendance unilatérale avec l'innovation. Soit leur existence dépend de l'innovation c'est-à-dire qu'ils résultent d'un investissement spécifique à l'innovation ; ils ne sont donc pas utilisables en dehors de l'innovation (moules pour certaines pièces ou composants, par exemple). Soit le succès économique de l'innovation dépend de la possibilité d'accéder à ces actifs mais leur existence est indépendante de l'innovation elle-même, comme par exemple un réseau de distribution existant qui ne subit pas de modification pour commercialiser un produit totalement nouveau. Enfin, les actifs co-spécialisés sont ceux qui entretiennent un lien de dépendance mutuelle avec l'innovation. Ainsi par exemple, le succès du moteur rotatif introduit par Mazda et par NSU ou celui de la suspension oléopneumatique de Citroën dépendait de la capacité du service après-vente de ces constructeurs à en assumer les réparations, ce qui nécessitait un savoir faire spécifique à acquérir par le réseau. Dans ce cas, l'innovation dépend de l'actif complémentaire qui doit lui-même supporter des investissements spécifiques.

L'analyse du type de complémentarité entre les actifs apportés par les différents partenaires à une alliance permet ainsi d'expliquer et de caractériser les liens de dépendance entre alliés, leur dynamique et leur éventuelle dissymétrie. Teece synthétise le rôle joué par les trois facteurs (faculté d'appropriation, design dominant et complémentarité des actifs) en les articulant dans un schéma (voir figure I-16) qui modélise le choix du mode d'accès aux actifs complémentaires, par intégration ou par collaboration (contrat ou partenariat).

Figure I-16
Intégration ou collaboration



Sources : Pisano, Russo et Teece (1988); Teece (1986)

Il apparaît dans ce schéma que les cas les plus difficiles, c'est-à-dire ceux où le choix de la collaboration est soumis au maximum de conditions, sont ceux où la technologie est difficile à protéger et où, au-delà de l'accès à un actif complémentaire spécialisé, la maîtrise de celui-ci s'avère indispensable (en particulier à cause d'une co-spécialisation). Ces cas ne sont finalement pas rares et, dans la logique de Teece, caractérisent les situations où le choix d'un mode d'alliance va se révéler très délicat. Pour prolonger cette logique, on peut penser qu'une fois l'alliance conclue ces situations vont correspondre à des rapports ambigus entre alliés et à un management de l'alliance des plus difficiles. Le problème de la construction et de la gestion de l'alliance repose au fond sur celui d'une dissymétrie dans la dépendance d'un partenaire envers l'autre. Remarquons que si les deux premières dimensions du modèle de Teece (l'appropriabilité et le design dominant) sont spécifiques au problème de l'innovation, le troisième (la complémentarité des actifs) éclaire fructueusement l'analyse de tous les cas d'alliances fondés sur la complémentarité.

2) Les problèmes de management des alliances

Le thème de la dissymétrie entre alliés a été exploré par des recherches, peu nombreuses, sur le management des coopérations inter-firmes. Le problème de la concurrence entre les entreprises y prend une forme nouvelle : celle de la rivalité entre alliés, au sein même de l'alliance. Il ne s'agit plus de la concurrence sur le marché proprement dit, c'est-à-dire le marché des produits, mais d'une concurrence sur un autre type de "marché", celui des actifs à contrôler et des bénéfices à retirer de l'alliance.

Si une alliance consiste de toutes façons à mettre à profit conjointement les compétences des alliés, une motivation moins innocente de chacun peut être de capter le savoir-faire du partenaire ou de se renforcer au détriment de celui-ci. Tel peut être le but d'une stratégie menée par chaque allié à l'intérieur de l'alliance, en contrepoint de la stratégie menée ensemble vis à vis de l'environnement. Ces alliances apparaissent d'emblée comme instables, et sont le lieu de mises en oeuvre d'une stratégie profondément ambiguë. Chaque allié fait face au dilemme suivant: *jouer le comportement concurrentiel ou le comportement collusif*, dilemme que l'on peut d'ailleurs analyser à la lumière de la théorie des jeux (Jacquemin, 1987).

La rivalité peut se traduire par des intentions agressives d'un partenaire par rapport à l'autre, intentions dont on trouve une analyse dans Jacquemin (1984) : volonté de s'emparer d'un maximum d'informations, volonté de débaucher certaines ressources clés, volonté de bénéficier d'un apprentissage accéléré pour rattraper et dépasser son partenaire, chantage au changement de coalition, tricherie, etc...

En étudiant en profondeur les stratégies d'accords internationaux des firmes japonaises, Turcq (1985) propose un modèle particulier d'alliance comme un jeu où un des partenaires s'arme délibérément pour gagner contre l'autre. Il montre, sur de nombreux cas, la maîtrise atteinte par certaines firmes japonaises dans l'art d'utiliser à leur profit des alliés occidentaux. Un allié devient maître du jeu et utilise l'accord à son profit pour parvenir à terme à une situation de domination. Les entreprises japonaises apparaissent en général comme mieux armées pour la rivalité interne à l'alliance dans la mesure où les réseaux de firmes sont une donnée déjà ancienne dans la structuration de

l'économie du Japon (Gerlach, 1987 ; Mankin et Reich, 1986). Cette idée se trouve d'ailleurs confortée par les analyses comparatives entre structures occidentales et japonaises, indépendamment du problème des alliances, particulièrement celle d'Aoki (1986). Selon ce dernier, alors que le modèle de structure américain privilégie surtout le contrôle hiérarchique et la spécialisation des tâches, ce qui rend difficile la diffusion de l'apprentissage, le modèle japonais favorise davantage la coordination horizontale et permet ainsi une accumulation collective des connaissances.

Doz, Hamel et Prahalad (1986, 1989) ont systématisé l'analyse de la rivalité interne aux alliances en identifiant trois variables dont dépend le rapport de force existant entre les alliés. Ces trois axes permettent d'analyser la mise en oeuvre d'une alliance à la manière d'un "cheval de Troie" ourdi par un des partenaires :

- *L'intention stratégique* peut être beaucoup plus offensive chez un partenaire que chez l'autre. Les alliés européens chercheraient souvent à limiter avant tout l'ampleur d'un investissement ; les alliés japonais chercheraient davantage à capter de nouvelles compétences stratégiques.

- *L'appropriabilité des compétences* apportées par chaque allié dépend, comme chez Teece, de leur caractère plus ou moins explicite ainsi que de leur caractère matériel (equipment-embodied skills) ou immatériel. Les auteurs suggèrent que les contributions des partenaires occidentaux sont souvent plus explicites et plus matérielles que celles des entreprises japonaises.

- *La capacité d'apprentissage* de l'organisation dépend notamment de la communication au sein même des structures de l'entreprise. En ce sens, l'analyse de Doz, Hamel et Prahalad, qui montre les avantages des organisations "à la japonaise" dans ce domaine, rejoint celle de Turcq (1985). Elle est, de plus, cohérente avec la modélisation d'Aoki (1986).

Une telle vision du management des alliances, quelque peu machiavélique, montre qu'il faut raisonner sur la stratégie et les caractéristiques organisationnelles de chaque allié, au lieu de les confondre en ne considérant que la forme de l'alliance elle-même, prise comme un objet isolé. Selon Doz, Hamel et Prahalad (1986), les travaux qui cherchent à expliquer le succès ou l'échec des alliances posent un faux problème, le véritable étant celui du succès ou de l'échec d'un allié par le biais de l'alliance. De même, parler d'objectif d'une alliance est erroné, il faut considérer les objectifs de chacun des différents alliés, qui peuvent être fort différents. Enfin, considérer la longévité d'une alliance comme un signe de réussite en soi est très contestable parce que cette durée peut être due à l'aggravation de la situation de dépendance d'un allié envers l'autre. Au contraire, la rupture peut parfaitement sanctionner, non pas l'échec des relations, mais l'atteinte des objectifs poursuivis par au moins un des alliés. Ce genre d'analyse, qui prend en compte l'évolution du rapport de force entre partenaires, tout au long d'une relation qui dure, souligne la difficulté qu'il y a à interpréter les évolutions et les issues des alliances.

Les résultats présentés par Doz, Hamel et Prahalad (1986, 1989) n'ont évidemment pas une valeur générale et ne s'appliquent pas à toutes les alliances. L'ambition des auteurs n'est d'ailleurs pas de définir

un modèle général d'évolution des alliances. Ils se concentrent au contraire sur des cas d'alliances (entre concurrents) qui posent d'emblée un problème de dissymétrie entre alliés. Leur recherche tend plutôt à contester l'idée selon laquelle les alliances permettent à une entreprise en position de faiblesse de se renforcer. Il apparaît que dans de nombreux cas, c'est l'allié qui est en position de force au départ qui se renforce encore davantage aux dépens du faible. De là découle une série de recommandations destinée à éviter le piège du cheval de Troie dans les alliances. Le choix des cas étudiés par Doz, Hamel et Prahalad (1986) est significatif de leur préoccupation. Parmi ces cas, on trouve par exemple les accords Honda-Rover où le partenaire britannique est entré en situation très défavorable au départ. Un autre cas est celui de la joint-venture CFM entre General Electric et la SNECMA où, malgré le succès du moteur d'avion CFM-56, la SNECMA n'a pas pu combler son retard technologique, comme en témoigne l'expédition sous scellés, pour assemblage par le français, des parties chaudes du réacteur produites par le partenaire américain.

Le thème de la dissymétrie entre alliés trouve des approfondissements très intéressants dans l'étude de certains cas précis d'alliances, comme en particulier les partenariats technologiques entre petites entreprises et grands groupes, sujet à propos duquel Doz (1988) montre la nécessité d'une compréhension des structures, des processus de prise de décision et des identités des entreprises impliquées. Fondée elle aussi sur des études de cas, en particulier celui d'un partenariat entre Ciba Geigy, grand groupe pharmaceutique européen, et Alza, une PME innovatrice américaine, cette recherche met en lumière trois raisons, de nature organisationnelle plutôt qu'économique ou technique, susceptibles d'expliquer les évolutions parfois inattendues des coopérations

PME/grands groupes :

- Les accords initiaux qui scellent la coopération se concentrent sur la valorisation d'une complémentarité stratégique entre alliés, mais, du coup, ils considèrent implicitement que la convergence entre les stratégies des deux alliés est assurée. Or les différences culturelles, les incertitudes, les malentendus et les intentions cachées des partenaires mettent en péril cette convergence à mesure que dure l'alliance.

- Les multiples responsables concernés par l'accord au sein du grand groupe n'ont pas spontanément une approche cohérente du partenaire, alors que celui-ci, qui fonctionne sur un mode plus entrepreneurial, parle davantage d'une seule voix. Pris dans des processus de décision plus complexes organisationnellement et politiquement, les dirigeants du grand groupe utilisent l'accord de coopération comme une composante dans les mécanismes bureaucratiques et les jeux politiques qui se développent dans une organisation de grande taille. Les querelles de chapelles nuisent aux bénéfices que peut tirer une grande entreprise d'une alliance. La PME peut en pâtir également ou au contraire en jouer si elle arrive à diviser pour régner, voire si elle arrive à séduire.

- Les interfaces opérationnels entre les deux organisations alliées ne sont souvent pas assez clairement définis et identifiés au départ. Face aux actions de la petite entreprise, l'implication au coup par coup de telle ou telle fonction ou de tel ou tel niveau hiérarchique de la grande entreprise peut bloquer la mise en oeuvre de l'accord ou réduire la performance d'ensemble.

L'apport essentiel des travaux de Doz est de considérer les partenariats stratégiques dans la durée au lieu d'étudier seulement les conditions de leur formation ou de leur dissolution. Dans une contribution d'une portée plus générale (mais avec une approche plus spéculative) que les précédentes, Doz et Shuen (1988) proposent un cadre d'analyse de la dynamique des alliances en cours de vie. Ils partent du principe que le contenu explicite de l'accord de départ ne contient que les objectifs affichés; il ne représente donc qu'une très faible partie des enjeux d'une alliance en négligeant les objectifs cachés et les conséquences inattendues. Doz et Shuen (1988) identifient trois processus fondamentaux d'évolution, qui contribuent à modifier le déroulement et les résultats escomptés au départ:

- Le *processus d'apprentissage* au cours duquel chaque partenaire améliore sa connaissance de l'autre et sa capacité à gérer l'alliance. Ce processus aboutit au dévoilement d'objectifs cachés et au déplacement des attentes initiales vers la recherche de résultats nouveaux, qui deviennent accessibles. Ce processus fait référence aux travaux de Lyles (1988), portant sur les mécanismes d'apprentissage organisationnel au sein de firmes engagées dans des JV sur une longue période.

- Le *processus de marchandage* qui amène les partenaires à reconsidérer au cours du temps leurs perceptions et leurs perspectives concernant la répartition des résultats. On retrouve là l'analyse de la position relative des alliés selon les trois axes proposés par Doz, Hamel et Prahalad (1986).

- Le *processus d'évaluation* dans lequel chaque allié mesure la valeur des issues attendues ou fortuites de l'alliance en fonction de critères qui lui sont propres (synergie avec les autres activités de l'entreprise, etc...) et qui varient à mesure que le partenariat se prolonge.

L'idée essentielle de cette approche est que considérer les termes explicites d'une alliance au départ n'en donne qu'une idée incomplète voire très souvent fautive. Les véritables éléments de l'accord se découvrent, se négocient, et sont appréciés par les partenaires eux-mêmes au cours du temps, d'une manière très progressive. Il s'agit d'un modèle dynamique du management de l'alliance, fondé sur l'identification des processus d'action, de feed-back et de réaction entre alliés.

3) Apports des recherches sur les joint-ventures à la problématique du management des alliances

Certains enseignements importants sur le management des alliances peuvent être tirés de quelques recherches récentes consacrées aux joint-ventures (filiales communes). Ces recherches se situent davantage dans la lignée des travaux sur les joint ventures "classiques" - telles que nous les avons caractérisées au début de ce chapitre - que dans celle des études sur les alliances stratégiques. C'est pourquoi, à la différence des travaux de Doz, les questions liées à la dynamique et au management ne sont pas centrées sur les problèmes de rivalité entre alliés - centraux dans les alliances - mais plutôt sur ceux de la stabilité et de la performance de la joint venture en tant que telle. Les travaux de Killing (1982, 1983, 1988, 1989) font référence dans ce domaine. Cet auteur a réalisé plusieurs études en profondeur sur de petits échantillons,

en se plaçant la plupart du temps du point de vue du manager de la joint venture. Une idée essentielle qui se dégage de ses travaux est que les JV dominées par un partenaire sont plus faciles à gérer et plus performantes que celles dont la direction est partagée. Une répartition 50/50 du pouvoir augmente en effet l'interventionisme des maisons-mères car chacune cherche à vérifier que l'autre n'est pas trop avantagée, ce qui ralentit ou bloque le processus de décision. Killing (1982) souligne à ce propos qu'il ne faut pas confondre prise en charge de la gestion par un partenaire et répartition du capital. Le management peut en effet être délégué à un partenaire minoritaire ou à un des deux partenaires à égalité de parts. L'auteur met également en lumière l'importance des problèmes de différences entre cultures nationales, qui touchent aux langues, aux systèmes de valeurs, aux codes relationnels et aux habitudes de comportement. Ces différences, trop souvent sous-estimées, semblent jouer un rôle fondamental dans la formulation et la résolution des problèmes stratégiques qui apparaissent dans les JV internationales. C'est pourquoi Killing conclut que les JV entre partenaires originaires de pays différents sont en général plus difficile à gérer que les JV "domestiques". Or, avec le processus de globalisation de l'économie actuellement en cours, les JV internationales prennent de plus en plus d'importance. Comme par ailleurs ce processus conduit à des partenariats où les apports des deux partenaires sont de même valeur, on assiste à une poussée vers des JV internationales à management partagé. Les deux effets se composant, la gestion des JV devient de plus en plus difficile (Killing, 1989). Dans ces situations, le rôle de la personne qui est mise à la tête de la JV devient primordial. Dès qu'un problème d'ordre exceptionnel (non routinier) se pose, la décision risque en effet d'être bloquée si les représentants des maisons-mères cherchent directement à résoudre le problème. C'est pourquoi la solution la plus efficace est que le

manager de la JV traite au maximum la question à son niveau, puis valide ses solutions avec chaque partenaire pris isolément. Cette tactique lui permet de désamorcer les situations potentiellement conflictuelles avant qu'elles n'éclatent au conseil d'administration de la JV, ce qui risquerait d'entraîner très rapidement une rupture de l'accord. Plus généralement, Killing (1988) tente de classer les joints ventures internationales en fonction de deux critères explicatifs de ces difficultés de gestion. Ces critères peuvent être une source d'inspiration dans l'élaboration d'une typologie des alliances qui prendrait en compte leurs problèmes de management. Il s'agit de la complexité des tâches et de la complexité organisationnelle. La complexité des tâches est une fonction croissante du nombre de fonctions (éléments de chaîne de valeur), de produits et de marchés, ainsi que des incertitudes liées à l'environnement et de la durée prévue pour l'accord. La complexité organisationnelle croît avec les différences culturelles, la divergence des objectifs, le nombre de partenaires, la fréquence d'interaction et le degré de partage du pouvoir et des responsabilités entre eux.

L'idée générale que l'on peut tirer des travaux de cet auteur est que les rôles respectifs des partenaires dans une alliance et la répartition du pouvoir entre eux, l'étendue de l'accord, et la manière dont les tâches sont organisées, jouent un rôle important dans la nature des problèmes de management qui vont se poser du point de vue de la stratégie mise en oeuvre dans l'alliance. On peut remarquer que les variables de ce type sont très peu prises en compte dans les études statistiques et les typologies d'alliances, qui restent assez frustes de ce point de vue. Certes, toutes ces variables ne peuvent certainement pas être parfaitement opérationnalisées dans une étude statistique, mais nous verrons comment nous pouvons contribuer à faire un pas dans cette

direction.

Il est toutefois à noter que les conclusions de Killing sont contestées par certains auteurs ou, du moins, qu'elles ne trouvent pas une validation empirique rigoureuse. En particulier, le fait que ces travaux soient centrés sur la gestion de la JV elle-même, et aient donc tendance à ignorer les relations périphériques qu'entretiennent les partenaires, pose problème. En effet, la JV peut très bien n'être, dans certains cas, qu'une partie d'une alliance plus vaste, voire une partie très secondaire. Un article de Kogut (1988b) met bien en valeur ce type de limite.

Kogut (1988b) présente une série de résultats statistiques et une étude de cas (Honeywell-Ericsson) sur le thème du cycle de vie des joint ventures. La partie statistique, réalisée à partir de 148 réponses à un questionnaire destiné aux maisons-mères de filiales communes localisées aux USA, permet d'étudier la mortalité des joint ventures. C'est là une première approche de la question du devenir des coopérations, une fois celles-ci nouées. Le taux général de mortalité observé n'est pas différent de celui des entreprises indépendantes nouvellement créées. Ces résultats semblent contredire l'idée, soutenue par Killing et d'autres auteurs, selon laquelle les JV sont a priori plus instables que les entreprises classiques. Ils sont toutefois à nuancer dans la mesure où la plupart des JV sont créées par des firmes qui ont des moyens financiers importants, ce qui n'est pas le cas pour les créations courantes d'entreprises. Les taux de mortalité les plus bas sont observés pour les JV portant sur la production et sur le développement de nouveaux produits. Les taux de mortalité les plus élevés correspondent à celles qui incluent la commercialisation et le service après-vente. En fonction des secteurs d'activités, on constate une mortalité plus élevée dans les services que

dans les secteurs primaires et secondaires. En ce qui concerne les modes d'extinction des JV (acquisition ou dissolution), les résultats sont statistiquement peu significatifs. On observe malgré tout une tendance à la dissolution plutôt qu'à l'acquisition pour les JV de développement de produits nouveaux et une tendance à l'acquisition pour les JV dont une des maisons-mères est japonaise. C'est d'ailleurs le partenaire japonais qui se porte acquéreur dans la plupart des cas.

Ces résultats descriptifs sont complétés par une démarche explicative dans laquelle Kogut recherche les causes de stabilité ou d'instabilité des JV. C'est dans cette étape que l'auteur montre que les conclusions de Killing (1982, 1983) ne trouvent pas de validation statistique. D'une part, les JV dominées par un partenaire ne sont pas plus stables que celles dont le contrôle est partagé, et, d'autre part, les JV entre partenaires de taille très différente ne sont pas plus instables que les autres. N'est pas non plus vérifiée l'idée avancée par Harrigan (1985), selon laquelle les JV nouées avec un partenaire qui contribue en termes d'accès au marché seraient plus stables parce que cet accès est un avantage plus durable que la technologie.

Dans un second temps, en étudiant le déroulement d'une alliance sur un cas (Honeywell-Ericsson), Kogut (1988b) tente d'identifier les facteurs qui ont conduit au rachat de la JV nouée à cette occasion par un des partenaires (rachat de Honeywell Ericsson Development Company par Ericsson en 1987). Les leçons à tirer de cette étude de cas sont les suivantes :

- Il ne faut pas confondre la partie avec le tout, c'est-à-dire la joint venture avec l'alliance. En l'occurrence la JV HEDC n'avait pour

mission que de développer la partie software nécessaire à l'adaptation du central d'Ericsson au marché américain, les autres fonctions concernées par l'alliance (production, commercialisation) étant assurées par les partenaires eux-mêmes. Kogut montre que le rachat de la JV n'a pas été entraîné par les difficultés internes au management de celle-ci mais par l'évolution de l'ensemble de l'alliance. La joint venture est en fait un des modes d'organisation possible de certaines tâches concernées par la collaboration, ce mode n'étant pas exclusif d'autres types d'organisation, même au sein d'une seule et même alliance.

- Une JV qui aboutit au rachat des parts par un des partenaires ne doit pas être considérée a priori comme un échec en soi ni comme le résultat d'un processus de domination d'un allié par l'autre. Cette issue peut très bien correspondre à l'atteinte d'un objectif de transfert ou d'échange de compétences entre les partenaires. Une fois l'échange opéré, la JV peut en fait s'éteindre ou passer dans les mains d'un des partenaires en ayant finalement bénéficié à tous les alliés. Cette remarque incite à nuancer, ou à interpréter avec précaution, la vision des alliances comme "cheval de Troie". En effet, certaines issues des alliances peuvent être plus ou moins "prédéterminées" par les alliés eux-mêmes.

CONCLUSION

L'examen des travaux de recherche sur la coopération entre firmes révèle la filiation et les différences entre les études sur les joint ventures d'implantation à l'étranger et les études sur les alliances stratégiques. La problématique de la joint venture classique est celle du choix d'un mode d'investissement à l'étranger qui respecte les contraintes locales. C'est aussi celle de la gestion de la JV en tant que telle, c'est-à-dire comme une filiale aux caractéristiques particulières. La problématique de l'alliance est celle du rapport de concurrence/association entre les alliés eux-mêmes, avant d'être celle de la direction d'une filiale commune, dont l'existence n'est qu'éventuelle.

Les joint ventures "classiques" ne sont en général pas des alliances. Mais, au sein des alliances, nous repérerons, dans notre étude empirique, les cas qui se rapprochent de la JV classique, c'est-à-dire ceux où une firme, qui est autonome dans sa zone d'origine, utilise une alliance pour faire pénétrer un produit existant sur un marché où l'allié est bien implanté. En effet, ce critère traduit des relations entre alliés très différentes de celles qui se mettent en place quand aucun des alliés n'est nulle part autonome sur les produits concernés par l'alliance.

Par ailleurs, dans les cas d'alliance, si une filiale commune est créée, elle ne recouvre parfois qu'une très petite partie du partenariat. Par exemple, les coopérations européennes sur des systèmes d'armes s'accompagnent souvent de la création d'une joint venture qui n'a qu'un rôle juridique, les tâches opérationnelles (développement, production, commercialisation) étant directement effectuées par les organisations des firmes-partenaires elles-mêmes. Le fait qu'il existe ou non une JV au

sein d'une alliance n'est qu'une variable d'analyse des alliances, importante puisque plusieurs chercheurs ont montré que les filiales communes posent des problèmes spécifiques de stratégie et de management. Mais cette variable ne traduit qu'une petite partie de l'organisation de l'alliance, pour l'analyse de laquelle il faut prendre en compte autant les rôles respectifs des alliés eux-mêmes que celui de l'éventuelle JV.

L'analyse des recherches existantes sur les alliances proprement dites, ou sur des formes de partenariats stratégiques qui s'en rapprochent, nous a permis de préciser et de justifier notre définition de l'alliance. L'alliance instaure un rapport de concurrence/association, qui résulte de la conjonction, d'une part, de la collaboration durable et active dans l'alliance de centres de décision multiples et, d'autre part, de la concurrence, sur le marché, des firmes dirigées par ailleurs de manière autonome par ces mêmes centres de décision. La notion de concurrence demande à être approfondie et discutée. C'est l'objet du chapitre suivant. Mais, à ce stade, nos critères de définition nous permettent déjà de formuler certaines règles d'inclusion ou d'exclusion du champ des alliances stratégiques (cas de l'OEM, des licences, des accords de distribution).

Une exploration des résultats obtenus par les recherches empiriques met en relief le rôle des firmes européennes dans les alliances et permet de quantifier la coopération par industries. De plus, elle démontre l'existence de liens entre les origines géographiques des firmes alliées, les industries, le contenu, la forme juridique, les contributions des partenaires à l'alliance. Au mieux, ces liens sont testés en croisant les variables deux à deux. Aucune recherche ne réalise à

l'heure actuelle une synthèse rigoureuse et pertinente de l'ensemble de ces liens, qui permettrait d'élaborer statistiquement une typologie générale des alliances. Notre démarche empirique, qui utilise un outil statistique adapté à ce type de données qualitatives, nous permettra de contribuer dans ce sens à la connaissance des alliances stratégiques (voir chapitres IV et V).

De plus, un apport s'avère nécessaire en ce qui concerne la prise en compte de certains facteurs reconnus, dans des développements spéculatifs ou dans des recherches cliniques, comme influençant fortement la dynamique des alliances. Ces facteurs ont trait aux problèmes de dissymétrie entre alliés et à la question des effets induits par l'alliance sur la stratégie des partenaires eux-mêmes. La transmission et l'acquisition de compétences par le biais de l'alliance est centrale dans ces questions. Il est apparu dans ce chapitre qu'une manière pertinente d'opérationnaliser ces facteurs est de repérer finement les contributions des partenaires et les modes d'organisation des tâches retenues pour mettre en oeuvre la coopération. En effet, certains modes d'organisation facilitent les transferts de compétences, d'autres les limitent. La prise en compte de ces facteurs est une autre composante de la contribution que nous tenterons de réaliser (voir chapitres IV et V).

Au-delà des enseignements directement tirés de l'analyse des travaux à orientation empirique effectuée dans ce chapitre, la nécessité d'une assise conceptuelle plus solide se fait sentir. C'est en approfondissant la discussion des questions théoriques fondamentales soulevées par les alliances que nous pourrons construire une méthode de recherche cohérente. Une telle démarche est d'autant plus utile que ce premier chapitre a montré que les fondements théoriques des recherches

sur les alliances sont assez divers et souvent implicites. L'objet des deux chapitres suivants est de faire appel à la théorie pour éclairer la problématique des alliances, ce qui nous permettra de mieux étayer notre travail empirique.