



ALIOUAT, BOUALEM

(1996)

Les stratégies de coopération industrielle

Paris, Economica, 226 p.

L'ouvrage de Boualem Aliouat, qui s'appuie sur une recherche doctorale menée par l'auteur, est consacré au thème des alliances coopératives. Celles-ci se sont considérablement développées à l'échelle mondiale durant les deux dernières décennies. Dans un contexte de mondialisation des marchés et de la concurrence, de nombreux acteurs sont impliqués dans des projets de coopération (Urban, 1999; Tayeb, 2001). À la suite de la généralisation du phénomène, la recherche universitaire a tenté d'expliquer l'existence de ces formes hybrides d'organisation (entre marché et hiérarchie). Les alliances coopératives constituent désormais un champ d'examen privilégié de la littérature sur le management stratégique. Le travail présenté par B. Aliouat s'inscrit dans ce courant de recherche. L'auteur s'intéresse plus précisément aux accords de coopération industrielle noués entre des firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes. Nous nous attacherons, dans un premier temps, à fournir une présentation synthétique du contenu de l'ouvrage avant d'amorcer deux débats suscités par ses développements.

Présentation de l'ouvrage

L'ouvrage de B. Aliouat porte sur les stratégies de coopération industrielle. Il se compose de deux parties. Dans la première partie, l'auteur s'interroge sur les spécificités de la coopération industrielle en milieu concurrentiel. Dans la seconde partie, il examine la conduite des coopérations industrielles.

**LES ALLIANCES TECHNOLOGIQUES EN MILIEU
CONCURRENTIEL : ENTRE COOPÉRATION ET COMPÉTITION**

La revue de la littérature relative au thème des alliances technologiques, proposée en première partie, est fondée sur les travaux scientifiques menés dans trois champs de recherche : le management stratégique, l'économie industrielle et le droit de la concurrence et des accords interentreprises. L'analyse de la situation des alliances technologiques en milieu concurrentiel (chapitres 1 à 3) permet à l'auteur de détecter quatre paradoxes : (1) un paradoxe propre à l'alliance, (2) un paradoxe lié à l'efficacité de l'alliance, (3) un paradoxe d'interdépendance situationnelle et (4) un paradoxe lié au contrôle des alliances.

Le paradoxe propre à l'alliance

Sous la forme d'un marché concerté, l'alliance technologique correspond à une situation d'échange qui allie à la fois une concertation et des rapports de force. Si l'alliance permet d'éviter un affrontement direct entre concurrents, elle peut aussi être considérée comme un moyen de continuer la concurrence sous d'autres formes. Ce paradoxe, qui résulte de la relation bivalente de la coopération en milieu concurrentiel, est également examiné dans d'autres travaux. Il fut conceptualisé de manière prémonitrice par F. Perroux sous le terme de « lutte-coopération », et plus récemment sous le terme de « co-opétition » (Nalebuff et Brandenburger, 1996).

Le paradoxe lié à l'efficacité de l'alliance

L'alliance permet de réaliser des économies de coûts de transaction et de réduire l'incertitude, mais elle est aussi susceptible de générer des coûts prohibitifs de coordination, de contrôle des opportunités et d'adaptation mutuelle. Les partenaires doivent ainsi adopter une organisation efficace qui se substitue au marché tout en évitant les coûts prohibitifs et la complexité relationnelle associés à la coopération.

Le paradoxe d'interdépendance situationnelle

Pour des raisons principalement stratégiques et technologiques, chaque partenaire peut être incité à maximiser ses gains au détriment de ses alliés. Ce paradoxe d'interdépendance situationnelle peut engendrer une attitude agressive qui s'oppose au climat de confiance qui est censé régner dans l'alliance.

Le paradoxe lié au contrôle des alliances

L'environnement politico-réglementaire est généralement favorable à la formation des alliances technologiques. Il restreint cependant les formes de coopération qui sont susceptibles de porter atteinte à la concurrence. Le contrôle des alliances par les instances nationales et supranationales conduit ainsi à une situation juridique qui peut être qualifiée de paradoxale.

LA CONDUITE STRATÉGIQUE DES ALLIANCES TECHNOLOGIQUES

La seconde partie de l'ouvrage examine les raisons d'existence et les règles de conduite des alliances technologiques.

L'auteur étudie successivement les finalités technologiques et stratégiques des alliances, les principales orientations stratégiques et la conduite stratégique de la coopération technologique. L'étude empirique des intentions et des comportements des acteurs montre la complexité et la nature paradoxale des stratégies de coopération industrielle (chapitres 4 à 6).

Les finalités technologiques et stratégiques des alliances

L'alliance constitue une partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Elle résulte de la confrontation des forces et des faiblesses de l'entreprise aux opportunités et aux menaces de l'environnement. À travers la formation d'une alliance, l'entreprise poursuit des objectifs stratégiques et technologiques. Étroitement liés entre eux, ces objectifs peuvent être définis de manière autonome par chaque partenaire ou de manière concertée entre les partenaires.

Les principales orientations stratégiques

Les alliances technologiques peuvent emprunter des orientations stratégiques variées : réalisation de synergies et d'économies de coûts de transaction, accroissement du pouvoir de marché, acquisition de technologies, protection ou développement de compétences distinctives.

La conduite stratégique de la coopération technologique

La nature paradoxale des alliances technologiques génère essentiellement deux types de complexité : la complexité relationnelle, qui pose le problème de la stratégie à adopter dans un climat de compétition-coopération, et la complexité de l'environnement technologique, qui représente un enjeu important pour la survie de l'entreprise et qui justifie la conclusion d'alliances technologiques. Il s'avère essentiel d'adapter la stratégie d'alliance aux changements qui interviennent dans l'environnement de l'entreprise.

Le travail mené par B. Aliouat devrait intéresser à la fois le chercheur en sciences de gestion et le praticien. Le premier y trouvera de nouvelles pistes de recherche et de réflexion, le second, un guide utile à la mise en œuvre des alliances technologiques.

Les débats suscités par l'ouvrage

L'analyse présentée soulève deux interrogations qui concernent la définition des alliances et leur intégration dans un portefeuille de rapprochements.

LA DÉFINITION DES ALLIANCES

Les définitions d'une alliance proposées dans les travaux en management stratégique sont multiples. Dans l'ouvrage présenté par B. Aliouat, l'alliance technologique est définie comme « un accord explicite de coopération, à plus ou

moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun (en partie ou totalement de nature technologique), tout en conservant leur autonomie de décision. » (p. 14). Les paradoxes et les règles de fonctionnement établis par l'auteur peuvent aussi concerner d'autres formes de coopération.

Ainsi, les quatre paradoxes étudiés s'appliquent également aux alliances purement commerciales et aux alliances scellées dans le domaine des services. Par exemple, lorsque les compagnies aériennes décident de s'engager dans une collaboration commerciale afin d'accroître leur présence internationale, elles sont amenées à coopérer tout en restant concurrentes (paradoxe propre à l'alliance). De même, la formation d'une telle alliance multilatérale permet de réaliser des économies, mais elle engendre aussi des coûts associés à la coordination et au contrôle des activités (paradoxe lié à l'efficacité de l'alliance). Les partenaires associés peuvent aussi être incités à maximiser leurs bénéfices aux dépens de leurs alliés (paradoxe d'interdépendance situationnelle). Enfin, la réglementation dans ce domaine impose des restrictions aux acteurs désireux de s'associer avec d'autres partenaires (paradoxe lié au contrôle des alliances).

De même, certains développements proposés dans l'ouvrage peuvent concerner des partenariats noués entre des firmes non concurrentes (alliances verticales ou alliances de diversification). Par exemple, les accords de cotraitance dans le domaine automobile et les accords qui réunissent des firmes appartenant à des champs concurrentiels différents engendrent souvent les difficultés organisationnelles et situationnelles évoquées.

Malgré la multiplication des travaux relatifs à la coopération interentreprises, les définitions proposées continuent à varier selon les auteurs. La plupart des définitions retiennent cependant trois éléments : le caractère explicite de l'accord, la notion d'indépendance des partenaires et l'existence d'un projet commun (Doz et Hamel, 2000; Tayeb, 2001).

DES ALLIANCES COOPÉRATIVES AUX PORTEFEUILLES D'ALLIANCES

L'observation de la réalité permet de constater que de nombreuses entreprises gèrent désormais des portefeuilles de rapprochements, qui se composent d'une grande variété de liaisons interfirmes (accords contractuels, sociétés communes, acquisitions, etc.). Ces portefeuilles, qui peuvent associer des acteurs situés dans le monde entier, se trouvent en perpétuelle évolution : pendant que de nouveaux accords se nouent, d'autres évoluent, d'autres encore se terminent. La conduite des rapprochements est aujourd'hui devenue un nouveau métier, récemment désigné sous le terme de « bâtisseur d'alliances » (Guth, 1998). Comme les alliances

coopératives entre des firmes non concurrentes et les fusions-acquisitions présentent des caractéristiques similaires aux alliances scellées entre des firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes, il peut être utile d'appréhender les accords interentreprises dans leur globalité. Plusieurs ouvrages récents proposent ainsi une approche englobante des rapprochements d'entreprises, qui intègre à la fois les alliances coopératives et les fusions-acquisitions (Guth, 1998; Mayrhofer, 2001; Noteboom, 1999).

Les enjeux liés au développement des opérations de rapprochement sont considérables. De nouvelles configurations d'acteurs apparaissent et modifient en profondeur les structures de fonctionnement socio-économiques. Aux firmes aux contours précis, ayant une forte autonomie décisionnelle, se substituent des formes d'organisation interconnectées et imprécises (Urban, 1999). De par leurs spécificités, les rapprochements remettent en cause les modes de fonctionnement « traditionnels » des entreprises. Leur nature paradoxale dicte de nouvelles règles de gestion. Selon Noteboom (1999), le pilotage des liaisons interfirmes se caractérise par cinq dilemmes :

1) « Unité et division » : d'une part, les entités associées doivent coopérer afin de maximiser la création de valeur, d'autre part, les processus doivent être répartis entre les acteurs.

2) « Contrat et coopération » : pour réduire les risques de dépendance, la présence de contrats est nécessaire; toutefois, des contrats trop détaillés sont susceptibles de diminuer la flexibilité et de provoquer de la méfiance.

3) « Opportunisme et confiance » : si la confiance est un élément indispensable, une trop grande loyauté entre les alliés peut avoir des conséquences négatives (notamment en matière d'innovation).

4) « Durabilité et flexibilité » : un certain degré de flexibilité est nécessaire, mais les accords doivent s'inscrire dans la durée pour permettre l'amortissement des investissements spécifiques, la réalisation des objectifs fixés et l'établissement de relations de confiance.

5) « Ouverture et fermeture » : les accords doivent être fondés sur la notion de partage; toutefois, les acteurs doi-

vent veiller à ce que le partage de compétences ne conduise à la perte des compétences clés (*core competence*) et à la détérioration de la position concurrentielle.

La logique paradoxale des rapprochements d'entreprises soulève de nouvelles interrogations pour la discipline de management stratégique. Celle-ci est amenée à réviser un certain nombre d'outils « classiques » conçus pour des entreprises disposant d'une forte autonomie décisionnelle. De nouveaux instruments, qui facilitent la gestion de portefeuilles composés d'une grande variété de rapprochements, sont nécessaires. Comme pour la gestion des portefeuilles d'activités, ces cadres d'analyse doivent permettre une meilleure allocation des ressources tout en garantissant une certaine cohérence entre les alliances, ceci dans une perspective dynamique ■

Ulrike MAYRHOFER

*Centre d'Étude des Sciences Appliquées à la Gestion
IECS Strasbourg, Université Robert Schuman
France*

Bibliographie

- DOZ, Y. ; HAMEL, G. (2000). *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*, Paris, Dunod.
- GUTH, J.-P. (1998). *Bâtisseurs d'alliances. La pratique*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MAYRHOFER, U. (2001). *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Bern, Peter Lang.
- NALEBUFF, B. ; BRANDENBURGER, A. (1996), *La co-opétition*, Paris, Village mondial.
- NOTEBOOM, B. (1999). *Inter-firm alliances. Analysis and design*, London – New York, Routledge.
- TAYEB, M. (édit.) (2001). *International business partnership*, London, Palgrave.
- URBAN, S. (édit.) (1999). *Relations of complex organizational systems. A key to global competitiveness. Problems – Strategies – Visions*, Wiesbaden, Gabler.

