
Penser les alliances pour le XXI^e siècle : des pistes pour l'action

Yan Cimon¹

École des Hautes Études Commerciales de Montréal

Introduction

La place toujours croissante des alliances au cœur des préoccupations de la stratégie d'entreprise contemporaine n'est plus à démontrer. Il ne se passe plus une année sans que les alliances fassent le lot des nouvelles financières et des revues savantes. En effet, praticiens et académiciens, quelles que soient leurs perspectives sur la gestion, s'y trouvent régulièrement confrontés. Nonobstant cet état de chose, elles sont encore mal comprises. C'est dans cet état d'esprit que nous offrons modestement quelques clés pour le praticien et l'académicien afin de tirer parti de la recherche sur les alliances pour mieux penser les alliances du XXI^e siècle, dans un environnement toujours plus complexe et toujours plus dynamique.

En premier lieu, nous commencerons par proposer une définition du phénomène d'alliance. La définition que nous proposons en est une qui s'oriente autour des notions de concertation et de ressources. Les alliances étant formées avec pour finalité un bénéfice quelconque. Or, l'étude de la question ne peut s'arrêter là puisque la lecture que nous faisons des alliances est éminemment stratégique; il n'est donc pas possible de parler de stratégie sans comprendre les fondements du phénomène.

En deuxième lieu, s'agissant justement du fondement des alliances, nous posons comme critique la question de l'allocation des ressources. L'alliance s'impose dans un esprit de réduction de l'incertitude à laquelle font face les partenaires. À l'instar de plusieurs autres gestes posés en gestion, les alliances, si leur succès est souvent étudié, n'en sont pas moins risquées au point de connaître des échecs. La question de la coopération apparaît cruciale.

En troisième lieu, les alliances étant essentiellement dynamiques, cela exige que nous discutons des formes qu'elles peuvent prendre. Entre décentralisation et

réseau, il importe de prendre conscience de l'importance du contrôle et de la structure comme outils de gestion de l'alliance.

C'est donc à un voyage au cœur des alliances que nous convions le lecteur afin de mener à bien une quête amorcée par plusieurs et qui chaque fois s'avère plus passionnante. Nous n'avons aucune prétention à l'exhaustivité mais à défaut de réponses, nous espérons au moins que notre contribution pourra servir à la communauté, professionnelle autant qu'académique, à toujours poser de meilleures questions pour que les alliances du XXI^e siècle puissent bénéficier de ce que nous savons aujourd'hui.

Les alliances : définition et dimensions

Avant d'aller plus loin, il importe de *définir le champ des alliances* afin de dépasser le simple lieu commun. Les alliances sont loin d'être la préoccupation du seul champ de la stratégie. En effet, la littérature en science politique nous est d'un grand secours, plus précisément le corpus sur les questions de sécurité en relations internationales. Par exemple, parlant des alliances inter-étatiques, Fedder les définit comme «un nombre limité d'États agissant de concert à un moment donné dans le but d'améliorer leur sécurité mutuelle»². Au delà de la simple abstraction de l'État en acteur, *deux idées fortes* rejaillissent ici : 1) la *concertation* entre acteurs afin de 2) tirer un *bénéfice* qui autrement n'existerait pas. Deux questions en découlent alors : d'une part, qu'est ce qui caractérise cette concertation ? D'autre part, comment retirer le bénéfice recherché ?

Premièrement, la question de la concertation suppose que celle-ci vaille pour l'allocation des ressources destinées à une finalité commune. Il en découle que les alliances peuvent être entrevues comme une mise en commun

d'habiletés et de ressources afin de réaliser un ou plusieurs buts liés aux objectifs stratégiques des firmes qui coopèrent. La vision de l'alliance en est donc une orientée autour du concept de *pool* de ressources. Cette concertation autour de la mise en commun d'habiletés et de ressources suppose donc leur emploi en vue d'une quelconque finalité. Deuxièmement, il devient alors raisonnable de dire que l'objectif d'une alliance est, au premier chef, d'en tirer éventuellement un quelconque bénéfice. L'une des formes que prend ce bénéfice est la réalisation d'un avantage concurrentiel en matière de coûts, de différenciation ou d'habiletés. L'emploi des alliances à cette fin peut par conséquent être considéré comme stratégique.

Le caractère stratégique des alliances

C'est donc dire que l'alliance stratégique se pose comme étant un arrangement volontaire impliquant le développement durable d'échanges, de partage ou de co-développement de nouveaux produits et technologies. La firme y est perçue comme dépendante de plusieurs relations afin d'assurer sa propre survie. Sa coopération fructueuse avec d'autres firmes se pose donc comme l'un des facteurs importants de sa pérennité. Plus spécifiquement, une alliance stratégique constitue «la mise en œuvre de la stratégie d'alliance dans un espace donné se traduisant par l'élimination de la concurrence directe sur ces activités». Aussi, le caractère durable de la coopération entre firmes est tributaire de la diversité des caractéristiques des partenaires d'une alliance.

L'alliance stratégique se pose comme étant un arrangement volontaire impliquant le développement durable d'échanges, de partage ou de co-développement de nouveaux produits et technologies.

Les fondements de leur existence : l'allocation des ressources

Nous en sommes alors au point de nous demander quels sont les fondements de l'existence des alliances. En d'autres mots, il nous faut examiner la question des facteurs présidant à la formation des alliances. Ceci étant dit, au-delà de ces préoccupations liées purement et simplement à l'origine des alliances, *répondre à la question de l'existence des alliances, c'est aussi poser la question*

de l'organisation comme mode d'allocation des ressources. En ce sens, le paradigme néoclassique fait appel au marché comme le meilleur mode d'allocation des ressources. Or, l'organisation compense certaines faiblesses qui sont caractéristiques au marché : *les alliances existent entre les entreprises parce qu'il est parfois avantageux pour la firme de se substituer au marché.* Cette entité qu'est l'organisation permet ainsi de :

- tirer le meilleur parti de la rationalité limitée (par exemple complexité, incertitude, langue);
- réduire l'opportunisme;
- réduire l'incertitude en permettant aux anticipations des acteurs de converger;
- diminuer l'impact des asymétries d'information³ et
- voir émerger une meilleure atmosphère.

Par ailleurs, la spécificité des actifs rend possible l'émergence de monopoleurs qui créent des distorsions dans l'allocation des ressources sur le marché, ce que l'État réprime souvent⁴. C'est donc dire que les alliances sont un moyen d'acquérir des actifs spécifiques en n'étant pas soumis aux lois « antitrust ».

Si nous poussons le raisonnement plus loin, les alliances existent souvent plus en réaction à une menace extérieure qu'en raison de l'existence d'un sentiment « communautaire » entre les parties concernées. Leurs buts et « l'ennemi » en cause sont clairement identifiés. Elles durent relativement peu longtemps et sont peu hiérarchisées. L'importance (*size*) que prendra l'alliance sera le minimum acceptable pour vaincre ses adversaires, sans plus, en même temps que sa durée demeurera tributaire des objectifs qu'elle possède. Plus encore, en dépit de la durée de vie limitée qui caractérise la plupart des alliances, la pérennité des alliances est tributaire de plusieurs facteurs, c'est-à-dire :

- des avantages concurrentiel qui en découlent;
- de la valeur mutuelle qu'elle procure aux partenaires;
- de l'importance de l'engagement des partenaires et
- de la difficulté et de la dissuasion des concurrents à imiter l'alliance des autres.

Aussi, les configurations que peuvent prendre l'alliance sont de deux natures: «*scale*», une tentative d'internalisation d'un marché qui est en situation d'échec, ou «*link*», une tentative d'accéder à des actifs sans nécessairement avoir à les acheter. De ce point de vue, l'alliance permet effectivement de réduire l'incertitude. En théorie, l'alliance semble *de facto* destinée à connaître un grand succès, ne serait-ce que pour les raisons qui sous-tendent sa formation. Cependant, au-delà des fondements de l'existence des alliances, il nous faut nous poser la question du succès et de l'échec de ces dernières.

Succès et échec

Si ponctuellement, *académiciens et praticiens ont plusieurs idées sur ce que constitue les raisons expliquant le succès ou l'échec d'alliances*, il n'existe malheureusement pas encore de cadre théorique permettant de réelle généralisation. Tout au plus devons-nous avoir recours à un amalgame de courants théoriques :

- La vision *économique* qui porte beaucoup d'attention aux considérations antitrust mais peu aux questions de coopération concurrentielle, à l'exception des chercheurs s'intéressant aux questions de coûts de transaction, de R-D et de gestion internationale.
- La vision *stratégique* qui présume que les cadres supérieurs procèdent à des alliances dans l'intérêt de leur firme (SWOT: un analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles est confrontée la firme).
- La vision du *champ interorganisationnel* qui vient contribuer en fournissant une perspective plus large que la firme en intégrant la technologie et l'apprentissage, les caractéristiques sociales et individuelles des alliances et l'apport des théories institutionnelles.

En règle générale, les alliances qui connaissent du succès sont celles où les conditions initiales sont favorables et où les processus d'apprentissage sont non seulement cognitifs mais aussi comportementaux. Ainsi, le développement de l'alliance, émergent de considérations d'efficacité, passera dans un cycle qui comprendra des questions financières (*equity*) et d'adaptabilité⁵. Dans la réalité, le succès ou l'échec des alliances tient souvent à peu de choses. Par exemple, Devlin et Bleakley⁶ prétendent que le succès vient de l'implica-

tion active des cadres supérieurs. Ces derniers doivent se pencher sur les raisons qui les poussent à former une alliance, sur le choix d'un partenaire approprié et sur le *modus operandi* de l'alliance. Il en découle que le potentiel de l'alliance est une question d'atomes crochus, de «*fit*» avec le(s) partenaire(s) et aussi avec l'environnement d'affaires. Ceci présuppose qu'il faut alors être ouvert au changement en plus de bien gérer les coûts qu'implique l'alliance par rapport aux bénéfices (*Trade-offs*) qui sont attendus d'une telle relation.

Il faut alors être ouvert au changement en plus de bien gérer les coûts qu'implique l'alliance par rapport aux bénéfices (*Trade-offs*) qui sont attendus d'une telle relation.

Les relations coopératives entre les entreprises comportent des facteurs de succès qui entrent dans trois grandes catégories: 1) les attributs du partenariat (engagement, coordination, interdépendance et confiance); 2) les comportements liés à la communication (la qualité, le partage des informations et la participation) et 3) les techniques de résolution de conflit (la résolution conjointe de problèmes, la persuasion, le lissage, la domination, les propos crus, l'arbitrage). Ce succès prend la forme de satisfaction de part et d'autre et se reflète dans les ventes. Après analyse de la relation qu'entretiennent un détaillant d'équipement informatique et ses fournisseurs, les facteurs qui contribuent le plus au succès des partenariats sont la confiance, le désir de coordonner certaines activités et l'engagement dans la relation. La communication est un autre facteur déterminant. Dans l'ensemble, il est essentiel que des efforts continus soient mis dans le maintien et la croissance des activités communes. Cette coopération, cruciale au bon fonctionnement de l'alliance, est toujours largement tributaire des asymétries réelles ou perçues entre partenaires.

Il apparaît que les alliances échouent parce que les partenaires tentent de tout contrôler, ils « oublient » de collaborer.

Cependant, tout n'est pas rose pour les alliances. Il apparaît que les alliances échouent parce que les partenaires tentent de tout contrôler, ils « oublient » de collaborer. De surcroît, ils « oublient » les raisons mutuelles pour lesquelles l'alliance existe au premier chef. Ils tentent d'exercer le plus de contrôle possible,

croyant fallacieusement ainsi réduire l'incertitude entourant l'alliance qui, elle, est rendue nécessaire par l'augmentation des coûts fixes. Les questions de gouvernance et de propriété sont, elles aussi, au centres des conflits qui surgissent et qui minent les alliances.

Une essentielle coopération entre partenaires

Dire que la coopération est primordiale dans les alliances semble à première vue constituer un lieu commun, voire une triviale banalité. Toutefois, le taux très élevé d'échecs des alliances nous garde de simplement nous arrêter à un tel constat. Plus de la moitié des alliances connaissent de cuisants échecs. Quoi qu'il en soit, le mode de coopération ou la gestion de l'alliance doivent s'orienter de manière à réduire l'incertitude qui affecte les partenaires, notamment en formant des coentreprises qui tiennent compte des conséquences fâcheuses d'un éventuel opportunisme. Cette réduction de l'incertitude se manifeste à travers les dilemmes auxquels font face les entreprises alors qu'elles entrent en relation avec leur environnement. Plus précisément, ceci implique que *le contexte, émergeant d'alliances précédentes et de considérations relatives à l'interdépendance stratégique, influence les décisions de partenariat.*

C'est donc dire que les relations entre les partenaires sont tributaires de plusieurs facteurs. Deux approches de gestion, n'étant pas mutuellement exclusives mais pouvant être complémentaires, sont proposées : premièrement, le *fit* différencié, selon lequel les relations parent-filiale s'adaptent au contexte auquel se voit confrontée la filiale; deuxièmement, les valeurs partagées, lesquelles sont liées avec la performance, si elles le sont, à un degré élevé. C'est-à-dire que la relation doit être gérée, d'une part, en tenant compte de l'autre en même temps que de l'environnement et, d'autre part, en partageant un ensemble de valeurs qui influenceront positivement la performance. Ces deux approches visent la même finalité et peuvent être simultanément présentes au sein de la firme. Le corollaire de ce qui précède est que *la sélection des partenaires ainsi que les processus qui la sous-tendent revêtent une grande importance.* Il faut faire une auto-analyse, examiner la « chimie » et les diverses questions ayant trait à la compatibilité. Il s'agit de prendre conscience de ses différences et d'apprendre à collaborer. C'est à ce moment que l'architecture de l'alliance prend toute son importance.

Quelles formes les alliances prennent-elles ?

Alors que l'alliance est dotée d'une existence propre, il importe qu'elle permette d'atteindre les objectifs qui président à sa formation. Ceci suppose alors qu'elle adopte plusieurs formes et qu'il faille la gérer. Dans cet ordre d'idée, il est possible de distinguer trois formes « classiques » des alliances stratégiques :

- les accords de distribution partagée;
- la production sous licence et
- les alliances de R-D⁷

Toutefois, ces formes classiques ne sont pas exclusives. En effet, *il est aussi possible d'articuler les alliances autour de deux grandes formes : la forme décentralisée et la forme réseau.* Exacerber la décentralisation contribue à la redéfinition de la structure vers le réseau. Avec la mondialisation, les firmes s'internationalisent et deviennent de plus en plus mondiales, ce faisant, leur configuration s'appuie de plus en plus sur la forme « réseau » par rapport à la forme « décentralisée ». La transition entre les deux formes implique que les ressources soient dirigées vers des centres spécialisés et que les liens interorganisationnels dépassent le simple cadre financier. L'approche réseau induit des relations d'interdépendance et l'intégration de la stratégie et de l'organisation. La dimension nationale perd de l'importance. La perspective se veut résolument dynamique. Cela ne nous dit cependant que peu de choses sur la gestion de la relation entre le parent et la filiale ou entre les partenaires engagés dans l'alliance. Malheureusement, les relations entre les partenaires d'une coentreprise [ou d'une alliance] s'effectuent souvent sur un mode conflictuel. Une manière de gérer cela est de créer une fonction spécialisée en entreprise.

Gérer l'alliance par le contrôle et la structure

Nous avons vu précédemment que les alliances permettent notamment un certain accès à des actifs spécifiques qui seraient autrement trop coûteux à acquérir. Très souvent par exemple, la sélection d'une approche contractuelle ou d'une coentreprise dépend de l'intention en matière de R-D derrière ce geste, de

l'intensité technologique du produit et de la taille des partenaires. Au centre de l'alliance demeure cependant la protection de la technologie fondamentale (*core technology*) de la firme. En cas d'alliance de type «*link*», où l'apprentissage est asymétrique, le transfert d'habiletés est favorisé, ce qui n'est pas le cas dans la situation d'une alliance «*scale*», où la situation demeurera à toutes fins pratiques inchangée. Dans les alliances de type *link*, celles-ci sont souvent une sorte de cheval de Troie afin de permettre à la firme la plus forte d'affaiblir sa rivale.

De tels stratagèmes auront tendance à exacerber, nonobstant le type d'alliance contracté, d'une part, le besoin de contrôle qu'auront les partenaires, et, d'autre part, les pressions sur leurs structures respectives.

De tels stratagèmes auront tendance à exacerber, nonobstant le type d'alliance contracté, d'une part, le besoin de contrôle qu'auront les partenaires, et, d'autre part, les pressions sur leurs structures respectives. S'agissant du contrôle, des préoccupations émergent à son sujet suite à l'apparition de divergence entre les buts des partenaires. La solution perçue est souvent un plus grand contrôle pour éviter un égarement stratégique ou pour sécuriser la propriété intellectuelle. Le contrôle des partenaires est en lien direct avec leur participation. Il faut cependant exercer prudemment cette arme qu'est le contrôle. Celui-ci s'avère corrélé négativement avec la performance tant qu'un des partenaires domine. Geringer et Hébert⁸ ont entrepris de mesurer le contrôle. La mesure de performance peut être qualifiée d'objective (variables principalement financières) ou de subjective (par exemple la culture); les deux types de mesure devraient être corrélés à l'instar de la performance et de la perception de performance. La «proximité culturelle» des partenaires joue aussi pour beaucoup. Cela ne manque pas de soulever des interrogations quant aux enjeux concernant la structure car c'est, entre autres, à travers ce moyen que nous observons le contrôle. Force nous est de constater que la structure subira une inévitable pression. Elles proviendra de quatre forces: la centralisation, la formalisation, l'intégration normative et le fit différencié. La structure des entreprises, et par extension de l'alliance, est donc fonction 1) de sa capacité à jumeler leurs

capacités et la demande et 2) de l'héritage administratif des entreprises. Ceci vient renforcer l'idée que la relation entre la filiale et le parent témoigne d'une grande variation dans son degré d'intégration. Trois constats s'offrent à nous :

- Les entreprises dont la structure est articulée par produit auront un niveau plus élevé de diversité pour leurs produits étrangers que celles qui ont des divisions internationales où des divisions par région;
- Les entreprises dont la structure est articulée par région posséderont un degré plus élevé de ventes étrangères que les entreprises dont la structure est articulée autour des produits ou de divisions internationales;
- Les entreprises avec une structure matricielle ou mixte auront tendance à avoir un niveau élevé de diversité de produit ou de ventes étrangères.

Ces constats sont porteurs autant sur la scène nationale qu'internationale.

Conclusion

En conclusion, le phénomène des alliances peut être entrevu autour des deux idées maîtresses: concertation et bénéfice. Force nous est de constater que les alliances sont un phénomène à part entière qui peut être défini comme des acteurs agissant en concertation qui mettent en commun des ressources dans un dessein dont la finalité est de tirer un bénéfice de leur association. Cette association est éminemment stratégique en ce qu'elle est liée à la pérennité de la firme. Les partenaires mettent des ressources en commun afin d'en tirer un avantage mutuel.

S'intéresser aux alliances, c'est aussi poser la question de l'organisation comme mode d'allocation des ressources. En effet, il est parfois avantageux pour la firme de se substituer au marché. Sa durée de vie est tributaire de l'objectif qui préside à la formation de l'alliance. Plusieurs approches théoriques nous éclairent sur les tenants et aboutissants des alliances. Cependant, celles-ci sont tributaires de plusieurs facteurs tant en ce qui a trait à leur succès (par exemple une implication soutenue des gestionnaires) qu'en ce qui touche leurs échecs (par exemple un trop grand désir unilatéral de contrôle). Après avoir compris le «pourquoi» les alliances, il nous

faut comprendre le « comment ». Une meilleure compréhension de la gestion des alliances devient alors essentielle.

Les alliances peuvent prendre de nombreuses formes. Elles peuvent prendre une forme plutôt classique (accords de distribution, de licence ou de R-D) ou s'entrevoir entre une forme décentralisée et une forme réseau. Quoi qu'il en soit, les relations entre partenaires demeurent au centre de la problématique. Les questions de *fit* et de valeurs y prennent une place importante. De la même manière, la sélection de partenaires est une dimension qui pose inévitablement la coopération comme condition de survie de l'alliance en reconnaissant sa socialité dans sa fonction de coordination. À ce chapitre, la question de la croissance par alliances rend ses lettres de noblesses à la dimension du contrôle et à la dimension de la structure.

Au courant de ce XXI^e siècle qui s'amorce, les alliances se posent indubitablement comme vecteur de croissance de l'entreprise.

Finalement, au courant de ce XXI^e siècle qui s'amorce, les alliances se posent indubitablement comme vecteur de croissance de l'entreprise. Si les alliances sont au cœur des nombreuses préoccupations du champ de la stratégie, le besoin de les étudier selon plusieurs perspectives ne s'en trouve pas réduit pour autant. En effet, seule une perspective pluraliste de l'étude des alliances, issue d'une triangulation entre différentes avenues théoriques et empiriques, peut nous permettre de véritablement les comprendre pour utiliser ce nouveau savoir de manière judicieuse et bénéfique à la fois pour l'académicien et le praticien.

Notes et références

- 1 Yan Cimon est étudiant au doctorat à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal dans le cadre du programme conjoint McGill - HEC - Concordia - UQAM. Il a aussi enseigné au MBA, au DESG et au BAA de l'École des HEC.
- 2 Traduction de l'auteur. La citation originale se lit comme suit : « *a limited set of states acting in concert at X time regarding the mutual enhancement of the military security of the members* ». FEDDER, Edwin H (1968). « The Concept of Alliance », *International Studies Quarterly*, vol. 12, p. 68.
- 3 Beamish et Inkpen montrent que l'information est l'une des clés de la stabilité des coentreprises. BEAMISH, Paul W. et Andrew C. INKPEN, (1995). « Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable ». *Long Range Planning*, vol. 28, no. 3, p. 26-36.
- 4 Beamish et Inkpen insistent sur l'importance de l'accès plutôt que de l'acquisition.
- 5 Ces découvertes sont cependant affectées négativement par des considérations méthodologiques liées au caractère qualitatif de la recherche, notamment le choix des cas.
- 6 DELVIN, Godfrey et Mark BLEACKLEY (1988). « Strategic Alliances - Guidelines for Success », *Long Range Planning*, vol. 21, no. 5, pp. 18-23.
- 7 Johansson présente ces configurations à l'international. Toutefois, elles sont aussi présentes sur un plan national. JOHANSSON, Johny K. (1995). « International Alliances: Why Now? ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4, Fall, pp. 301-304.
- 8 GERINGER, J. Michael et Louis HÉBERT (1991). « Measuring Performance of International Joint Ventures ». *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, vol. 22, no. 2, pp. 249-264