



**UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI
TIZI-OUZOU**

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

*Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Management Stratégique d'entreprise*

THEME

**ANALYSE DES ALLIANCES STRATEGIQUES
COMME MOTEUR DE LA CROISSANCE DES
ENTREPRISES**

ÉTUDE COMPARATIVE

**CAS DE GENERAL MOTORS-PSA PEUGEOT
CITROËN ET DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE DES
VÉHICULES INDUSTRIELS-RENAULT**

Réalisé par

DIALLO HASSANA

HAIDARA ABDOUL AZIZ

Encadré par

Mme. CHEKAOUI MINA

Devant le jury composé de :

Présidente. Mme ABDENOURI FATMA

Examinatrice. Mme HAMANI MALIKA

Encadreuse. Mme. CHEKAOUI MINA

Promotion 2021/2022

Remerciement

Ce travail n'aurait jamais vu le jour sans l'aide de bon nombre de personnes.

Nous tenons à remercier particulièrement notre encadreuse Mme Chekaoui Mina.

Merci à tous ces professeurs et personnels(en passant par la Dou et le personnel des cités) de l'université Mouloud Mammeri qui ont été toujours été présent pour nous, à ceux qu'on a aimé et ceux dont cela n'a pas été le cas, vers la fin nous nous rendons compte que cela importe peu, l'important résidant dans la connaissance et le savoir acquis.

Nos sincères remerciements à Mme Matmar une personne en or toujours disponible, à Mr Drir, Mr Gheddache, Mme Naneche, Mr Mahmoudia, Mr Meziani qui nous ont motivé à nous surpasser encore plus.

Enfin merci à nos camarades, ceux dont les notes nous on servit un jour, à ses sourires, à ces travaux collectifs, à tous ces moments passés ensemble dans la douleur comme dans le bonheur (on ne saurait vous citer tous) à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à notre réussite.

Merci.

Diallo et Haidara

Dédicaces

Je dédie de ce travail à tous ceux que je porte dans mon cœur.

À ma chère Maman, à vous qui jouez le rôle d'un père et d'une mère, vous avez tout mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour que je porte pour vous.

Je vous dédie ce travail pour vous remercier pour tous les efforts et sacrifices que vous avez

Fait pour que je sois la personne que je suis devenu aujourd'hui.

Que dieu vous protège et vous garde pour nous

À toi cher Papa qui est parti si tôt,

Malheureusement le destin ne

M'a pas donné l'occasion de te montrer mon travail, Je te dédie ce travail

Aujourd'hui pour te remercier malgré le fait que tu ne sois plus là, tu seras

Toujours dans mon cœur.

Que dieu t'accueille dans son vaste paradis.

À mon grand-père (Amadou Kola Diallo), mes grand-mères (Oumou Bah ; Mamou Diakité), je leur dédie ce travail et que leurs âmes reposent en paix.

Mes oncles, tantes, frères et sœurs,

Ce travail est le fruit de leurs soutiens moraux, physiques, matériels...

Beni

Dédicaces

Ainsi se conclut donc une partie de ma vie, ce fut dure, ce fut long mais j'y suis enfin arriver après tant d'efforts et tant de sacrifices.

Je me suis souvient de mes premiers jours à l'école, de cette fierté que je pouvais voir sur les yeux de ma mère et de mes grands parents (que Dieu les accueille dans son vaste paradis) lorsque je sortais de la cours familiale en étant bien habillés comme jamais. Je me souviens des premiers stylos que mon père m'a acheté, de mes premières leçons récitées à mon oncle Mahamadou, de la jalousie et de l'ambition que j'avais de vouloir dépasser mes deux grandes sœurs et mon petit frère qui étaient toujours les meilleurs de leurs classes et bien d'autres.

Pour en arriver là, j'ai eu la chance et la grâce de pouvoir compter sur des parents rigoureux qui m'ont toujours soutenu et poussé vers l'excellence. Je dédie ce travail à ceux qui m'ont élevé, qui m'ont éduqué, qui sont mes modèles, qui n'ont ménagé aucun effort pour que j'en sois là aujourd'hui (mon oncle et ma tante).

Je remercie mes parents, mon père, ma mère, mes frères, mes sœurs, mes cousins, mes cousines, mes oncles, tantes, nos voisins et tous les membres de la famille pour l'estime, la patience et la confiance qu'ils m'ont toujours accordée.

Merci à tous ces personnes que j'ai rencontré, que ça soit au le Mali ou en Algérie durant ce parcourt (ami(e)s, camarades, connaissances, enseignants) ceux qui était des ami(e)s qui sont devenu des frères, tous autant que vous êtes, vous avez changé quelque chose à ma vie Merci.

Haidara Abdoul Aziz

Liste des abréviations

ACF (Automobile club France)

AIV (Autorisation d'importation de Véhicule)

AMC (American Motors Corporation)

ANEM (Agence nationale d'emploi)

ASLO (Anti stepto lysine o)

BADR (Banque de l'agriculture et du développement rural)

BEA (Banque extérieur d'Algérie)

BMCE (Banque marocaine du commerce extérieur)

BNA (Banque nationale d'Algérie)

BPF (Banque PSA Finance)

CA (Chiffre d'affaires)

CFPA (Centre de formation professionnelle et d'apprentissage)

CNPE (Conseil National de Participation de l'Etat)

CPA (Crédit populaire d'Algérie)

DAS (Domaine d'activité stratégique)

DFMG (Dongfeng motor group)

ENDVP (Entreprise national de Distribution des Véhicules Particuliers)

FMN (Firme multinat0ionale)

FNI (Fonds National d'Investissement)

GEFCO (Groupages express de Franche-Comté)

GIE (Groupement d'intérêt économique)

GLM (General locomotives motors)

GM (General Motors)

GMAC (General Motors acceptance corporation)

GME (Groupement momentané d'entreprise)

Liste des abréviations

IBS (Impôts sur le bénéfice)

M&M (Mahindra & Mahindra)

MOU (Mémorandum of Understanding)

MRC (Modelés des ressources et des compétences)

OCDE (Organisation de coopération et de développement économique)

OPA (offre publique d'achat)

OPE (Offre publique d'échange)

OPV (offre publique de vente)

PDG (Président directeur général)

PME (Petite ou moyenne entreprise)

PSA (Peugeot société anonyme)

R&D (Recherche et développement)

RAP (Renault Algérie Production)

RSM (Renault Samsung Motors)

RVI (Renault véhicules industriels)

SA (Société anonymes)

SARL (Société à responsabilité limitée)

SAS (Société par action simplifiée)

SEP (Société en participation)

SNVI (Société nationale des véhicules industriels)

SPA (Société Par Action)

TAP (Taxes sur activités professionnelles)

TPE (Très petites entreprises)

VO (véhicules d'occasion)

Liste des tableaux

Tableau 01. Récapitulatif des principales caractéristiques des alliances stratégiques

Tableau 02. Motivation d'alliance stratégique selon Emanuela Todeva et David Knoke

Tableau 03. Les motivations des alliances stratégiques quelques auteurs

Tableau 04. Motivation stratégiques pour les alliances stratégique

Tableau 05. Résumé de la typologie des alliances entre concurrents

Tableau 06. Caractéristique des actifs

Tableau 07. Les structures de gouvernance efficaces

Tableau 08. Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel

Tableau 09. Les configurations d'apprentissage

Tableau 10. Le "triangle d'apprentissage : sujet-contenu-processus

Tableau 11. Architecture des compétences de l'organisation

Tableau 14. Explication théorique des objectifs des alliances stratégiques

Tableau 13. Les facteurs de croissance

Tableau 14. Les évolutions des alliances entre firmes non-concurrentes et les conséquences stratégiques pour les partenaires

Tableau 15. Les différentes classifications de recherche

Tableau 16. Études empiriques sur les alliances stratégiques dans le secteur automobile

Tableau 17. Le classement des constructeurs automobile mondiaux (2012)

Tableau 18. Les volets de l'alliance entre PSA et General Motors

Liste des figures

Figure 01. Alliance et Fusion acquisition

Figure 02. Typologie des alliances

Figure 03. Les alliances de Co intégration

Figure 04. Les alliances de pseudo-concentration

Figure 05. Les alliances complémentaires

Figure 06. Simple et double d'apprentissage

Figure 07. Spirale de connaissances

Figure 08. Dimensions taxonomiques des ressources fondées sur le savoir.

Figure 09. Les fondations de l'avantage concurrentiel

Figure 10. Le processus de concentration du secteur automobile

Figure 11. Organigramme du groupe PSA

Figure 12. Les usines de PSA à travers le monde

Figure 13. Les usines de General Motors à travers le monde

Figure 14. Les chiffres d'affaires pour le groupe General Motors (Md€)

Figure 15. Le chiffre d'affaires du Groupe PSA

Figure 16. L'organigramme de Renault

Figure 17. Les usines de Renault à travers le monde

Figure 18. Organigramme de la Société nationale des véhicules industriels (S.N.V.I)

Figure 19. Représentation des exportations d'S.N.V.I dans le monde

Figure 20. Structure de la RAP

Figure 21. Les productions de véhicules au niveau de RAP

Sommaire

Introduction Générale	11
Chapitre 1. Généralités sur les alliances stratégiques	15
Section 1. Définition des alliances stratégiques et motivation des partenaires.....	16
Section 2. Les types d’alliances stratégiques	31
Section 3. Les régimes juridiques des alliances stratégiques	43
Conclusion	45
Chapitre 2. Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l’entreprise.....	47
Section 1. Les principales approches théoriques expliquant les alliances stratégiques	47
Section 2. La Croissance d’entreprise et ses différentes sources	82
Section 3. Évolution de l’alliance stratégique et ses conséquences pour les entreprises ..	98
Conclusion	104
Chapitre 3. Étude du cas de l’alliance General Motors – PSA S.N.V.I – Renault	106
Section 1. Approche méthodologique de la recherche	106
Section 2. Étude de cas, présentation de quelques alliances stratégiques et essai d’analyse de ces alliances stratégiques.	109
Section 3. Analyse et interprétation des résultats de ces deux alliances (PSA-General et Renault-S.N.V. I).....	144
Conclusion	147
Conclusion Générale	147

Introduction Générale

Introduction Générale

De nos jours différentes tendances caractérisent de plus en plus le monde des affaires, ce qui vient augmenter la complexité et la turbulence de l'environnement économique. Il en résulte que les entreprises n'arrivent pas souvent à contrôler l'intégralité des facteurs intervenant dans leur activité et sont de plus en plus contraintes de s'adapter aux nouveaux changements pour assurer leur développement voire leur pérennité. Ainsi, afin de parvenir à cela, les entreprises sont de plus en plus amenées à former des alliances avec d'autres firmes (qui peuvent être parfois leurs concurrents directs) afin de rester compétitives ou pour saisir des opportunités décisives offertes par leur environnement (Trabelsi Karim, 2007).

Les alliances stratégiques se sont développées et propagées sous forme de relations inter organisationnelle formalisée, en particulier entre les entreprises des systèmes d'affaires internationales. Elles ne cessent de se multiplier depuis les années 1980 et représentent pour bon nombre d'entreprises un montant croissant de leur chiffre d'affaires. Elles constituent une alternative aux modes de développement traditionnel que sont la croissance interne et les fusions et acquisitions (Dussauge et Garrette, 1995).

Ce mode de développement résulte des révolutions stratégiques (changements rapides et intenses) causées par la concurrence croissante sur les marchés, les innovations technologiques et la mondialisation.

Ainsi nombreux sont les entreprises qui y recourent afin de réaliser leurs objectifs tels que l'amélioration de leurs savoir-faire, l'acquisition de nouvelles technologies, la réduction des coûts, pour faire face à la concurrence, l'augmentation, la productivité, la recherche d'économie d'échelle et surtout la conquête de nouveaux marchés à l'international et la stimulation de la croissance économique.

Dussauge et Garrette (1995) soutiennent également qu'une alliance devient stratégique dès lors qu'il y a mis en commun des ressources des différents partenaires, tout en se fixant des objectifs et en restant autonome sur les activités en dehors de cette dernière.

Les motivations des entreprises pour cette forme de relation sont diverses et varient d'une organisation à une autre selon sa taille, son marché et ses ambitions. Tout n'est pas aussi

Introduction Générale

simple pour former des alliances stratégiques, il faudra prendre en compte les contrats, le statut juridique des entreprises et aussi les clauses qui composeront les accords sur lesquels l'alliance va se former. Suivant les différents objectifs qu'il s'est fixés, l'entreprise optera pour un type d'alliance précis avec la difficulté de pouvoir choisir l'alliance stratégique la mieux adaptée à ces ambitions.

Notre travail visera à analyser deux protocoles d'accords signés entre d'une part une entreprise algérienne et une entreprise française et d'autre part entre entreprise américaine et une entreprise française (nos recherches ce sont fait sans stage et sans un réel accès direct à ces entreprises).

À travers cette thématique, l'objectif est de comprendre, d'explorer et de savoir pourquoi les entreprises cherchent à se développer par le biais d'alliances stratégiques.

L'intérêt de la recherche réside dans la relation entre les alliances stratégiques et le développement et la croissance des entreprises. Au niveau académique, nous allons commencer, par l'analyse des concepts qui forment l'essence de notre sujet de recherche, afin de bien classer la portée de nos sujets de recherche. Au niveau de la gestion, à la fin de nos études empiriques, nous serons en mesure de voir comment les entreprises peuvent utiliser des alliances stratégiques pour obtenir un avantage concurrentiel et stimuler la croissance.

Ainsi nous nous sommes intéressés à la problématique suivante :

« Comment les alliances stratégiques contribuent-elles à l'amélioration de la croissance de l'entreprise ? ». Cette question centrale peut être décomposée en question outils :

Q1 Quels sont les fondements d'une alliance stratégique ?

Q2 quels sont les facteurs environnementaux et internes à l'entreprise motivent le processus d'alliance ?

Ainsi nous relatons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: Les facteurs environnementaux notamment l'accélération et l'ouverture des marchés favorisent la conclusion des alliances ;

Hypothèse 2: Le recours à une alliance stratégique permet de pallier un manque temporaire des ressources et assurer l'autonomie et le pouvoir des dirigeants;

Hypothèse 3: L'alliance stratégique peut constituer un véritable vecteur de croissance particulièrement approprié aux caractéristiques spécifique de ces types d'organisations.

Introduction Générale

Afin de répondre à toutes ces questions nous avons adopté une méthodologie qui consiste tout d'abord à établir une étude théorique à travers les ouvrages, les thèses, mémoires et sites internet qui traitent le sujet. Ensuite, nous avons établi un cas pratique à travers l'étude d'une alliance stratégique entre deux grands groupes automobiles. Notre travail sera structuré en trois chapitres, deux chapitres théoriques et un chapitre pratique.

Dans le premier chapitre, nous aborderons quelques généralités en apportant une définition aussi précise que possible et les motivations des entreprises pour les alliances (Section 1), ensuite nous aborderons les types d'alliance (Section 2) et les régimes juridiques des alliances stratégiques (Section 3).

Dans le second chapitre, nous regrouperons les familles théoriques qui expliquent pourquoi les firmes acceptent d'aliéner leur autonomie dans le cadre d'une alliance (Section 1), ensuite nous traiterons la notion de croissance (Section 2) et finirons par l'évolution et les conséquences des alliances stratégiques sur l'entreprise (Section 3).

Et enfin dans le troisième et dernier chapitre, nous commencerons par la méthodologie de recherche, puis ensuite par l'analyse de l'étude de cas avec la présentation des alliances étudiées et avant de terminer avec l'interprétation des résultats obtenus.

Pour une meilleure approche de la thématique des alliances stratégiques, une documentation constituée d'ouvrages, thèses, mémoires et articles de revue est consultée. Elle aborde notamment la définition, caractéristiques, typologies, les théories ayant expliqué les raisons d'être des alliances et l'arbitrage entre ces derniers et d'autres formes d'organisations ainsi que leur management.

Chapitre 1

Généralités sur les alliances stratégiques

Chapitre 1. Généralités sur les alliances stratégiques

Le phénomène des alliances stratégiques est très complexe, qui évolue perpétuellement en fonction des mutations de l'environnement économique et suscite davantage de questions, que ce soit pour les managers ou pour les chercheurs. Elles font partie de ces accords de coopération auxquels ont recours nombre d'entreprises aujourd'hui. Il s'agit d'une forme d'engagement que les entreprises ne peuvent plus ignorer (Bouayad, 2007).

Ce premier chapitre sera subdivisé en trois sections. La première section sera consacrée aux définitions caractérisant le plus les alliances stratégiques tout en déterminant les motivations principales des entreprises pour ce type de relation. La deuxième section sera l'objet d'étude sur les grands types d'alliance stratégique ; et la troisième section portera sur les régimes juridiques des alliances stratégiques. Enfin, nous terminerons par une conclusion qui viendra récapituler l'essentiel du chapitre.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Section 1. Définition des alliances stratégiques et motivation des partenaires

Il existe diverses définitions qui caractérisent les alliances stratégiques, dans cette section, nous abordons ces définitions et ces caractéristiques pouvant nous offrir au mieux des perspectives de résultats. À travers ces définitions, nous verrons les raisons qui poussent les entreprises à s'allier dans le cadre des alliances et des avantages recherchés par ces derniers.

1. Définition des alliances stratégiques

En général, les définitions suivantes peuvent être utilisées pour caractériser les alliances stratégiques :

Une alliance stratégique est définie « *comme un accord entre au moins deux entreprises qui s'engagent formellement dans un projet commun, tout en conservant leur autonomie juridique et stratégique. Elle s'inscrit dans la durée, implique la mutualisation de certaines ressources et compétences, un comportement coordonné des partenaires et le partage des résultats* » (Blanchot et Guillouzo, 2009, p.1).

Les alliances stratégiques peuvent être définies comme étant : « *Une alliance inter-entreprises est un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, restant indépendantes en dehors de ce lien. Elle se caractérise par la mise en commun, par au moins deux entreprises, d'une fraction de leurs ressources pour la poursuite d'objectifs conjoints dans un espace donné et l'obtention d'avantages réciproques* » (Jolly, 2001, p. 17).

Selon L.G. Mattsson (1998), suggère qu'une alliance stratégique est « *un type particulier de relations entre organisations dans lequel les partenaires investissent de façon substantielle pour développer sur le terme un effort de collaboration et une orientation commune pour atteindre leurs objectifs individuels et mutuels* ».

Alvarez et Barney (2001), relatent une définition des alliances stratégiques par un manager d'une firme entrepreneuriale interviewé lors de leur recherche : « *Les alliances, dans ma définition, sont larges et durables. Une alliance est un accord très large dans lequel nous collaborerons sur un ensemble très large de questions. Donc, il est plus que juste un projet, plus que juste un programme, plus que juste une technologie où nous avons des domaines d'intérêt similaires, où nous sommes engagés dans des domaines de recherche similaires, et où nous avons beaucoup de choses à échanger. Ces intérêts communs peuvent être un produit, des produits ou des zones de croissance intellectuelle, il pourrait être le développement d'un processus ou d'une meilleure compréhension d'un principe scientifique de*

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

base. Quelle que soit la source, vous avez ensemble des intérêts de développement qui résulteront sur des produits et procédés à fort potentiel de marché».

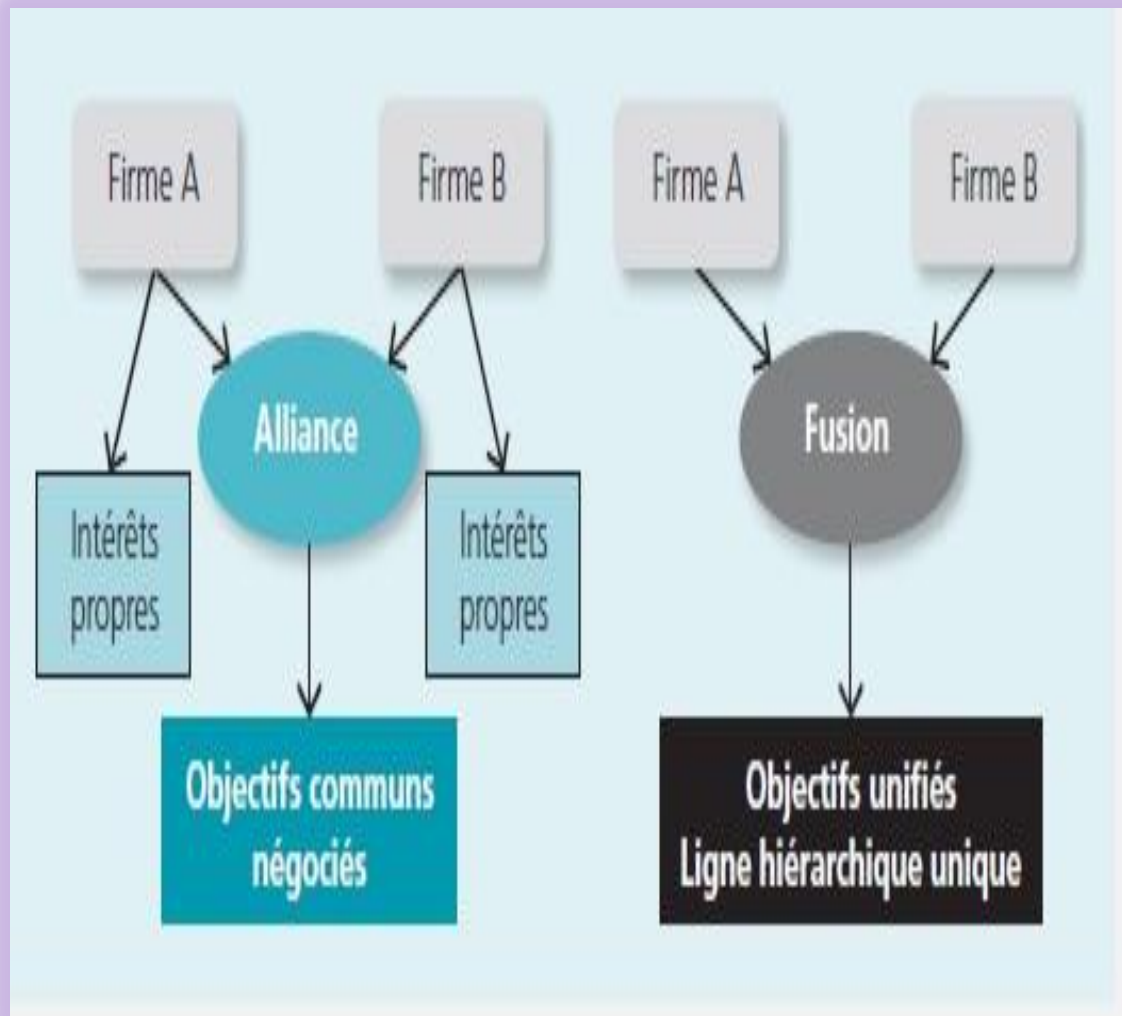
Dussauge et Garrette(1995), définissent une alliance stratégique comme « *une forme de rapprochement entre plusieurs entreprises de manière à ce que l'indépendance des firmes partenaires soit maintenue. Les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs tout en conservant leur autonomie stratégique et leurs propres intérêts* ». Il s'agit aussi : « *D'associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires* ». Cette définition est la plus rencontrée dans la littérature francophone.

Ce qui est essentiel dans la notion d'alliance telle que nous l'entendons ici, c'est le maintien de l'indépendance de chacune des firmes-partenaires malgré la conclusion d'un accord les liant les unes aux autres. En d'autres termes dans les alliances telles que nous les définissons, les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs, mais elles en retiennent pas moins leurs autonomies stratégiques et conservent des intérêts qui leur sont propres (Dussauge et Garette, 1995, p.25).

Les deux auteurs schématisent de façon assez claire les relations de réciprocité et d'interdépendance établies par des alliés dans la réalisation et le contrôle conjoints d'actions communes.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Figure 01. Alliance et Fusion acquisition



Source (Franck Brulhart, Christophe Favoreu, Sandrine Gherra, 2015, *Stratégie*, p. 37)

À travers les définitions des auteurs précédemment cités, nous remarquons que les alliances stratégiques sont caractérisées principalement par :

- **Le caractère d'indépendance**

Les entreprises en alliance restent indépendantes malgré leur accord tout en conservant plusieurs centres de décisions qui interviennent dans le choix concernant le projet ou l'activité commune. Ces entreprises demeurent aussi **juridiquement** indépendantes, tout en partageant

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

les responsabilités et le pouvoir de décision dans le cadre de l'alliance et en gardant leur autonomie en dehors de la collaboration.

- **Par la fixation et la réalisation d'objectif commun**

Une alliance signifie fixer et atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques, il y a donc un désir d'unir leurs forces. Les entreprises participent à la mise en place d'actions communes. Ils concluent des accords réciproques qui peuvent être de nature formelle ou informelle. Ils partagent les bénéfices et les risques et définies la stratégie d'alliance. L'intégration de la notion d'objectifs communs dans la définition des alliances stratégiques doit être mûrement réfléchi, tant d'objectifs déterminent chaque partenaire. En fait, les partenaires d'une même alliance peuvent avoir des objectifs différents ou des objectifs cachés qui vont au-delà des objectifs déclarés pouvant créer des conflits d'intérêts potentiels.

- **La mise en commun des ressources**

C'est la marque d'une alliance et démontre son objectif initial. Les ressources sont fournies par des partenaires ou des sous-traitants. Ces ressources peuvent être identiques ou différentes selon les cas, matérielles (actifs physiques, humains, financiers, etc.) ou immatérielles (compétences techniques, savoir-faire, etc.) ou un mélange des deux. . Les alliances stratégiques sont pour la plupart des **accords** de coopération permanents (à long terme), même s'ils ont un taux d'échec élevé.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Tableau 01. Récapitulatif des principales caractéristiques des alliances stratégiques

Caractéristiques des alliances stratégiques	
Partenaires juridiquement Indépendants	Partage de responsabilités et de pouvoir de décision ; Conservation de l'autonomie au-delà des activités d'alliance.
Objectifs communs	Recherche d'intérêts communs ; Perspective gagnant-gagnant.
Mise en commun des ressources (spécifiques)	Regroupement et/ou échange de ressources importantes pour les parties prenantes à l'alliance.
Accords formels ou informels	Existence de contrat ou non-existence de contrat.
Accords de coopération durables	Relations définies sur le long-terme.

Source (Zoubeyda Dela Mahamadou Mindaoudou, 2014,

Les alliances stratégiques entre PME et FMN spécificités et analyse de la performance, p.17)

Comme tout accord sur le long terme, les alliances stratégiques permettent aux entreprises de mettre en commun ou d'échanger leurs ressources pour la réalisation de leur projet conjoint et en vue d'en partager les bénéfices.

2. Motivations à former des alliances stratégiques en général

Les entreprises choisissent les alliances stratégiques pour de nombreuses raisons qui varient d'une entreprise à une autre et d'un type d'alliance à une autre. Les recherches pour aborder

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

les raisons ou les motivations poussant les entreprises à former des alliances sont nombreuses. Ces recherches visent aussi à déterminer les avantages ainsi que les objectifs qui poussent les derniers à former des alliances stratégiques.

Selon Webster(1999), ce choix peut être motivé par la volonté des entreprises à : améliorer leur capacité de productivité, réduire les incertitudes dans leurs structures internes et environnement externes, à acquérir des avantages concurrentiels qui leur permettront d'augmenter leurs profits, d'obtenir de futures opportunités d'affaires qui permettront à leurs produits d'avoir des valeurs marchandes plus élevées dans leurs activités.

Garrette et Dussauge(1995) quant à eux, ont identifié trois principales raisons poussant les firmes à opter pour la conclusion d'alliances stratégiques :

- **La mondialisation**

Face à un marché mondial aujourd'hui, les entreprises ne peuvent pas survivre en se concentrant uniquement sur leur marché domestique. Les besoins des consommateurs sont de plus en plus cohérents, quel que soit le pays ou la culture. C'est une énorme opportunité pour les entreprises et augmente la concurrence. Pour contrer cette concurrence ou profiter de cette opportunité, les entreprises concluent des alliances stratégiques. Ces partenariats peuvent accroître l'efficacité et la compétitivité en mettant en commun l'expertise et en réduisant les coûts.

- **L'évolution technologique**

La technologie évolue et nous voyons de nouvelles découvertes et de nouvelles avancées chaque jour. Dans cette situation, les entreprises doivent investir massivement dans la recherche et le développement pour rester compétitives à tout moment. Les entreprises veulent s'associer car ces investissements sont coûteux et ne donnent pas toujours les résultats escomptés. Par conséquent, les entreprises, même les plus grandes, ne peuvent supporter seules tous ces coûts et se tournent vers des partenariats avec des fournisseurs, des entreprises d'autres secteurs et même des concurrents.

- **Échec des fusions et acquisitions**

Les années 80 ont été marquées par de nombreuses fusions - acquisitions à l'échelle mondiale, Malheureusement leur taux de réussite s'est avéré être très faible. L'échec des acquisitions est dû aux inconvénients qu'elles présentent, notamment les effets négatifs qu'une acquisition peut engendrer sur l'entreprise cible. En effet, cette dernière se trouve

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

souvent perturbée dans son fonctionnement : soit ses avantages spécifiques s'affaiblissent, soit la maison mère ne réussit pas facilement à capter et à utiliser ses compétences.

Soares B. (2007) distingue quatre avantages qui peuvent motiver les entreprises à former des alliances stratégiques pour les affaires à internationales qui sont : le soutien à l'entrée sur le marché, le partage des risques, l'échange de connaissances et d'expériences, la synergie et compétitivité.

- **Soutien à l'entrée sur le marché**

Le processus d'entrée sur un marché implique de nombreux défis de la part de l'entreprise en termes de gestion, de marketing (choisir le bon mix marketing, s'adapter au commerce international et aux changements structurels) et d'utilisation des ressources (humaines et financières). Sur le marché local, il n'est pas facile pour une entreprise de s'implanter seule sur un marché étranger, mais former une alliance stratégique avec un partenaire local ou international peut grandement faciliter le travail et les opportunités qui en découlent.

- **Partage des risques**

Lors de l'entrée sur un ou plusieurs marchés étrangers et de la création de nouveaux produits, divers types de risques peuvent survenir : risque financier, risque commercial, etc. Dans ce contexte, la formation d'alliances stratégiques peut être considérée comme un processus d'atténuation des risques. Un contrat partagé entre les sociétés fusionnées.

- **Échange de connaissances et d'expériences**

Différentes entreprises sont compétent dans les domaines appropriés, mais pas partout. La formation d'alliances stratégiques offre l'occasion d'échanger des connaissances, expérience et des compétences. De cette façon, les entreprises apprennent et grandissent.

- **Synergie et compétitivité**

La formation d'alliances stratégiques est une méthode pour réduire le risque, qui pourrait survenir lors de l'entrée sur d'autres marchés et l'expansion du commerce international, le développement de la recherche scientifique etc. La compétitivité pourrait être renforcée en unifiant les forces des partenaires et acquérir un effet de synergie dans l'activité.

Dans son ouvrage (Partenariats, externalisation et lean organisation, 2004), identifie toute une gamme de motivations pour nouer des alliances stratégiques:

- **Accéder à de nouveaux marchés géographiques**

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

C'est un facteur commun à de nombreuses alliances dans les biens de consommation, notamment entre des organisations situées dans différentes parties du monde.

- **Se lancer sur de nouveaux produits**

Cela concerne les entreprises qui souhaitent se positionner sur des marchés adjacents aux leurs ou se lancer des marchés complémentaires nouveaux.

- **Avoir accès à des nouvelles technologies et les acquérir**

C'est un facteur particulièrement motivant dans le secteur tel que l'automobile, l'aérospatiale, l'informatique et la communication.

- **Lancer des produits sur le marché plus rapidement**

Cela constitue fréquemment une motivation pour les alliances dans le secteur de la technologie de pointe où les détails de lancement sur le marché sont décisifs pour gagner un avantage concurrentiel grâce à une avancée technologique.

- **Avoir accès à des compétences de management clé**

Cela s'est avéré être un facteur important dans le secteur de la fabrication. L'une des principales motivations de nombreuses organisations européennes ou américaines qui nouent des alliances avec des organisations japonaises est leurs désirs d'apprendre les pratiques de productions japonaises, notamment en matière d'amélioration de la qualité.

- **Développer de nouveaux réseaux de distribution**

Cette question est liée au souhait de se lancer sur de nouveaux marchés géographiques mais ce n'est pas toujours le cas.

- **Baisser les coûts**

Le but recherché peut être de baisser les coûts dans un ou plusieurs domaines, notamment la fabrication, la distribution ou la recherche et développement. Cette volonté se fait particulièrement sentir dans le domaine de la R&D de secteurs tels que l'informatique et l'aérospatiale où le coût d'entrée pour de nouvelles technologies est de plus en plus difficile à supporter même pour les organisations les plus puissantes.

- **Avoir accès à un grand nom de marque**

C'est un aspect important quand une organisation projette de se lancer sur un marché de biens de consommation mais doit faire face à une forte opposition de la part de marques déjà implantées.

Selon d'autres auteurs (comme d'Agarwal et Ramaswami, 1992; Auster, 1994; Doz et Hamel, 1999; Contractor et Loane, 1988 ; Doz et coll., 2000; Harrigan, 1988a; Hennart,

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

1991; Lorange et Roos, 1993; Zajac, 1990 ; Michael Milgate, 2004) les motivations des partenaires lors d'une alliance serait liée à :

- **La pénétration de nouveaux marchés**

Étant sur le marché local, une entreprise aura beaucoup de difficulté à accéder à un marché à l'étranger ; d'où la formation d'une alliance stratégique afin d'augmenter ses opportunités.

- **L'apprentissage et l'internalisation des compétences tacites et collectives**

Les entreprises vont dans ce cas avoir l'occasion de se doter de nouvelles compétences qui peuvent être rares et difficiles d'accès et ainsi internaliser ses connaissances dans l'entreprise.

- **L'obtention d'économies d'échelle**

C'est la diminution des coûts unitaires grâce aux synergies qui permet d'accroître la compétitivité et la productivité. Elles permettent aux deux entreprises d'atteindre leurs tailles critiques qui auront pour conséquence d'avoir un meilleur accès aux fournisseurs tout en ayant un pouvoir de négociation élevé (achat à bas prix).

- **Acquisition de nouvelles compétences**

De nombreuses entreprises, lorsqu'elles se rendent compte qu'elles manquent de certaines compétences, peuvent s'engager dans des alliances stratégiques afin d'apprendre de leurs partenaires. Les entreprises des pays en développement ont tendance à rechercher des partenariats avec des entreprises plus avancées qui leur fourniront le savoir-faire technologique dont elles ont besoin. L'acquisition de moyens de distribution.

- **Contourner les barrières du marché étranger**

Les entreprises s'associent à des entreprises connaissant les risques politiques, économiques, juridiques et réglementaires locaux pour éviter les obstacles qui rendent difficile l'entrée de nouvelles entreprises étrangères sur ce marché. Il existe divers obstacles au marché qui peuvent empêcher une entreprise de se développer avec succès sur son marché cible. Les barrières commerciales sont les obstacles les plus courants et facilement identifiables, mais les entreprises sont également confrontées à des obstacles tels que la difficulté d'établir des réseaux de distribution et la difficulté d'acquérir des emplacements immobiliers attractifs pour les chaînes de restauration en croissance. . Accès aux nouvelles technologies et convergence des technologies. Rétablir et étendre les

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

liens d'approvisionnement pour parvenir à une intégration verticale et s'adapter aux changements environnementaux

- **Étendre sa gamme de produits**

Même les plus grandes multinationales peuvent découvrir qu'elles ont certaines lacunes dans leur gamme de produits. S'engager dans une alliance stratégique peut fournir à une entreprise un moyen rapide d'offrir de nouveaux produits à ses clients existants ou nouveaux. Se diversifier dans de nouvelles entreprises.

Emanuela Todeva et David Knoke(2005) suggèrent de regrouper les motivations d'alliance stratégique en quatre catégories qui sont organisationnelles, politique, stratégique et économique.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Tableau 0.2 Motivation d'alliance stratégique selon Emanuela Todeva et David Knoke

Catégories	Motivation d'Alliance stratégique
Motivation Organisationnelle	- Formation (formation des compétences) : différentes formations, la formation de compétences collectives ; - la restructuration ; - amélioration de l'organisation de l'activité ; - recherche de méthodes de distribution de produits (recherche de canaux de distribution) ; - adaptation aux changements de l'environnement ; - complémentarités des biens et des services ; activité légale
Motivation Économique	- Recherche de marchés ; - le partage des dépenses et la combinaison des ressources ; - la diminution des risques et la diversification ; - proportion l'économie ; - spécialisation d'activité
Motivation Stratégique	- Formation et renforcement de la compétitivité ; - assimilation de nouvelles technologies, - création de nouveaux produits ; - coopération avec de potentiels de concurrents ; - l'influence et l'impact sur le développement de l'industriel
Motivation Politique	- Élaboration de normes techniques ; - l'élimination des restrictions pour réglementation légale

Source (Remigijus Kinderis et Giedrius Jucevičius, 2013, Strategic alliances – Their definition and formation, p.111)

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Eisenhardt et Schoonhoven (1996) examinent la formation d'alliances stratégiques à travers deux motivations principales qui sont : les besoins stratégiques d'alliances et les opportunités sociales d'alliance. La première motivation, elle est stratégique, les entreprises forment des alliances stratégiques afin d'atteindre des objectifs stratégiques et de réaliser des profits.

Le deuxième est d'ordre social, les entreprises forment des alliances par le biais des contacts sociaux. Les valeurs sociales telles que la confiance et l'engagement sont à la base de la formation de ces alliances stratégiques. Les raisons de la formation d'alliances stratégiques suggérées par ces auteurs sont mentionnées ci-dessous.

Tableau 03. Les motivations des alliances strategiques selon Oliver, Eisenhardt & Schoonhoven, Lorange & al, Das et Teng

Motivation	Auteur
1. Nécessité (les entreprises forment des alliances stratégiques dans le but se conformer aux exigences légales ou standard); 2. Asymétrie (les entreprises forment des alliances stratégiques dans le but d'éliminer toute lacune dans l'activité); 3. Nécessité d'un principe mutuel (les entreprises forment des principes stratégiques) d'alliances afin d'atteindre l'équilibre, l'harmonie et le soutien mutuelle 4. Efficacité (les entreprises forment des alliances stratégiques dans le but d'être plus rentable); 5. Stabilité (les entreprises forment une alliance stratégique afin d'établir une stratégie de coopération; avec son aide l'incertitude serait évitée et il y aurait une possibilité de prévoir et d'assimiler les ressources efficacement). 6. Légalité (les entreprises forment des alliances stratégiques afin d'améliorer la réputation et encourager d'autres entreprises à coopérer)	(Oliver, 1990; Eisenhardt et Schoonhoven, 1996.)

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

1. Défense : Le leader du marché veut démarrer un nouveau entreprise et de cette manière de renforcer le « portefeuille familial » existant. 2. Volonté de dépasser : les entreprises qui sont leaders dans le même secteur d'activité. 3. Survie : Malgré le fait que les entreprises sont plutôt fortes dans leur segment, ce type d'entreprise n'est plus compétitif. C'est la raison de commencer une nouvelle. 4. Restructuration: L'activité des entreprises peut être restructuré refusant la reprise d'activités non rentables une partie de l'activité rentable de l'autre entreprise; dans de cette façon, l'efficacité des deux entreprises sera accrue	(Lorange et al. 1993.)
1. Acquérir de nouvelles ressources précieuses nécessaires pour avoir un avantage concurrentiel. 2. Conserver des ressources précieuses dans l'entreprise, telles que des spécialistes hautement qualifiés, des technologies innovantes, etc. 3. Éliminer les ressources inutilisées et non rentables dans l'ordre former une alliance stratégique; il est nécessaire d'avoir de la valeur ressources humaines et technologies appropriées environnement.	(Das et Teng, 2000)

Source (Remigijus Kinderis et Giedrius Jucevičius, 2013, Strategic alliances – Their definition and formation, p.113)

Pour Jagdish N. S. et Atul P. (1992), les alliances stratégiques se forment en fonction des objectifs (stratégiques et opérationnels) et des parties prenantes (concurrents ou non, clients, fournisseurs, etc.) de l'alliance.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

- **Les objectifs ou motivations stratégiques** se rapportent aux raisons futures de former des alliances. Nous distinguons entre l'exploration des opportunités de croissance, la diversification, l'intention stratégique et la protection contre les menaces externes. Ces objectifs sont considérés comme stratégiques car ils affectent l'efficacité de l'organisation par rapport à la position future et à la compétitivité de l'entreprise.
- **Les motivations opérationnelles.** Les motivations opérationnelles portent quant à elle sur : les objectifs d'utilisation des actifs, l'efficacité des ressources, l'objectif de renforcement ou d'amélioration des compétences de base, et in fine de combler le déficit de compétences. Ils représentent les objectifs opérationnels de l'alliance et ont un impact sur l'efficacité de l'entreprise et sur l'état actuel de celle-ci.

Grâce à ces auteurs, les entreprises du monde entier obtiennent un accès rapide aux marchés, partagent la technologie, forment des blocs d'actions de défense, travaillent avec d'autres partenaires pour pénétrer des marchés tiers, etc. Je les vois essayer de se familiariser avec la technologie et les installations de fabrication qui sont hors de portée. Les alliances stratégiques semblent surmonter bon nombre des limites des fusions et acquisitions et éviter les chocs culturels et organisationnels tout en assurant une présence rapide sur de nouveaux marchés. Les avantages sont principalement de nature stratégique, technique ou matérielle. Quels que soient les objectifs poursuivis par une organisation en formant une alliance, l'objectif sous-jacent reste la création ou la maximisation de la valeur économique. L'alliance stratégique représente une avenue pour de nombreuses autres croissances.

Les motivations liées aux alliances stratégiques sont diverses et variées néanmoins, nous allons rassembler les principales parmi ceux que nous avons parcourus à travers nos recherches littéraires.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Tableau 04. Motivation stratégiques pour les alliances stratégiques

Les principaux motifs	Les détails
Atteindre des objectifs	• Minimiser le coût / efficience • Économies d'échelle • Réduire les coûts d'investissement • Entrée sur de nouveaux marchés/secteurs • Accès à la connaissance du marché • Accès à différentes technologies
Partager les moyens	• Accès à certaines ressources tangibles • Accès à certaines technologies Accès à certaines ressources et compétences non transférables par le marché • Accès aux ressources intangibles • Apprentissage des caractéristiques d'un marché/ environnement • Apprentissage de connaissances tacites • Apprentissage de connaissances technologiques • Apprentissage du processus de coopération
Faire face au contexte (variables environnementales)	Faire face à un contexte : • Géographique • Technologique • culturel démographique • économique • législatif : faire face à une réglementation Faciliter • l'accès au marché international

Source (Boutheina ZOUABI OUADRANI, 2019, Vers une approche typologique des alliances stratégiques en s'appuyant sur le modèle « SMOCS» : le cas du secteur sanitaire à l'île de la Réunion, p.124)

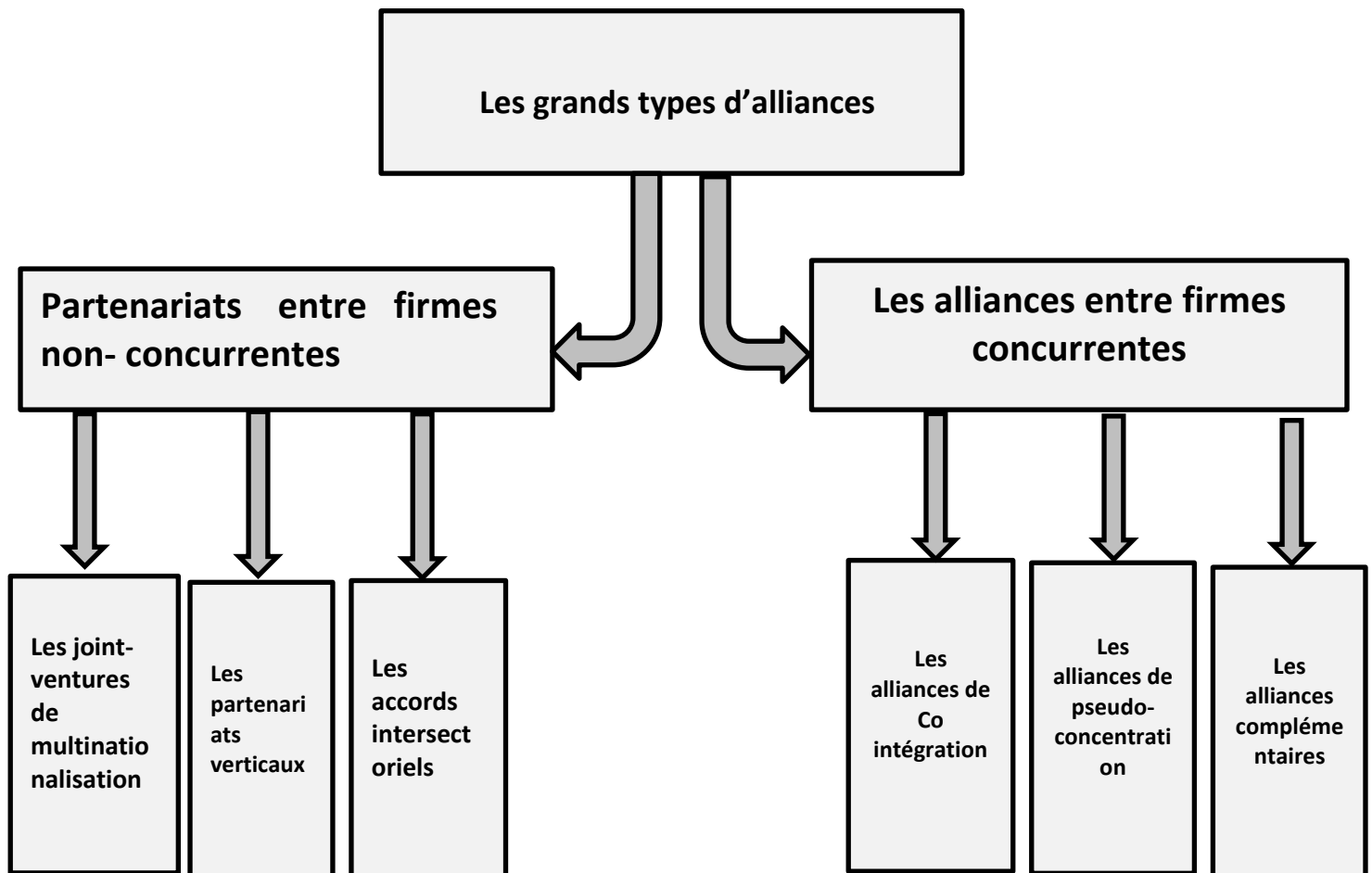
Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Section 2. Les types d'alliances stratégiques

Selon Dusaugue et Garrette (1995), les types d'alliances stratégiques se répartissent en plusieurs catégories. Au premier niveau, on distingue les partenariats entre entreprises concurrentes. Ils sont constitués d'entreprises qui appartiennent à la même industrie et se font concurrence. Le deuxième niveau concerne les partenariats entre non-concurrents. C'est-à-dire des partenariats entre des entreprises qui n'appartiennent pas au même domaine d'activité et ne se faisant donc pas concurrence. Cette section ne couvrira que le contenu de l'ouvrage « les stratégie d'alliance » de Dussauge et Garrette (1995).

Ce contraste des catégories des alliances se schématise comme suite :

Figure 02. Typologie des alliances



Sources_ (Garrette, Dussauges, 1995, Les stratégies d'alliances, page 21)

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

1. Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes

Ces alliances sont marquées par des relations ambiguës dans le sens où ces dernières se caractérisent, à la fois par la rivalité et la coopération. Ces relations sont qualifiées par certains auteurs de compétition.

Les alliances unissant des entreprises concurrentes peuvent prendre trois (03) formes.

1.1 Les alliances de co-intégration

Les alliances de co-intégration unissent des entreprises qui s'associent pour réaliser les économies d'échelle sur un composant ou un stade isolé du processus de production.

Dans le premier cas, les alliances intégratives mettent en jeu des firmes qui combinent leurs compétences afin de produire une composante qui sera par la suite intégrée dans les produits finis de chacune des firmes alliées. Ces produits sont souvent directement concurrents.

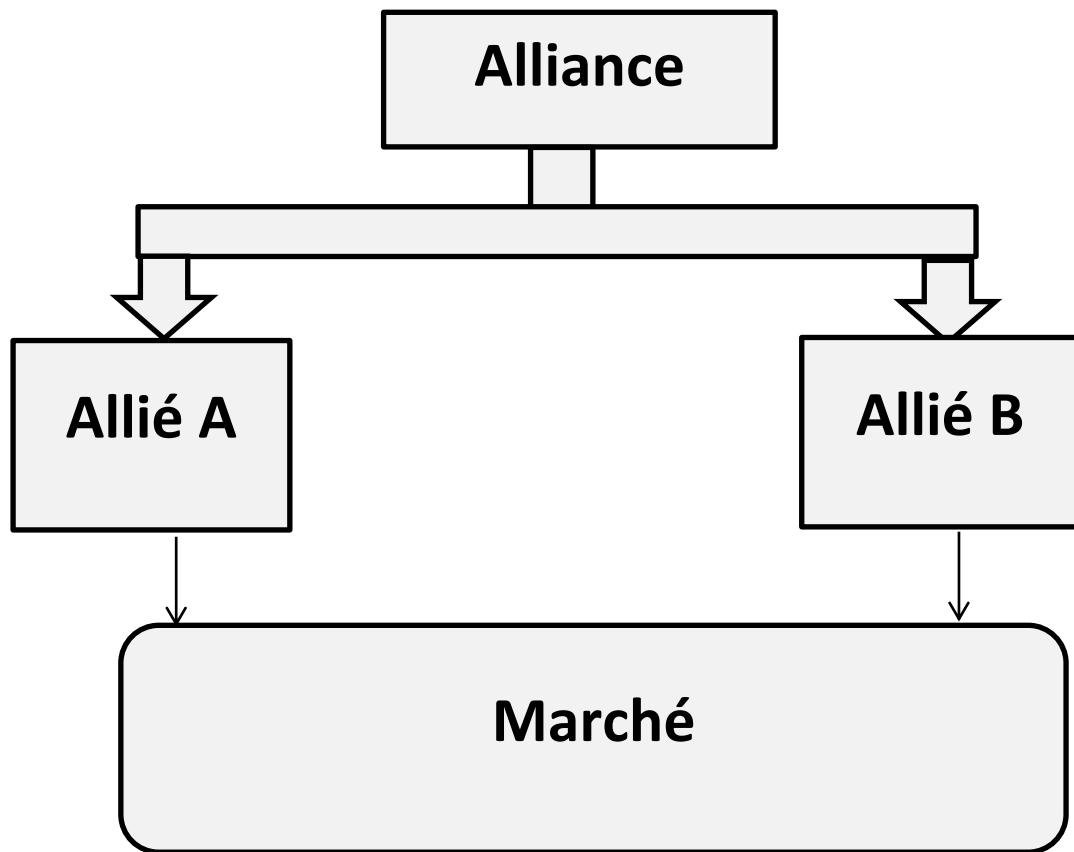
Dans le second cas, les alliances concernent en général les activités de recherche et développement et de production. La première ne donne généralement pas lieu à la création d'un laboratoire (ou bureau d'études) commun, les alliés coordonnent leurs activités de recherche et coopèrent en échangeant leurs découvertes respectives. Tandis que pour la production, il est en général créé une unité de production commune pour permettre aux firmes alliées de bénéficier pleinement de l'effet des économies d'échelles.

Les alliances de co-intégration sont particulièrement fréquentes dans les secteurs de l'automobile et de l'informatique. De telles alliances sont surtout nouées par des firmes américaines entre elles et par des entreprises européennes entre elles.

Les alliances intégratives sont généralement menées par des entreprises de tailles comparables, et elles ne diminuent en aucun cas la concurrence entre les alliés.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Figure 03. Les alliances de Co intégration



Sources_ (Dussauges et Garrette, 1995, Les stratégies d'alliances, page 106)

1.2 Les alliances de pseudo-concentration

Les alliances pseudo-concentration associent les entreprises qui produisent, développent et commercialisent un produit commun. Leurs apports (actifs et compétences) sont de nature similaire, et l'objectif visé est d'atteindre un effet de taille.

Les alliances de pseudo-concentration éliminent la concurrence entre les alliés, du moins en aspects visibles pour le client, la lutte peut subsister à l'intérieur de l'alliance. Contrairement à ces alliances de co-intégration, c'est un seul et même produit commun à tous les alliés, qui sont mis sur le marché.

Les alliances de pseudo-concentration se caractérisent, contrairement aux alliances de Co intégration, avant tout par des transactions entre le consortium constitué par les alliés et le marché ; des transactions entre alliés peuvent également être effectuées. Le travail à l'intérieur du consortium est généralement organisé par une répartition des tâches entre les alliés, pour les activités de recherche et développement ainsi que la production. Tandis que la

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

commercialisation est généralement assurée par une structure commune, ou répartie par découpage géographique.

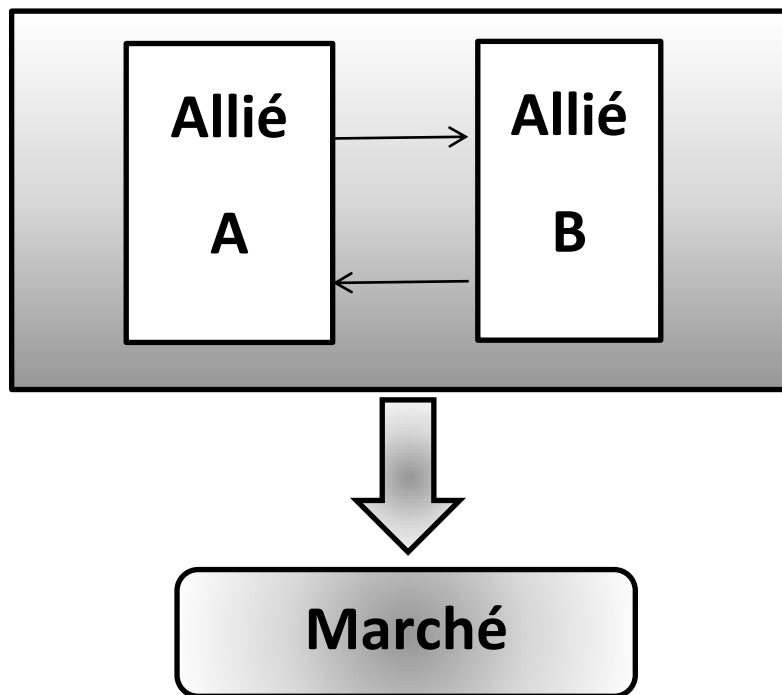
Les alliances de pseudo-concentration couvrent en général toutes les grandes fonctions nécessaires à la mise en œuvre d'une activité : recherche et développement, production et commercialisation. Le travail au sein de l'alliance est très majoritairement organisé sur la base d'une répartition des tâches de développement et de production entre les partenaires.

Pour ce qui est de la commercialisation, soit elle est répartie entre les partenaires sur base de découpage géographique, soit elle est effectuée conjointement par l'ensemble des partenaires à travers une structure commune mise en place à cet effet.

Les alliances de pseudo-concentration se rencontrent surtout dans les secteurs de l'aérospatial et de l'armement. Dans ces deux (02) secteurs elles représentent près de 90% de l'ensemble des alliances nouées. Pour la plupart, ces alliances de pseudo-concentration sont à la fois intra-européennes et internationales, c'est-à-dire formées par des entreprises originaires de pays d'Europe différents.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Figure 04. Les alliances de pseudo-concentration



Sources_ (Dussauges et Garrette, 1995, Les stratégies d'alliances, page 109)

1.3 Les alliances complémentaires

Les alliances complémentaires associent des entreprises qui contribuent au projet en collaborant avec des actifs et compétences de nature différente. Le cas d'alliance complémentaire le plus fréquent est celui dans lequel une entreprise développe et fabrique un produit commercialisé dans le réseau de la firme partenaire.

Pour que s'établisse une alliance complémentaire, le produit amené par l'un des alliés, ou développé par combinaison des diverses contributions de l'ensemble des alliés, ne doit pas être directement concurrent des produits propres à l'un ou l'autre partenaire. Sinon ces partenaires n'ont aucun intérêt à faciliter l'entrée d'un compétiteur direct sur leur marché. C'est pourquoi ces alliances sont nouées par des entreprises dont les produits sont fortement différenciés, ou par des partenaires présents sur des marches distincts.

Les alliances complémentaires se caractérisent par la place importante qu'occupent les transactions entre alliés dans le fonctionnement de l'alliance. Ces transactions seules

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

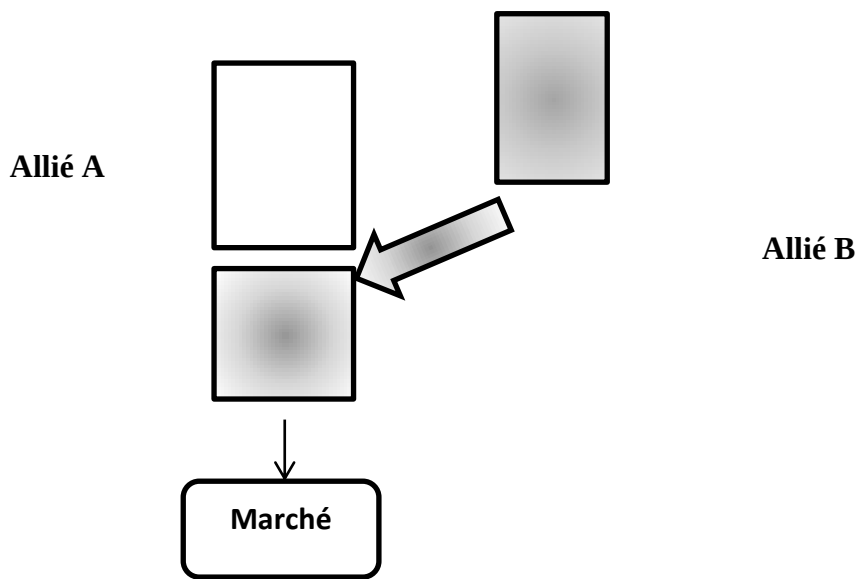
permettent de bénéficier de la complémentarité des actifs et des compétences : pour passer d'un stade à un autre du processus de transformation qui aboutit à mise sur le marché, le produit passe des mains de l'un des partenaires à celles de l'autre pour subir une opération liée à un actif possédé par ce dernier.

Les alliances complémentaires sont le plus souvent nouées par deux entreprises seulement, alors qu'il arrive plus fréquemment que les alliances de co-intégration ou pseudo-concentration unissent plus de deux entreprises partenaires. Ces alliances complémentaires associent en outre souvent les entreprises de tailles très différentes. Les alliances complémentaires sont en général limitées aux activités commerciales ou incluent le plus rarement des activités de production. Les accords entre Chrysler et Mitsubishi, par exemple, ont dans un premier temps, prévu la simple importation de voitures fabriquées au Japon et vendues aux États-Unis par le constructeur américain sous ses propres marques. Ce n'est que dans un deuxième temps que les partenaires ont créé une usine en joint-venture pour assembler des voitures d'origines japonaises aux États-Unis. Ces accords n'ont jamais concerné la recherche et le développement, puisque les modèles Mitsubishi vendus par Chrysler aux États-Unis avaient été conçus en dehors de l'alliance, bien avant que celle-ci ne soit conclue.

Les alliances complémentaires sont fréquentes dans l'industrie automobile et surtout dans le secteur des télécommunications. Dans ce dernier secteur, les géants des télécommunications ont noué de nombreuses alliances de ce type : AT&T s'est allié à Philips pour pénétrer l'Europe alors qu'Ericsson s'est associé à Matra pour développer sa présence en France. De manière plus générale, les alliances complémentaires associent souvent les entreprises japonaises à des entreprises américaines ou européennes.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Figure 05. Les alliances complémentaires



Sources_ (Dussauges et Garrette, 1995, Les stratégies d'alliances, page 111)

2. Les alliances stratégiques entre firmes non concurrentes

Par définition, ce type de partenariat associe généralement les entreprises appartenant à des secteurs différents et dont l'objectif est d'étendre leur activités a des domaines nouveaux (Dussauge et Garette 1995).

Ils sont aux nombres de trois (03)

2.1 Les joint-ventures de multinationalisation

Les joint-ventures de multinationalisation associent des entreprises originaires de pays différents ; l'un des partenaires à développer un produit qu'il cherche à diffuser dans un pays particulier et l'autre dispose justement d'un accès privilégié au marché national considéré. Dans ces conditions, l'alliance ouvre au partenaire étranger et a son produit un marché nouveau et offre au partenaire local un produit à distribuer.

La joint-venture de multinationalisation est, pour l'entreprise étrangère, une alternative à la fois à une implantation locale directe et à une simple opération d'exportation. Pour

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

l'entreprise locale, elle est une alternative à l'importation de produits étrangers et développement indigène de produits similaires.

En effet, les joint-ventures de multinationalisation sont presque toujours créées par des entreprises partenaires aux compétences et aux ressources déséquilibrées, l'une étant originaire d'un pays développé et l'autre d'un pays en voie de développement.

Plusieurs facteurs vont, dans certaines situations pousser la formation de joint-ventures de multinationalisation et favoriser la coopération au détriment des autres formes d'extension internationale. Tout d'abord, la réglementation de nombreux pays rend l'importation pure et simple de certains produits difficile, de façon à encourager la production locale. Dans ces conditions, pour effectuer une part de la fabrication localement, l'entreprise étrangère peut soit opter pour une implantation autonome et créer une filiale locale détenue à 100 %, soit créer une joint-venture avec un partenaire sur place. De plus, la législation locale exige souvent que toute société opérant sur le territoire du pays considéré soit contrôlée majoritairement par des capitaux nationaux, rendant ainsi pratiquement obligatoire la formation de joint-venture avec des partenaires locaux.

En définitive, si les joint-ventures de multinationalisation correspondent à l'une des formes les plus anciennes et les plus classiques de coopération, elles n'en demeurent pas moins, encore aujourd'hui, essentielles au développement international des entreprises.

2.2 Les partenariats verticaux

Les partenariats verticaux associent des entreprises opérant dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production ; les entreprises partenaires sont donc, ou en tout cas pourraient être, fournisseur ou client l'une de l'autre.

La raison d'être de ce type de rapprochement interentreprises est la réduction des coûts de transaction entre un client et son fournisseur. Les partenariats verticaux s'inscrivent dans la problématique classique en stratégie, du « faire ou faire faire ». C'est une forme médiane l'approvisionnement direct auprès du fournisseur et les sous-traitances.

Les partenariats verticaux sont donc une alternative à la fois à de simples transactions entre fournisseurs et clients et à une intégration verticale complète. Ils constituent une forme d'intégration verticale partielle puisque l'entreprise ne s'en remet pas entièrement à des fournisseurs (ou clients) extérieurs, départagés par le marché, pour s'approvisionner, mais ne

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

tente pas non plus de devenir un producteur et donc un concurrent autonome dans le secteur d'activité de ses fournisseurs.

Les partenariats verticaux s'inscrivent dans la problématique, maintenant classique en stratégie, du << Make or Buy >> c'est-à-dire en français du << Faire ou Faire Faire >>. Il s'agit en fait de déterminer, dans l'ensemble des matières premières, composants et fournitures divers entrant dans la production de l'entreprise, lesquels doivent être produits en interne et lesquels doivent être achetés à des fournisseurs extérieurs. Une telle décision de << Faire ou Faire Faire >> est souvent primordiale jusqu'à chaque composant sont associées des compétences qui, dans le premier cas, seront maîtrisées par l'entreprise et, dans le second, ne le seront pas, mais seront maîtrisées uniquement par des fournisseurs. La littérature stratégique et économique propose une série d'indicateurs permettant de déterminer s'il est préférable d'intégrer à l'entreprise la production de tel ou tel composant ou, au contraire de s'en remettre au marché pour disposer de tel ou tel autre.

Dans certains cas limite, cependant, il est très difficile de prendre cette décision de << Make or Buy >> : certains indicateurs militent en faveur d'un recours au marché et à des fournisseurs extérieurs, alors que d'autre orientent plutôt vers l'intégration. C'est dans ces situations ambiguës que les partenariats verticaux peuvent apparaître comme une solution appropriée.

2.3 Les accords intersectoriels

Les accords intersectoriels sont des coopérations nouées par des entreprises dont les activités révèlent non seulement de secteurs différents, mais aussi de filières de productions différentes. De telles entreprises qui ne sont ni concurrentes, ni fournisseur et cliente l'une de l'autre, n'auraient en principes aucune raison d'entrer en relation l'une avec l'autre si chacun se développait strictement dans le cadre de sa propre activité. C'est donc surtout lorsque des entreprises cherchent à étendre leurs activités que l'on assiste à la conclusion d'accords intersectoriels.

L'exemple typique de ce de partenariat est l'alliance entre l'entreprise marocaine « Saham assurance » et le groupe bancaire BMCE Bank of africa, une alliance entre deux entreprises opérant dans deux secteurs différents, la banque et l'assurance qui a donné naissance à ce que déjà certain appellent « la bancassurance ».

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Les alliances intersectorielles sont parfois nouées dans le but, avoue ou non, de faciliter l'entrée de l'un des partenaires dans le domaine d'activité de l'autre. Ces alliances sont alors une alternative à la fois à une diversification par développement autonome du partenaire entrant et à l'acquisition d'un concurrent déjà présent dans le secteur considéré. De tels accords intersectoriels posent évidemment le problème de la capacité d'apprentissage du partenaire entrant et, parallèlement celle de la capacité du partenaire installé à faire évoluer suffisamment vite les technologies qu'il met en œuvre ; l'intérêt du premier d'annuler progressivement l'écart de compétences entre les allies et l'intérêt du second est, bien évidemment, d'entretenir cet écart et de faire durer la situation de dépendance existant au départ.

On assiste par ailleurs souvent à la conclusion d'accords intersectoriels lorsque l'évolution de deux domaines d'activité distincts produit un phénomène de convergence technologique ou commerciale. C'est par ce que l'évolution de l'informatique conduit de plus en plus à une circulation de l'information et des données, et que cette évolution exige la mise en place de réseaux et d'infrastructures spécifiques dans les immeubles de bureaux.

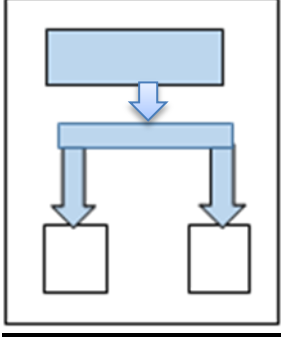
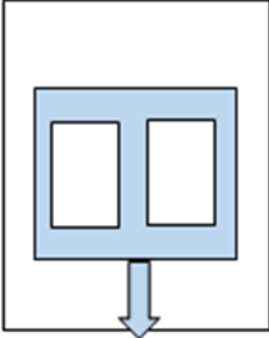
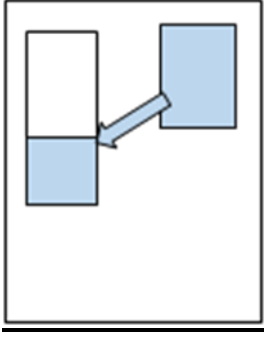
Dans des situations de convergence technologique ou commerciale, les accords intersectoriels doivent permettre aux deux partenaires de se diversifier simultanément. Et ces accords sont eux aussi une alternative à un développement autonome ou à une diversification par acquisition.

En définitive, la plupart des accords intersectoriels sont conclus en raison des complémentarités existant entre les firmes partenaires, soit parce que l'un des partenaires veut acquérir des compétences détenues par l'autre pour se diversifier, soit parce que l'évolution des technologies et des marchés conduit à combiner des compétences jusque-là détenues séparément.

Dussauge et Garrette(1995) ont résumé les différents éléments permettant d'analyser les différentes formes d'alliance entre concurrents, en synthétisant les objectifs spécifiques recherchés, les effets sur la concurrence, les organisations fréquemment mises en place, et les particularités géographiques de chacun des types d'alliance à travers le tableau ci-dessous.

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Tableau 05. Résumé de la typologie des alliances entre concurrents

	Alliance de Co- intégration	Alliances de pseudo-concentration	Alliances complémentaires
Définition			
	Des firmes concurrentes développent et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui serait intégré dans leurs produits propres.	Un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires.	Sur un marché où elle est déjà implantée, une entreprise commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente
Objectif	Atteindre la taille critique sur une fonction ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur	Atteindre la taille critique sur le secteur d'activité en évitant la concentration en bonne et due forme	Exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire
Effets sur la concurrence	La concurrence subsiste sur les produits finaux	La concurrence disparaît sur le produit commun.	La concurrence frontale est évitée par la différenciation du produit concerné vis à- vis des produits de l'allié Distributeur
Organisation la plus	Répartition des travaux De recherche et	Projet en coopération découpé en	Chaque allié effectue les tâches supportées par

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

fréquente	développement entre alliées et fabrication dans une usine commune.	sous- ensemble dont le développement et la production sont répartis entre alliés. Parfois commercialisation confiée à une filiale commune.	les actifs qu'il maîtrise. Souvent, la fabrication ou la commercialisation sont faites par une alliance commune.
Industries les plus fréquentes	Automobile, Informatique	Aérospatial, armement	Télécommunication, automobile
Nationalités les plus fréquentes	Intra- Europe, Intra-USA	Intra- Europe	Japon-Europe, Japon USA
Exemples	Moteur V6 PRV Renault-VW Programme Eurêka Siemens-IBM	Concorde Airbus Eurocopter ATR	GM-Toyota "Nummi" Matra-Renault « Espace » Matra-Ericsson Roussel Uclaf-takeda

Source tiré (DUSSAUGE et GARRETTE, Les
stratégies d'alliance, les éditions d'organisation 1995, p. 113).

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Section 3. Les régimes juridiques des alliances stratégiques

La présente section a pour objectif de sensibiliser les dirigeants d'entreprises sur les alliances et le partenariat, et notamment sur les aspects juridiques inhérents à ces types d'action. La stratégie d'alliance constitue une des clés du développement de l'entreprise. Elle est de plus en plus recherchée, surtout lorsque le contexte économique se durcit. Lorsque la problématique de la création d'un groupement se pose, il est important de connaître les enjeux et les conséquences pour chaque acteur économique. Il ne s'agit pas d'un acte anodin. Il lie des entreprises dans la durée afin de développer leur activité économique.

Pour Dussauge et Garrette (1995), « *une alliance suppose obligatoirement un accord entre les firmes partenaires et correspond par conséquent à un contrat entre elles, que ce contrat soit explicite ou tacite, écrit ou non. Toute alliance est donc, d'un point de vue juridique, un contrat. Beaucoup d'alliances ne sont d'ailleurs organisées que sur la base d'un contrat ou d'un ensemble de contrats liant entre elles des entreprises partenaires, sans que soit créée d'entité juridique spécifique* ». Ainsi il faut prendre en compte ces aspects juridique savoir les différentes formes structurelles et les clauses des contrats des alliances stratégiques. Cette section ne couvrira que le contenu de l'ouvrage « *Les stratégie d'alliance* » de Dussauge et Garrette (1995) et de Thibault Du Manoir De Juaye et Jean-Gratien Blondel(2011) « *Guide pratique aspects juridiques d'une alliance* ».

1. Les clauses composant les contrats d'alliances

Il n'y a pas une conception commune des alliances stratégiques, raison pour laquelle nous avons réuni le corpus théorique abordant les concepts et les éléments pouvant les caractérisées. Les alliances stratégiques s'avèrent être au final un mode de développement, une option stratégique et le résultat d'un ensemble d'objectifs de différentes formes que les entreprises souhaitent absolument atteindre. Les alliances stratégiques sont formées en utilisant les motivations des partenaires qui ont le choix entre différents types de d'alliance et d'aspect juridique pour structure leur partenariat pour en tirer le plus d'avantage possible.

Après avoir distingué les différentes formes de structures de contrats d'alliance stratégique, il est primordial de connaître et de comprendre les clauses qui découlent de ces contrats. Les clauses qui caractérisent ces contrats dépendent des partenaires, nous avons entre autres :

1.1 Les clauses de confidentialités

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

Les clauses de confidentialité, également appelées accords de non-divulgaration, empêchent les parties signataires de divulguer des informations sensibles, des informations personnellement identifiables et des secrets commerciaux. Ces protections concernent aussi bien les documents que les communications verbales. Les parties peuvent négocier les termes de la clause de confidentialité en fonction de la portée et des obligations si nécessaire. Le non-respect d'une des clauses par l'une des parties peut entraîner des poursuites pénales.

Par exemple la société ASLO est membre de l'alliance JEBE dans le domaine des compléments alimentaires. La société ASLO va être vendue au principal concurrent de l'alliance JEBE, la société ETO. La société ASLO informe alors les autres membres de l'alliance qui, en utilisant leur droit de préemption, décident d'acheter en lieu et place de la société ETO. L'alliance se trouve de cette manière protégée.

2. Les clauses de non-concurrences

Lors de la conclusion d'un contrat, il peut être nécessaire d'envisager l'application de clauses de non-concurrence afin d'éviter tout litige ou obstacle potentiel à une relation d'affaires fructueuse et à long terme. Ainsi, une clause de non-concurrence est une clause qui empêche l'une des parties contractantes ou les deux de se concurrencer mutuellement de manières spécifiées.(elle peut concerner même les salariés des différents partenaires).

3. Clauses de concertation et d'évolution

Beaucoup d'alliances échouent car ses membres ne savent pas se rencontrer, se réunir et réfléchir aux évolutions imposées par les changements économiques et sociaux. Il faut donc prévoir une clause imposant aux membres de l'alliance de se rencontrer fréquemment et créer un comité de pilotage qui doit être à l'appui d'une démarche novatrice et anticipatrice. Et ce, en espérant que compte tenu de ces points réguliers les membres de l'alliance auront l'intelligence de trouver un accord. Pour pouvoir se projeter vers l'avenir, il faut tirer les leçons du passé ce qui oblige les membres de l'alliance à mettre en place des critères permettant d'évaluer le fonctionnement de l'alliance et son efficacité. La fréquence des réunions est définie au cas par cas. Exemple de clause de non-concurrence extraite du guide pratique (aspects juridiques d'une alliance p. 17) : « Les membres de l'alliance se rencontreront au moins une fois par trimestre pour évaluer les progrès de l'alliance ».

Chapitre 1| Généralités sur les alliances stratégiques

4. La propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle est une des clauses les plus difficiles à cerner dans les alliances. Il est difficile de connaître véritablement l'apport de propriété intellectuelle de chacun des membres de l'alliance et celle qui sont créés dans l'alliance. Il est important de définir ces appartenances afin de savoir à qui appartiendront les éléments qui seront créés par l'alliance. Il convient donc de définir très précisément qui est propriétaire de l'élément protégé et si les utilisateurs de cet élément doivent verser des royalties à l'alliance. Trois régimes sont envisageables.

- L'alliance est propriétaire de l'élément protégé et l'exploite seule.
- Chaque membre de l'alliance peut utiliser l'élément protégé pour ses produits à condition de ne pas concurrencer les autres membres de l'alliance et cette dernière.
- Chaque membre de l'alliance peut utiliser l'élément protégé comme il l'entend et sans restriction.

Il existe différentes formes structurelles et de clauses contractuelles pour les alliances, ici nous nous sommes limités uniquement à ceux qui concernent la littérature française et qui selon nos recherches nous semble les plus adaptés au contexte des alliances stratégiques. Le choix de formes et des clauses dépendent des partenaires de leurs objectifs, du projet et de la vision qu'ils veulent bien lui donner. Il convient donc au partenaire de bien choisir les modalités qui leur incombent avant de signer tout accord d'alliance.

Les alliances sont très courantes dans le monde des affaires et il faut donc ne pas craindre d'y recourir pour soit développer ses affaires, soit faire des économies.

Conclusion

Il n'y a pas une conception commune des alliances stratégiques, raison pour laquelle nous avons réuni le corpus théorique abordant les concepts et les éléments pouvant les caractériser. Les alliances stratégiques s'avèrent être au final un mode de développement, une option stratégique et le résultat d'un ensemble d'objectifs de différentes formes que les entreprises souhaitent absolument atteindre. Les alliances stratégiques sont formées en utilisant les motivations des partenaires qui ont le choix entre différents types d'alliance et d'aspect juridique pour structurer leur partenariat pour en tirer le plus d'avantage possible.

Chapitre 2

**Des approches théoriques à
la croissance, de la croissance
à ses conséquences sur
l'entreprise**

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Chapitre 2. Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Les alliances stratégiques constituent l'un des domaines de recherche en management stratégique n'ayant pas un cadre unificateur de tous les cas d'études possibles. Il n'existe pas de théorie générale pour les alliances stratégiques. De nombreux chercheurs ont tenté d'appréhender le phénomène et les problématiques liées aux alliances stratégiques en mobilisant tant les théories que les possibilités qu'elles offrent en vue d'une croissance.

Dans ce chapitre, malgré la multiplicité des théories, notre attention sera portée principalement sur quatre théories par le fait qu'elles nous semblent les mieux adaptées pour nous aider à expliquer les alliances stratégiques et comprendre une partie de ces interactions au sein de ces firmes communes. Ensuite la seconde section, nous aborderons la notion de croissance avant de conclure le chapitre par une troisième section portant l'évolution des alliances stratégiques et leurs conséquences stratégiques.

Section 1. Les principales approches théoriques expliquant les alliances stratégiques

Le terme alliance stratégique se caractérise par de nombreuses définitions. De la même manière qu'il existe plusieurs définitions des alliances stratégiques, diverses théories expliquant ce phénomène coexistent aussi. L'analyse des motivations ou objectifs de formation des alliances stratégiques a été faite à partir de plusieurs fondements théoriques, parmi lesquels on distingue : la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des ressources, l'approche par les ressources et compétences et l'apprentissage organisationnel.

Nous présenterons dans ce qui suit ces principales approches théoriques analysant les alliances stratégiques.

1. Théorie des coûts de transaction

La prémisse de base de cette théorie et ses origines ont été présentées par Coase (1937), puis Cyert et March (1963), qui ont été parmi les premiers chercheurs à chercher à formuler cette

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

théorie, qui a ensuite été décrite et exposée par Williamson (1979). Cette théorie des coûts demandait pourquoi les entreprises émergent. Coase (1937) a soutenu que les coûts de transaction expliquent à la fois l'existence des entreprises et leur taille optimale.

En ce qui concerne la nature de l'entreprise, Coase (1937) a identifié certaines transactions qui sont d'un coût prohibitif si les parties concernées ne peuvent traiter que des transactions sur le marché instantané. Pour entreprendre une transaction sur le marché, il est nécessaire d'identifier la partie avec laquelle on souhaite traiter, puis d'établir des termes et conditions, de mener des négociations et de conclure un contrat.

Oliver Williamson(1979) distingue deux types de coûts : **les coûts de transaction ex ante** (qui correspond aux coûts de négociation, de recherches, de garanties du contrat) et **les coûts de transaction ex post** (sont des couts liés à des renégociations en cas de mauvaise exécutions, de mauvaises adaptations ou incomplétude. Ce sont les conséquences de conflits, de problèmes après la réalisation du contrat).

1.1 La rationalité bornée

Premièrement, les décideurs opèrent dans un cadre de rationalité bornée selon Herbert Simon (1982). Pour lui, malgré tous leurs efforts pour faire face à la complexité et à l'imprévisibilité du monde qui les entoure, ils sont limités dans leur capacité à prédire et à planifier avec précision les diverses éventualités qui peuvent survenir. Par conséquent, il est coûteux, tant en temps qu'en ressources, pour les particuliers d'acquérir et d'interpréter de l'information sur l'environnement contractuel et l'entreprise. L'environnement est caractérisé par une incertitude et une complexité considérables. Les agents économiques n'ont qu'une capacité limitée à traiter l'information et à comprendre l'environnement qui les entoure.

Le modèle rationnel est basé sur la prémisse que les gestionnaires optimisent lorsqu'ils prennent des décisions. Herbert Simon(1982) est d'avis que « les hypothèses de rationalité parfaite sont contraires aux faits. Ce n'est pas une question d'approximation; ils ne décrivent même pas de loin les processus que les êtres humains utilisent pour prendre des décisions dans des situations complexes ».

Puisque les décideurs ne suivent pas de procédures rationnelles, Simon(1982) a proposé le modèle de rationalité bornée.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Le modèle de rationalité bornée représente la notion selon laquelle les décideurs sont « limités » ou limités par diverses contraintes lorsqu'ils prennent des décisions. Le modèle de rationalité bornée suggère que la prise de décision est caractérisée par :

1.1.2 Traitement limité de l'information

Il est difficile pour les agents d'identifier toutes les solutions alternatives possibles et donc de ne pas évaluer toutes les alternatives potentielles.

1.1.3 Heuristique de jugement

Cela représente des règles empiriques ou des raccourcis. Les raccourcis représentent les connaissances acquises à partir de l'expérience passée pour évaluer les problèmes actuels.

1.1.4 Satisfaction

Satisfaire consiste à choisir une solution qui répond à certaines qualifications minimales et qui est « assez bonne ». Satisfaire résout les problèmes en produisant des solutions satisfaisantes, par opposition à optimales.

En raison de cette capacité limitée ou de cette rationalité limitée, plus le niveau d'incertitude dans un environnement est élevé, plus il est difficile de gérer les transactions entre les organisations.

L'incertitude environnementale peut rendre le coût de la négociation, de la surveillance et de la gouvernance des accords si élevé que les organisations ont recours à des modes de liaison plus formels tels que des alliances stratégiques, des participations minoritaires ou même des fusions pour réduire les coûts de transaction.

1.2 Opportunisme des agents économiques

La deuxième hypothèse qui sous-tend le cadre des coûts de transaction est celle de l'opportunisme. Williamson (1979) met en avant l'hypothèse de l'opportunisme et suggère que certains acteurs économiques sont « à la recherche d'intérêt personnel avec ruse » ou soumis à des « fragilités de motif » (Simon 1982, p. 303). Pour Williamson (1996), bien que toutes les parties ne soient pas sujettes à de tels comportements opportunistes, l'hypothèse

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

d'une rationalité limitée suggère qu'il est coûteux d'identifier ex ante des personnes indignes de confiance.

Ybarra et Turk (2009) définissent un comportement opportuniste *«comme des actions trompeuses, conscientes, exercées par une partie prenante de l'échange et qui sont destinées à renforcer sa propre position ou ses résultats, ceci très généralement au détriment de l'autre partie »*

Ils estiment que les gens ne se comportent pas toujours honnêtement. Ils se comportent parfois de manière opportuniste et tentent d'exploiter d'autres parties prenantes de l'environnement en se reposant sur un contexte d'informations imparfaites ou sur l'incomplétude et des failles dans les contrats.

D'après Williamson(1979), Il existe deux types d'opportunismes :

1.2.1 L'opportunisme ex ante

C'est lorsque toutes les parties prenantes ne disposent des mêmes informations en raison de la spécificité des actifs humaines avant la signature d'un contrat et l'un des deux uses de cela pour en tirer des avantages sur l'autres).

1.2.2 L'opportunisme ex post

C'est lorsque l'une des parties prenantes triche dans l'application du contrat ou à la fin de celle-ci à travers les incomplétudes des contrats). Cette tendance des gens à se comporter de manière opportuniste augmente si une organisation dépend d'un fournisseur ou d'un petit nombre de fournisseurs.

En d'autres termes, si une organisation dépend d'un petit nombre de partenaires commerciaux, le potentiel d'opportunisme est grand. Cette situation est telle parce que l'organisation n'a pas d'autre choix que de faire des affaires avec un fournisseur qui peut prendre les choses pour acquises parce qu'il est le seul fournisseur et peut choisir de fournir des intrants de qualité inférieure pour réduire les coûts et augmenter les profits. Lorsque les perspectives d'opportunisme sont élevées en raison du petit nombre de fournisseurs auxquels une organisation peut recourir pour obtenir des ressources, l'organisation doit élargir ses

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

ressources pour négocier, surveiller et appliquer les accords avec ses fournisseurs afin de se protéger.

D'après Williamson(1979), les coûts de transaction sont déterminés par trois éléments : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions. Les actifs spécifiques sont des investissements (dans les compétences, les machines, les connaissances et l'information) qui créent de la valeur dans une relation d'échange particulière, mais n'ont aucune valeur dans d'autres relations d'échange.

1.2.3 Les actifs spécifiques

Ce sont les éléments les plus importants des coûts de transaction. Pour Williamson (1994), les actifs sont spécifiques lorsqu'ils ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats. Autrement dit, moins un actif est redéployable sur une autre transaction, et plus sa spécificité est grande. Lobez (1997) «considère un actif comme spécifique si son usage est limité, soit au regard de la fonction qu'il remplit, soit au regard des individus qui l'utilisent ». On en déduit que les coûts de transaction sont une fonction croissante du degré de spécificité des actifs. En effet, lorsqu'une transaction porte sur un actif spécifique, le contrat intègre implicitement le caractère peu redéployable de cet actif. Ainsi Williamson(1979) distingue quatre types d'actifs spécifiques :

- **La spécificité de site ou de location** se sont des actifs qui ne peuvent pas être déplacés sans engendrer d'important cout de relocalisation.
- **La spécificité de destination** C'est la réponse à une demande d'un client en particulier en lui offrant le service ou le produit de façon personnalisé.
- **La spécificité d'actifs physiques** Ce sont des équipements difficilement redéployables et faites au d'une transaction donnée.
- **La spécificité d'actifs humains** désigne l'ensemble des savoir-faire obtenu lors de la durer d'un contrat et qui sont difficilement redéployables.

1.2.4 L'incertitude

Pour Williamson(1979), l'incertitude joue également sur la valeur des coûts de transaction. Il s'agit ici d'une incertitude non probabilisable, liée à la rationalité limitée des agents

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

économiques et à leur opportunisme. Il en conclut donc que, ce n'est donc pas une « incertitude objective » qui se rapporte aux états externes du monde (conjoncture économique, climat, catastrophe naturelle, etc.), mais une « incertitude subjective » qui porte sur le « comportement stratégique » et l'action des agents économiques.

Le fait que chaque individu agisse en fonction de conjectures sur les autres individus. Au final, plus le degré d'incertitude sur une transaction sera élevé, plus les coûts de transaction y afférant le seront aussi.

1.2.5 La fréquence des transactions

Elle (qui peut être unique, occasionnelle, récurrente) a un impact également sur la valeur des coûts de transaction. En effet, plus les transactions sont fréquentes, plus les contractants acquièrent de l'expérience qu'ils mettent à profit lors de nouvelles transactions et ainsi avec cette répétition réduire les coûts futurs liés aux transactions. La fréquence pose problème dès lors qu'une transaction nécessite un investissement particulier. Le coût de cet investissement peut alors être élevé et ne se justifiera que si la transaction est importante et doit se répéter (Coriat et Weinstein, 1995, p.59). Une transaction fréquente incitera à l'internalisation des coûts dans une firme, contrairement à une transaction unique.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Tableau 06. Caractéristique des actifs

Fréquence des transactions	Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Occasionnelle	Achats d'équipements standards	Achat d'équipements sur commande	Construction d'une Usine
Récurrente	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transfert spécifique en site de produits intermédiaires à travers des étapes successives

Source (Williamson, 1979, *Économie des coûts de transaction : la gouvernance des relations contractuelles*, p.247).

1.3 Les formes de gouvernances

Williamson (1979) distingue quatre formes de gouvernances :

1.3.1 La structure du marché

Elle représente la forme organisationnelle la plus efficiente lorsqu'il n'y a pas d'incertitude. Le recours à l'adoption d'une autre structure devient nécessaire à l'apparition d'actif spécifique, sinon dans le cas des investissements non spécifiques le marché reste la forme d'organisation la plus avantageuse.

1.3.2 La structure trilatérale

Son utilisation se fait quand la spécificité des actifs est liée à une faible fréquence des transactions est faible. Dans ce cadre elle représente une forme d'organisation suffisante. Les parties prenantes sont liées par des contrats et la résiliation de ses contrats peut aboutir des importantes pertes selon les clauses incluses. Ainsi ces derniers feront tous pour respecter leurs engagements dans la durée malgré les incertitudes due à la rationalité des agents. Cette structure permet un arbitrage par un parti tiers lorsque qu'un conflit apparaît.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

1.3.3 La structure bilatérale

Contrairement à la structure trilatérale son utilisation se justifie lorsque la fréquence des transactions est élevée, les investissements moyennement spécifiques. Cela permettra aux parties de garder leur autonomie.

1.3.4 La structure unifiée

Comme dans le cas structure bilatérale la fréquence des transactions y est élevée mais aussi les spécificités des actifs. Ici l'entreprise a le choix entre prendre le contrôle d'une firme avec laquelle elle réalisait la transaction ou soit créer en son sein une nouvelle division chargée de la bonne exécution.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Tableau 07. Les structures de gouvernance efficaces

		DEGRÉ DE SPÉCIFICITÉ DES ACTIFS		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
FREQUENCE DES TRANSACTIONS	OCCASIONNELLE	GOUVERNANCE DU MARCHÉ (contractualisation classique)	GOUVERNANCE TRILATÉRALE (contractualisation néo-classique)	
	RECURRENCE		GOUVERNANCE BILATÉRALE (contractualisation	GOUVERNANCE UNIFIÉE évolutive)

Source (Williamson, 1979, Économie des coûts de transaction : la gouvernance des relations contractuelles, p.253)

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Selon cette théorie, une organisation agissant dans un coût de transaction élevé devrait choisir un mode de coopération plus formel pour gérer les échanges à mesure que les coûts de transaction augmentent. Plus ce moyen utilisé est formel, plus les organisations ont de contrôle sur le comportement d'une autre organisation. Par conséquent, du point de vue des coûts de transaction, le passage d'un mode de partenariat moins formel à un mode de partenariat plus formel se produit en raison de la nécessité pour une organisation de réduire les coûts de transaction de ses échanges avec d'autres organisations.

1.7 Utiliser la théorie des coûts de transaction dans le cadre des alliances stratégiques

La théorie des coûts de transaction peut aider les gestionnaires en leur permettant de peser les économies réalisées en termes de coûts de transaction grâce à l'utilisation d'un mode de partenariat particulier par rapport aux coûts bureaucratiques liés à l'exploitation du partenariat. Les gestionnaires qui décident de la stratégie à suivre doivent prendre les mesures suivantes :

- Connaître les différents coûts de transaction et décidez du montant probable des coûts de transaction.
- Estimer les économies de coûts de transaction à partir des différentes sources.
- Estimer le coût bureaucratique de fonctionnement de la coopération.
- Choisir le mode de partenariat le plus rentable.

Le concept de coût de transaction, repose sur le fait qu'à chaque fois que les agents travaillent ensemble, il y a des coûts des coûts de transaction associés au contrôle de leurs activités. Les coûts de transaction résultent d'une combinaison de facteurs humains et environnementaux.

Selon Williamson (1979), l'objectif principal de toute entreprise est de réduire ses coûts de transaction et de production. Le recours aux alliances stratégiques permet de faire baisser ses coûts, de réduire l'incertitude, limiter les imperfections du marché et de mieux choisir ses partenaires commerciaux. Cette théorie montre que les organisations choisissent les marchés sur lesquels ils veulent pénétrer, en définissant les solutions qui minimisent la somme des coûts de production et de coûts de transaction qui permet d'obtenir une économie d'échelle.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Selon Cheriet (2006), les alliances stratégiques représentent une alternative à la fois au marché et à l'organisation. Le premier peut entraîner des coûts de transaction très élevés, la seconde, peut supporter des coûts d'organisation prohibitifs. Le seul mode qui permet de minimiser ces coûts, c'est bien l'alliance stratégique sous ses différentes formes (jointe venture, partenariat, externalisation, franchise, keitetsu...etc).

2. Théorie du pouvoir de la dépendance aux ressources

Blau (1964) et Emerson (1962) définissent la dépendance d'un acteur A envers un acteur B comme étant l'étendue selon laquelle A a besoin de B pour atteindre ses buts.

Selon Pfeffer et Salancik (1978), les organisations s'engagent dans des échanges et transactions avec d'autres groupes et organisations parce qu'elles ne sont pas autonomes ou autosuffisantes :

Ainsi d'après ces auteurs, les organisations dépendent de leur environnement pour les ressources dont ils ont besoin pour survivre et grandir. L'objectif des organisations est de minimiser leurs dépendances à l'égard d'autres organisations dans l'acquisition des ressources. Pour parvenir à cela, elles doivent :

- Exercer une influence sur les autres organisations afin qu'elles puissent obtenir ces ressources.
- Néanmoins elles doivent aussi pouvoir répondre aux besoins et aux demandes des autres organisations.

La force de la dépendance d'une organisation à l'égard d'une autre pour une ressource particulière est fonction de trois facteurs :

- À quel point la ressource est vitale pour la survie de l'organisation.
- La mesure dans laquelle d'autres ressources sont contrôlées par d'autres organisations.
- Le pouvoir discrétionnaires que peut avoir l'organisation externe ou le partenaire sur l'allocation des ressources et leur utilisation.

Ainsi le degré de dépendance d'une entreprise est tributaire de l'importance des ressources, de leur disponibilité et de leur spécificité. Plus les ressources d'une entreprise seront rares et

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

importantes par rapport à celles de son partenaire plus son pouvoir de négociation sera important.

Pour gérer leur dépendance aux ressources et contrôler leur accès à des ressources rares, les organisations élaborent diverses stratégies en tentent d'accroître leur capacité d'influence sur d'autres organisations et sur leur environnement. Pfeffer et Salancick (1978) soutiennent qu'en général les organisations ont tendance à être influencées par ceux qui contrôlent les ressources dont elles ont besoin. Ces ressources peuvent être physique ou monétaires, des informations ou porter sur une légitimité sociale. Pour réduire l'incertitude, une organisation doit concevoir des stratégies inter organisationnelles pour gérer les interdépendances des ressources dans son environnement spécifique et général.

La gestion de ces interdépendances permet à une organisation de protéger et d'élargir son domaine. Pfeffer et Salancik (1978) considèrent que l'interdépendance des organisations existe dès lors qu'un acteur ne contrôle pas complètement les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou du résultat souhaité de l'action. Aussi, distinguent-ils deux formes d'interdépendance :

- l'interdépendance symbolique qui désigne la dépendance mutuelle entre organisations reliées verticalement dans le processus de production
- l'interdépendance concurrentielle qui concerne des situations où les organisations se concurrencent sur les mêmes marchés.

Dans un environnement spécifique une organisation doit gérer ses relations avec les fournisseurs, les syndicats et les groupes d'intérêt des clients.

La concurrence menace l'offre de ressources rares et accroît l'incertitude de l'environnement spécifique. Les interdépendances concurrentielles sont des interdépendances qui existent entre les organisations qui se font concurrence pour obtenir des intrants et des extrants de ressources rares.

Chaque fois qu'une organisation s'implique dans un lien inter organisationnel, elle doit trouver un équilibre entre son besoin de réduire la dépendance aux ressources et la perte d'autonomie qui en résultera. Les organisations utilisent une variété de techniques pour

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

manipuler directement l'environnement afin de réduire l'incertitude de leurs activités interdépendantes concurrentielles.

Il existe des interdépendances concurrentielles entre une organisation et ses rivaux. Plus une stratégie est formelle, plus la tentative de coordination des activités des concurrents est explicite.

Selon Pfeffer et Salancik (1978), la survie d'une organisation est expliquée en partie par sa capacité à faire face à certains risques environnementaux.

Les alliances stratégiques peuvent être utilisées pour gérer non seulement les interdépendances symbiotiques, mais aussi les interdépendances concurrentielles. Les concurrents peuvent coopérer et former une coentreprise pour développer une technologie commune.

Les organisations peuvent utiliser des coentreprises pour dissuader de nouveaux entrants et nuire aux concurrents existants. L'utilisation d'alliances stratégiques pour gérer les interdépendances concurrentielles n'est limitée que par l'imagination des entreprises rivales.

3- L'apprentissage organisationnel

Les définitions de l'apprentissage organisationnel sont aujourd'hui pratiquement aussi nombreuses que les travaux qui lui sont consacrés.

Pour Miner et Mezias (1996) les définitions expriment souvent des approches théoriques et des visions de l'entreprise très différentes. L'apprentissage peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation.

Dans le tableau ci-dessous nous avons réunis quelques définitions de l'apprentissage organisationnel montrant la diversité des approches.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Tableau 08. Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel

AUTEURS	DEFINITIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL
Cyert et March (1963)	Adaptation de l'organisation à son environnement.
Argyris et Schön (1978)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
Duncan et Weiss (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
Kolb (1984)	Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
Fiol et Lyles (1985)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettent une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
Bennis et Nanus (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Levitt et March (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines.
Huber(1991)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
Dodgson (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.
Weick et Roberts (1993)	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées
Ingham (1994)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.
Koenig (1994)	Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Partiellement tiré et complété de (Frédéric LEROY, 1998, p.2-3)

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Pour Frédéric Leroy(1998), le modèle de l'apprentissage organisationnel nous amène, avant tout, à devoir distinguer deux principaux aspects :

D'une part, l'organisation dite « **apprenante** », dont l'analyse repose sur ce qui fait « qu'elle » apprend. Plusieurs éléments sont souvent mis en avant comme étant les déclencheurs de l'apprentissage: l'élaboration de la stratégie et son mode participatif, le rapport à l'information externe et interne avec les systèmes de comptabilité et de contrôle, les échanges internes d'expérience, l'orientation (ou non) vers l'apprentissage des systèmes de sanctions, la mise en place (ou non) de structures adaptatives (ou d'expériences), l'apprentissage inter-entreprises, le rôle de veille du personnel, le « climat » d'apprentissage, ou encore, l'importance accordée au développement personnel et professionnel.

D'autre part, l'apprentissage organisationnel stricto sensu, qui concerne les processus eux-mêmes, avec une focalisation sur les éléments à apprendre, le degré d'intégration (ou non) des processus d'apprentissage entre eux et avec ceux de l'organisation, la dimension temporelle de l'apprentissage (épisodique, occasionnel, continu) et la nature de l'apprentissage (en « simple » ou « double » boucle, par explicitation de l'implicite,...).

Les approches de l'apprentissage organisationnel mettent ainsi en exergue l'objet de l'apprentissage (informations, savoirs, comportements, connaissances, représentations, fondements des représentations), le point de l'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation), le déclencheur (erreur, mauvaise performance, modification de l'environnement : technique nouvelle, innovation etc...), l'objectif (performance, avantage concurrentiel) et le processus (réplication d'une action organisationnelle, changement organisationnel, interaction et socialisation, codification et mémorisation etc...).

Dans le tableau suivant Frédéric Leroy propose une synthèse des différentes configurations d'apprentissage.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Tableau 09. Les configurations d'apprentissage

	Environnement <i>Apprentissage de l'environnement</i>	Entreprise <i>Apprendre de soi-même</i>	Partenaire <i>Apprendre d'un partenaire</i>
Source d'apprentissage	Environnement économique, Technologique, concurrence etc.	Expérience, Innovation, Erreurs passés	Alliances, fusions- acquisitions, transferts de technologie, clients, fournisseurs
Déclencheur d'apprentissage	Changements dans l'environnement, mauvaises performances	Répétition, dysfonctionnement, innovation	Différence organisationnelle, compétences visées

Source tiré de «Leroy F, 1998, Apprentissage organisationnel et stratégie, p.236).

L'apprentissage organisationnel d'une manière générale se fonde sur des modèles d'apprentissage qui peuvent être schématiquement réduits à trois principes : celui des boucles d'apprentissage (simple boucle et double boucles), celui d'une spirale de l'apprentissage continu à partir de deux éléments (savoirs explicites et savoirs tacites), et celui du fondement de l'organisation comme système d'interprétation.

3.1.1 L'apprentissage en simple boucle

Leroy (1998) souligne que ce type d'apprentissage se produit quand une organisation perçoit un écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Elle réagit en modifiant ses pratiques, dans le but de répondre à un dysfonctionnement. C'est une simple adaptation dans le cadre des routines et se gère au niveau opérationnel ou au middle management. L'apprentissage en

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

boucle permet de compléter et de consolider les savoirs existants en se limitant uniquement à la résolution des problèmes de façon à maintenir le travail dans les cadres établis selon les normes et les valeurs organisationnelles.

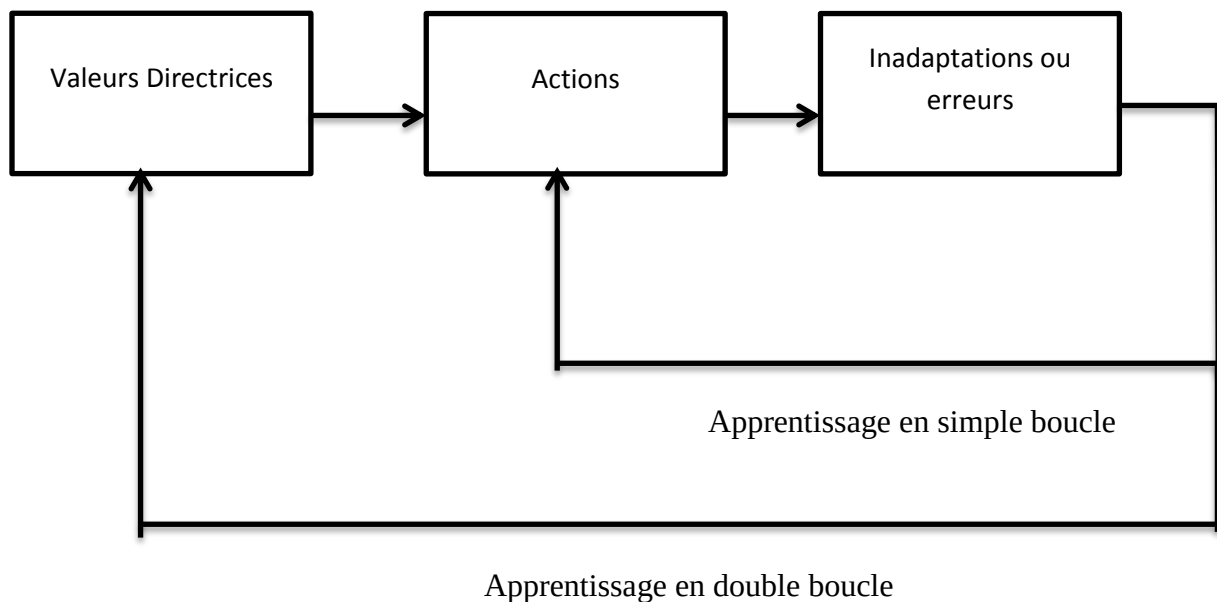
3.1.2 L'apprentissage en double boucle

Elle autorise un profond changement (changement des normes, des croyances, des règles stratégiques et des cadres d'interprétations de l'organisation. Argyris & Schön (2002), considèrent qu'il conduit à une restructuration des stratégies mais aussi des valeurs et des théories d'usage de l'organisation. Ces changements sont dus à un dysfonctionnement qui se déclenche au niveau du top management. Selon Kim (1993) l'apprentissage en double boucle est plus orienté vers le « pourquoi » que sur le « comment » (Leroy, 2000, p.64). Il vise la compréhension, la prévention et l'anticipation plus que la correction. Il contribue à une ouverture à l'environnement, à une flexibilité, à la mise en place de nouvelles règles et stratégies et à la création de nouveaux systèmes de gestion et d'évaluation. Ce type d'apprentissage est fortement influencé par le climat, le contexte organisationnel et le système d'apprentissage propre à l'organisation: les structures (canaux de communication, système d'information, cadre spatial, système de récompense, etc.) et la dimension comportementale (qualités humaines, interprétations, perceptions des individus, etc.). Ils peuvent dans certains cas, stimuler et encourager ou inhiber et interdire l'apprentissage. L'apprentissage en double boucle conduit à une codification des savoirs produits et une production des connaissances communes qui seront diffusées à toute l'organisation. Nonaka (1994) et Senge (1990) le décrivent comme une démarche de création de connaissances qui fait distinguer l'OA de ses concurrents. Il est donc créatif puisqu'il permet l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles théories de l'action et l'accroissement des variabilités de comportements.

Notons que cet apprentissage est difficile à mettre en place parce qu'il crée de l'instabilité et des résistances au partage des savoirs entre les individus et des conflits d'intérêts entre les individus. En effet, Brown et Starkey (2000), confirment tout changement remet en question l'image de soi (individuelle et collective) et touche à l'identité professionnelle. C'est pourquoi, les institutions et les organisations ont plus recours à l'apprentissage à simple boucle.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Figure 06. Simple et double d'apprentissage



Source (Yvon Pesqueux, 2004 **Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, p.9)**

3.1.3 La spirale de la connaissance

Dans ce modèle dynamique de création de connaissance, il faut savoir faire la différence entre la connaissance explicite et la connaissance tacite. Takeuchi et Nonaka considèrent que *«la connaissance tacite est personnelle, contextuelle et difficile à communiquer et à formaliser»*. Pour eux *«la connaissance explicite, ou codée, fait référence à cette connaissance qui peut être transmise par une langue»*.

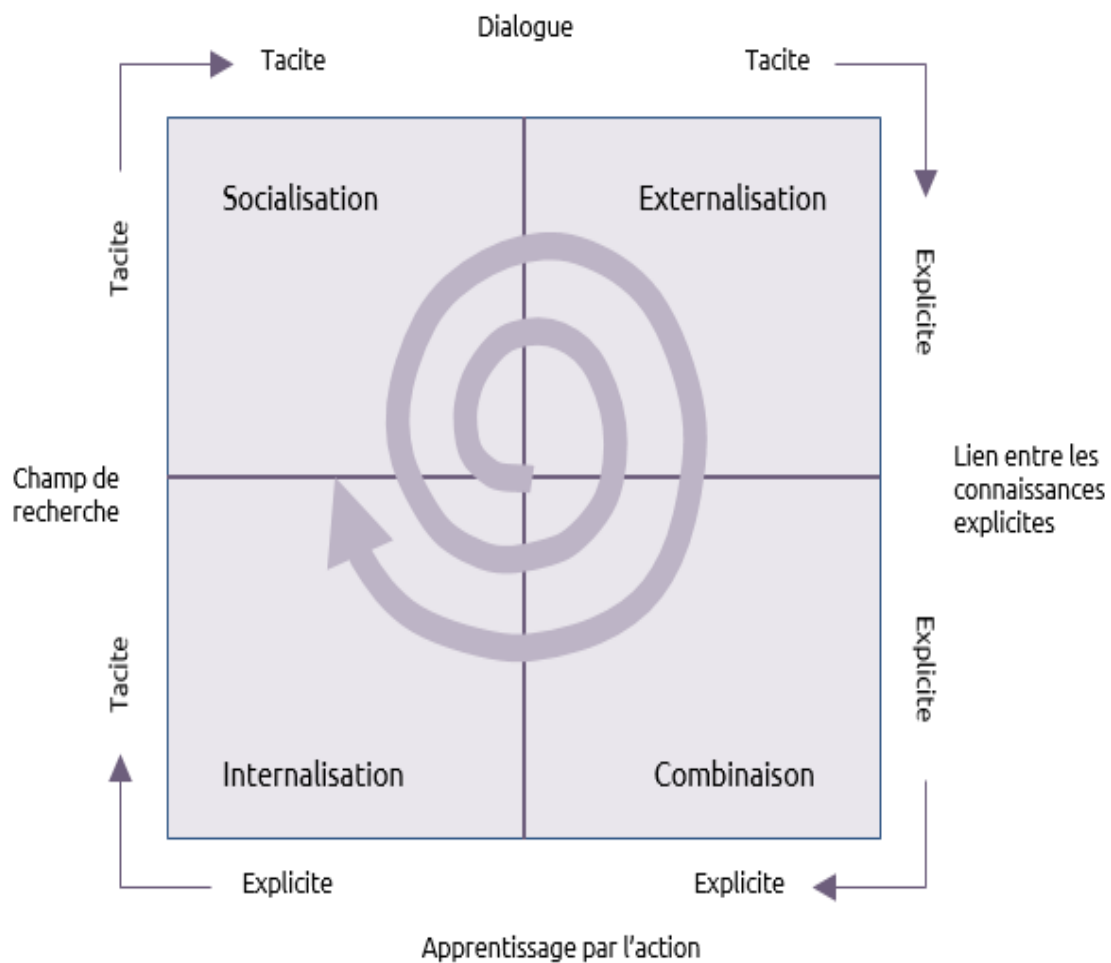
La connaissance explicite est une connaissance obtenue à l'aide de documents écrits codifiés. Ce type de connaissance peut être facilement stocké et transmis d'un lieu à un autre et d'une personne à une autre. Le savoir tacite est le contraire du savoir formel ou codifié. On ne peut pas facilement le transférer à une autre personne en l'écrivant ou au moyen de mots. La capacité à utiliser un langage informatique difficile ou à utiliser de manière experte des machines complexes est une connaissance qui n'est ni écrite ni codifiée. C'est par le contact et l'interaction que la connaissance tacite peut être transmise à d'autres personnes.

D'après Takeuchi et Nonaka, l'accumulation de ses connaissances dans l'entreprise, provoque un mouvement continu de combinaison, d'internalisation, de socialisation et d'externalisation.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Ils désignent ce phénomène la spirale des connaissances. Cela permet à l'entreprise de concentrer des connaissances ceux qui sont obligatoire, car sans eux la qualité et la rentabilité de cette dernière se dégradent. Ces connaissances sont pour l'entreprises comme des investissements d'où un mouvement perpétuel. Les auteurs distinguent quatre modalités ou voie possibles (la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation).

Figure N.06 Spirale de connaissances



Sources (Nonaka I; Takeuchi, H 1995, The knowledge creating company)

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

3.1.3.1 La socialisation

Grâce à elle, les individus partagent leurs expériences; les connaissances tacites sont créées en tant que modèles mentaux et compétences techniques. La connaissance est obtenue par l'observation, l'imitation et la pratique.

3.1.3.2 Externalisation

C'est le processus par lequel la connaissance tacite devient une connaissance explicite. C'est le processus clé de la création des connaissances et de leurs gestions. Le processus est réalisé à travers des métaphores, des analogies, des concepts, des hypothèses ou des modèles, et se développe à travers le dialogue et la réflexion collective.

3.1.3.3 La combinaison

C'est l'utilisation de données explicites et leur transformation en autres données explicites. On l'utilise pour les synthèses afin de clarifier. On ne reproduit pas à l'identique : on présente les choses d'une autre manière. Des exemples de ce processus peuvent être des procédures éducatives formelles et, dans le contexte organisationnel, il pourrait s'agir de la conceptualisation d'un produit dans une entreprise et de la transmission de ladite conceptualisation pour son adaptation aux besoins de l'environnement.

3.1.3.4 L'internalisation

C'est la conversion de la connaissance explicite en tacite. Il est étroitement lié à « *l'apprentissage par la pratique* ». Il peut être nécessaire de documenter ces connaissances pour aider l'individu à les mettre en pratique et à les intérioriser.

La spirale de connaissance s'inscrit donc comme un processus de création de connaissances, à quoi l'entreprise doit fournir le contexte approprié pour faciliter les activités de groupe, la création et l'accumulation de connaissances au niveau individuel.

3.1.4 Behaviorisme et Cognitivism

Dans la discussion pédagogique, plusieurs théories de l'apprentissage ont émergé au cours des dernières décennies, qui expliquent le processus d'apprentissage humain de manière très différente: le behaviorisme, qui a émergé dans la première moitié du 20ème siècle et a encore

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

une grande influence dans la discussion scientifique aujourd'hui, le cognitivisme, qui a émergé de la critique du behaviorisme.

Le terme behaviorisme est dérivé du mot anglais « behavior », qui signifie en français « comportement ».

Le fondateur du behaviorisme est le psychologue américain John Broadus Watson (1878), qui dans l'introduction de son essai « *Psychologie en tant que comportementaliste* » écrit ce qui suit: « Le lecteur ne trouvera pas de discussion sur la conscience, ni les concepts tels que les sensations, la perception, l'attention, la perception, la perception, l'imagination, la volonté, etc. Ces mots ont un bon son, mais j'ai découvert que je pouvais m'en passer ».

Pour lui, le paradigme cognitiviste soutient essentiellement que la « boîte noire » de l'esprit doit être ouverte et comprise. L'apprenant est considéré comme un processeur d'information (comme un ordinateur).

Pour Leroy (1998), l'approche behavioriste ou comportementale expose l'apprentissage comme un processus de répétition, de routine de nature incrémentale. Cette approche étudie comment l'environnement détermine le comportement des membres de l'organisation et partant de l'organisation elle-même. Les solutions sont apportées par des procédures et non par des calculs rationnels cherchant des solutions optimales. Le comportement organisationnel est induit par des règles et des compétences développées dans l'entreprise au cours de son histoire et de ses expériences. Les procédures et les routines qui guident l'organisation sont fondées sur des interprétations du passé plutôt que sur des anticipations du futur. En effet, le portefeuille des solutions de l'organisation informe sur les problèmes qui se posaient ou se posent actuellement à l'organisation. Les critiques de cette vision de l'apprentissage organisationnel, avancent que cette approche majore le rôle des procédures au détriment des individus en oubliant que ce sont les individus qui perçoivent et qui interprètent les mauvaises performances et qui cherchent ou non à modifier la stratégie de l'entreprise.

L'approche cognitive quant à elle expose un apprentissage basé sur un développement programmé de connaissance et de processus cognitifs. On étudie ici la prise en compte du sujet de l'apprentissage et sa complexité. "Sujet" étant mis pour l'individu, le dirigeant, le

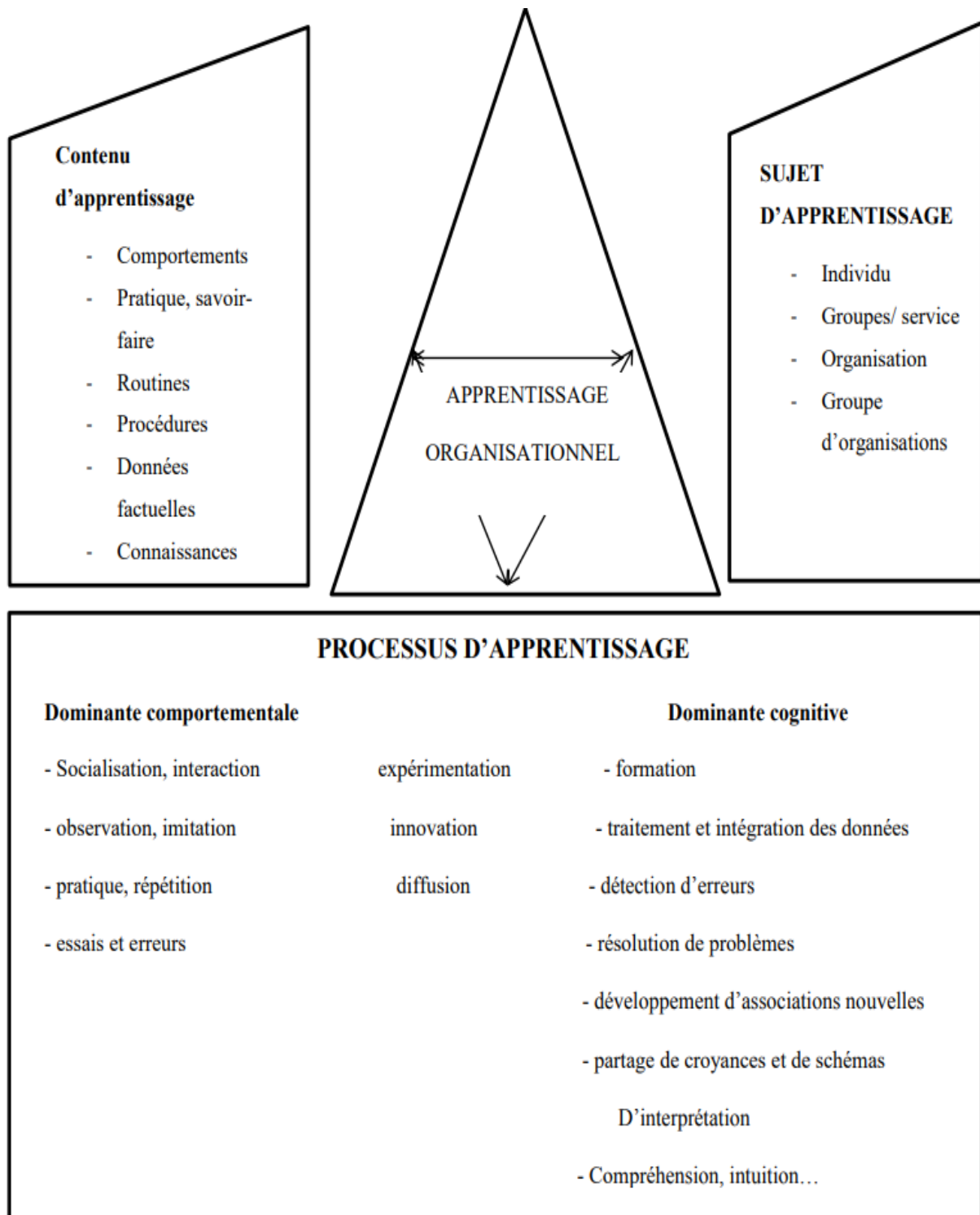
Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

comité de direction, un service ou le groupe organisation, ce sont les contenus et les états mentaux qui comptent. On passe de procédures ou routines au concept de connaissance organisationnelle. L'apprentissage est compris comme une modification de l'état de connaissance de l'organisation. Tous les apprentissages ne se traduisent pas par un changement, tous les changements ne renvoient pas à un apprentissage. L'apprentissage est un processus cognitif et le changement organisationnel n'est que le résultat.

Au terme de cette analyse, il apparaît que la distinction entre les approches behavioriste et cognitive permet de bien comprendre les enjeux de la notion. L'apprentissage peut en effet être compris soit comme une adaptation, un ajustement comportemental répondant à une modification de l'environnement, soit comme un changement cognitif permettant de faire face aux situations nouvelles et de remettre en cause les savoirs existants. L'opposition et la complémentarité entre les approches comportementales et cognitives constitue donc un doublet pertinent pour organiser une grande partie de la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Elle permet aussi de bien lier les notions de contenu et de sujet d'apprentissage avec les différents contenus qui leurs sont afférents. C'est pourquoi nous proposons le "triangle d'apprentissage" qui unit ces trois dimensions (Leroy F, 1998, l'apprentissage organisationnel, p.21-22)

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Tableau 10. Le "triangle d'apprentissage : sujet-contenu-processus".



Source (Frédéric Leroy, 1998, L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, p.22)

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

3.2 Apprentissage organisationnel et alliance stratégique

Pour Fornell (2000), le capital intellectuel comprend les actifs incorporels d'une organisation qui ne sont pas enregistrés dans les états financiers, mais qui constituent environ 80 % de la valeur marchande d'une organisation. Dewhurst et Cegarra (2004) définissent la connaissance « *comme étant est un actif incorporel qui se trouve dans l'esprit des individus, les processus, les routines et les capacités organisationnelles, ainsi que, dans les relations que les entreprises maintiennent leur environnement* ».

Les alliances stratégiques sont définies par Gulati (1998) comme « *... accords volontaires entre entreprises impliquant l'échange, le partage ou le co-développement de produits, de technologies ou de services. Ils peuvent se produire sous la forme d'un résultat d'un large éventail de motifs et d'objectifs, prendre une variété de formes et se produire à travers les verticales et frontières horizontales* ».

Les alliances stratégiques peuvent aider les entreprises dans de nombreux aspects différents. Eisenhardt et Schoonhoven (1996) soutiennent que les alliances stratégiques sont des tactiques importantes pour améliorer l'apprentissage organisationnel et élément crucial dans les stratégies concurrentielles des entreprises. Pour Osborn et Hagedoorn (1997), les alliances accélèrent l'amélioration de l'intra-organisation l'apprentissage puisqu'ils n'appellent pas les individus et les unités à désapprendre les routines traditionnelles. En outre, les alliances peuvent aider à partager les risques et à préserver les ressources.

Nevis et al. (1995) suggèrent que l'apprentissage est plus grand lorsque des interprétations plus variées sont développées par l'organisation. Huber (1991) affirme que « l'un des principaux facteurs qui influencent le succès de l'obtention d'interprétations multiples est une alliance stratégique avec d'autres organisations ».

Pour Lane et Lubatkin (1998), l'apprentissage comprend :

- ce que Huber (1991) désigne comme « greffe » ou processus d'apprentissage où les organisations augmentent leur l'acquisition de connaissances dans une entreprise
- et le développement d'une alliance stratégique avec un concurrent qui possède cette connaissance indisponible.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Compte tenu des contributions de Huber (1991), une alliance avec un concurrent est une plate-forme idéale pour apprendre, parce que deux entreprises ou plus travaillent ensemble avec des ressources différentes et les capacités complémentaires, ce qui est un facteur facilitant l'apprentissage. Alliances stratégiques avec les concurrents fournissent une interaction « en face à face » de sorte que l'échange disserte des connaissances insérés dans le contexte social de l'entreprise peut arriver, qui par son caractère tacite est plus difficile à imiter.

La théorie de l'apprentissage à travers les alliances stratégiques permet aux partenaires la création, l'échange, partage et le transfert des connaissances et ou des compétences. Les partenaires accèdent plus facilement aux ressources, compétences et connaissances dont elles ont besoins avec la possibilité de les maîtriser plus aisément.

3.4 La théorie des ressources et compétences

3.4.1 Présentation du modèle des ressources et compétences

La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles. (...)

Inspiré par les travaux de (Penrose, 1959, pp, 59) (entre autres), dont l'influence reste particulièrement prégnante, le Modèle des Ressources et des Compétences (MRC) apparaît comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980, et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, au point d'être présenté au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique. A ce titre, il justifie un examen critique et approfondi.

Exemple représentatif du dialogue de plus en plus nourri qui s'est établi entre management stratégique, économie et sociologie (Rumelt, Schendel & Teece, 1991, p.15), le MRC, qui ambitionne au statut de nouvelle théorie de la firme (Conner, 1991 ; Conner & Prahalad 1996 ; Kogut & Zander, 1996), s'est construit au moins autant de manière positive qu'avec la volonté de réformer certaines théories existantes, jugées inadéquates, notamment les modèles issus de l'économie industrielle.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

3.4.1.1 Hypothèses fondamentales

Le Modèle des Ressources et des Compétences entretiennent des liens étroits avec les théories évolutionnistes en économie et en sociologie.

3.4.1.2 Les processus organisationnels forment un ensemble de routines

Les processus organisationnels sont envisagés comme un ensemble de routines (Grant, 1991, p. 122) ; (Nelson & Winter, 1982, p. 400). L'ensemble des routines constitue une forme de mémoire organisationnelle (Girod, 1995). Les routines sont mises en œuvre quasi automatiquement et prennent un caractère tacite, donc difficilement reproductible (Polanyi, 1967). La régularité du bon fonctionnement de l'organisation dépend donc de ces séquences apprises d'actions configurées impliquant des acteurs multiples liés par des relations de communication et/ou d'autorité (Cohen & Bacdayan, 1994, p. 555).

Cela entraîne deux conséquences : premièrement la firme évolue selon un itinéraire contraint (path dependency Teece, Rumelt, Dosi & Winter, 1994, p. 17) puisque les actions de demain dépendent des routines d'aujourd'hui. Deuxièmement, en cas de modification de l'environnement, la survie de la firme dépend de son habitude à modifier ses routines ou à en inventer de nouvelles : c'est le rôle de ces routines particulières que Nelson et Winter [1982] appellent 'activités de recherche : ce que l'organisation sait faire (les routines) n'est donc pas figé, mais procède d'un apprentissage expérimental au cours du temps (Teece, Rumelt, Doi & Winter 1994, pp. 15-16), et le changement organisationnel prend la forme d'une série d'équilibres ponctués (substitution d'une -ou plus- routine par une autre).

Les routines présentent trois caractéristiques principales. Premièrement, elles impliquent des acteurs multiples et sont à ce titre des phénomènes sociaux complexes. Deuxièmement, elles prennent forme dans la répétition et sont le résultat d'un processus émergent d'apprentissage expérimental plus que prise de décision explicite. Troisièmement, les routines incorporent du savoir tacite, inarticulé, ce qui rend problématique leur programmation intentionnelle (Cohen & Bacdayan [1994, pp. 555-556]). Ces trois caractéristiques des routines entraînent des conséquences importantes pour la manière dont les firmes sont abordées dans le MRC. Tout d'abord elles imposent des limites au management : certaines caractéristiques des organisations ne peuvent être parfaitement maîtrisées. Ensuite, chaque organisation est idiosyncratique et le pilotage organisationnel doit en tenir compte. Enfin, les routines peuvent

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

entraîner des comportements sub-optimaux par l'application irréfléchie ou automatique d'une série d'actions inadaptées au contexte (Leonard-Barton [1992]).

3.4.2 La rationalité des acteurs est limitée

La rationalité organisationnelle est limitée (Simon, 1945) et procédurale (Simon, 1955 ; Quinet, 1994). Le lien entre les processus organisationnels comme ensemble de routines et les limites de la rationalité apparaît ici clairement : une routine est une solution satisfaisante à un problème donné de l'organisation. Les membres de l'organisation sont les dépositaires ultimes des routines et leurs créateurs (Teece, Rumelt, Dosi & Winter, 1994, p. 15-16). L'entreprise ne peut apprendre, créer de nouvelles routines, que par le biais de ses membres : soit par l'apprentissage des membres existants, soit en absorbant de nouveaux membres. L'apprentissage est donc le moteur de la firme et ce qui justifie son existence : soit par l'apprentissage des membres existants, soit en absorbant de nouveaux membres. L'apprentissage est donc le 'moteur' de la firme et ce qui justifie son existence :

Une des propriétés de l'apprentissage organisationnel est qu'il permet à l'entreprise, en tant qu'ensemble, de surmonter la rationalité limitée d'individus particuliers.

Les routines sont enregistrées sous forme de mémoire procédurale (Cohen & Bacdayan

1994). Ce n'est donc pas seulement la capacité de raisonnement, mais toutes les fonctions cognitives qui sont concernées par ces limites de la rationalité. Les implications de cette forme de mémorisation sont multiples: 1) elle rend difficile l'articulation des actions des membres de l'organisation (et seul un processus d'explicitation des routines permet de faciliter leur modification), 2) elle impose des contraintes pour l'apprentissage et le transfert des routines (l'apprentissage par l'expérience directe (learning by doing), plus riche en connaissances tacites, semble donner de meilleurs résultats que le transfert codifié des connaissances), 3) "le caractère procédural des routines traitant des informations limite la capacité d'une organisation à «se souvenir», comme la tâche apparemment simple de retrouver un document peut s'avérer extraordinairement difficile lorsqu'il est mal classé"

(Cohen & Bacdayan, 1994, p. 566).

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

3.4.3 Les ressources et les compétences de la firme

Certaines approches du management stratégique abordent la firme comme une série de couples produits-marchés (Ansoff, 1965, p. 101), une série de fonctions (Snow & Hrebiniak 1980), ou un ensemble d'activités liées au sein d'une chaîne de valeur (Porter, 1985, 1996). Le MRC se propose de définir une firme 'à partir de ce qu'elle est capable de faire (Grant, 1991, p. 116). Dans cette perspective, on peut envisager la firme comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations (Koenig, 1996) reposant sur la mise en œuvre de ressources.

Par ressource, nous entendons tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant t peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme (Wernerfelt, 1984, p. 132). (Grant 1991, p. 118-119) suggère comme exemples de ressources l'équipement productif, le savoir-faire d'employés, des brevets, marques, du capital, etc....

Certaines ressources revêtent une importance particulière : les savoir-faire de la firme, incarnés dans des routines, produits de l'accumulation des connaissances. Ces compétences désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels (Amit & Schoemaker, 1993, pp. 35-37), ou pour reprendre la définition de

(Grant, 1991, p. 119) : "une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité".

Les compétences cardinales sont l'apprentissage collectif de l'organisation, portant en particulier sur la coordination de savoir-faire productifs divers et l'intégration de séries de technologies multiples (...) les savoir-faire qui constituent ensemble une compétence cardinale doivent coaguler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités de fusionner leur expérience fonctionnelle avec celles d'autres de manière nouvelle et intéressante. Puisque la compétence est un savoir-faire en action, elle ne diminue pas à l'usage (...) mais est enrichie à mesure qu'elle est utilisée et

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

partagée. Mais les compétences requièrent néanmoins d'être entretenues et protégées : la connaissance s'estompe si elle reste inutilisée (Prahalad et Hamel 1990, p. 82).

Ainsi, si l'existence de la firme réside dans sa capacité à surmonter les limites de la rationalité de ses membres (Teece, Rumelt, Dosi & Winter, 1994), son mécanisme principal est alors l'intégration des savoirs fragmentés des individus : la compétence organisationnelle est essentiellement une intégration de savoirs spécialisés afin de réaliser une tâche productive discrète. La réalisation répétitive de ces tâches productives est liée, directement ou indirectement, à la capacité de création de valeur de la firme, par la transformation de facteurs en produits (Grant, 1996, p. 377).

Cette intégration conduit à concevoir la firme comme un ensemble de compétences organisées en une structure (Quélin, 1995, p. 18) ou une architecture (Grant, 1996, p. 378). Cette structure ne correspond pas terme à terme avec la structure hiérarchique formelle de l'organisation (quoiqu'il existe des similitudes), mais se décline en fonction du degré d'agrégation des compétences. Quélin distingue trois niveaux d'intégration: un niveau élémentaire, qui comprend les compétences directement liées aux activités opérationnelles de la firme (eg: savoir-faire de production), un niveau intermédiaire où les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences fonctionnelles (eg: marketing), un niveau supérieur, où résident les compétences impliquant une large intégration intra- ou interfonctionnelle et les compétences générales qui influencent la totalité de l'organisation (processus de coordination, de décision).

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Tableau N.11 Architecture des compétences de l'organisation

Niveau Supérieur	Compétences inter-fonctionnelles •Développement de produits •Service client •Gestion de la qualité	Compétences générales •Processus de coordination •Processus de décision •Structures d'incitations •Gestion de la performance
Niveau Intermédiaire	Compétences fonctionnelles •Recherche-développement •Production •Marketing et ventes	
Niveau Élémentaire	Compétences opérationnelles •Savoirs spécialisés •Savoir-faire individuels •Connaissances individuelles	

Source (Stephane A. Tywoniak, 2014, Le modele des ressources et compétences, p. 8)

Les ressources fondées sur la connaissance sont plus ou moins transférables (Nelson, 1987, p. 170). La valorisation de ces actifs fondés sur la connaissance est problématique, souvent parce qu'il est difficile de s'en assurer le contrôle (ils peuvent sortir par la porte de la firme, dans la tête ou la poche d'un des employés), restent ensuite la sélection des actifs à développer, et la détermination de la méthode utilisée pour en extraire la valeur.

La valorisation des connaissances de la firme repose sur sa capacité à absorber et appliquer des connaissances nouvelles (capacité d'absorption, Cohen & Levinthal, 1990), à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de connaissances nouvelles par la fertilisation croisée des savoirs individuels (capacité combinatoire, Kogut & Zander, 1992, enfin à savoir sélectionner, conserver, et réactiver les connaissances de l'organisation (capacité transformatrice, Garud & Nayyar, 1994).

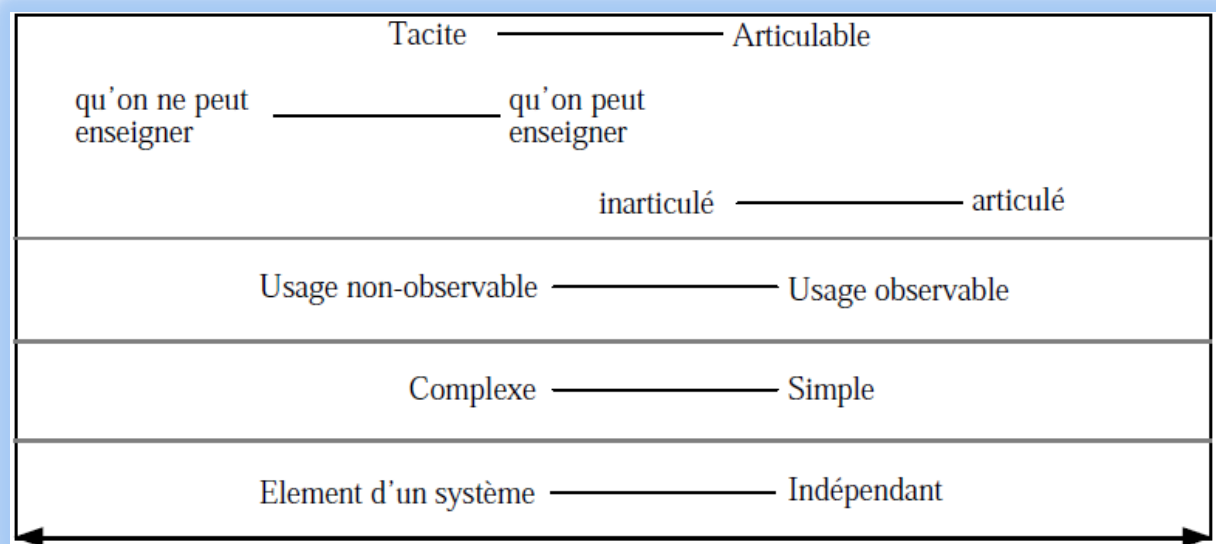
En fonction de la tangibilité et du caractère plus ou moins tacite de ces savoirs, leur exploitation est plus ou moins problématique. Selon Wright, van Wijk & Bouty (1995), il existe un arbitrage entre deux modes de transfert du savoir (ie: d'apprentissage) le premier

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

mode passe par une théorisation du savoir, puis un décodage d'un savoir tacite on passe à un savoir codifié, qui peut ensuite être diffusé. Le second mode implique un apprentissage par essai-erreurs, une diffusion par l'observation directe, le savoir étant empiriquement intégré et utilisé avant d'être codifié (s'il ne l'est jamais).

Or, chaque organisation développe un style de traitement de l'information qui lui est propre, en fonction de sa base de savoir d'origine, où dominant soit théorisation et codification (exploration), soit intégration et utilisation (exploitation). Les entreprises qui favorisent l'exploration ont tendance à être innovantes, mais rencontrent parfois des difficultés à exploiter les connaissances nouvelles, alors que celles où domine l'exploitation savent aisément intégrer des savoirs déjà connus, mais doivent parfois faire appel à des sources extérieures pour développer de nouveaux concepts.

Figure 12. Dimensions taxonomiques des ressources fondées sur le savoir.



Difficile à transférer

Facile à transférer

Source (Stephane A. Tywoniak, 2014, Le modele des ressources et compétences, p. 9)

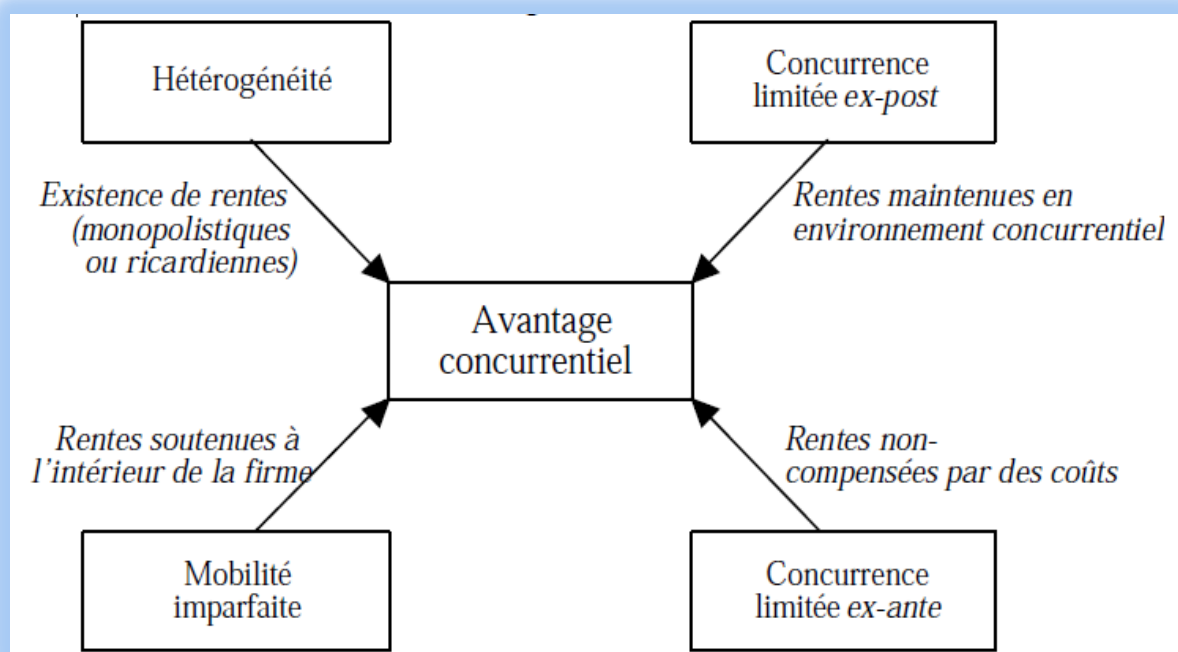
L'avantage concurrentiel

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Si la firme est une collection de produits-marchés, alors l'analyse stratégique et l'avantage concurrentiel sont focalisés autour de la position de la firme dans ces couples produits marchés (Mintzberg, 1994, p. 27). L'adoption d'une définition de la firme comme un ensemble de ressources et de compétences modifie notre approche des conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel (Barney, 1991, p. 100).

L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources. En termes économiques, on peut résumer l'opposition ainsi : alors que l'économie industrielle met l'accent sur l'exploitation de rentes monopolistiques, la théorie de la ressource propose qu'il est plus attrayant pour la firme de bénéficier de rentes ricardiennes.

Figure 13. Les fondations de l'avantage concurrentiel



Source (Peteraf, 1993, *The cornerstones of competitive advantage*, p. 186)

Peteraf [1993] élicite quatre conditions de marché nécessaires à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable. Premièrement, les firmes concurrentes ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour assurer leur activité (hétérogénéité) et donc sont capables soit de

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

valoriser des facteurs de production supérieurs (rentes ricardiennes) ou une position de marché avantageuse (monopole local, différenciation : rentes monopolistiques).

Deuxièmement, il existe des 'mécanismes isolants qui empêchent les concurrents de reproduire la stratégie gagnante ou d'en éliminer les gains (limites ex-post). Troisièmement, les facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions sur un marché (mobilité imparfaite). Enfin, les configurations de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori (limites ex-ante). Ces quatre conditions doivent être vérifiées simultanément afin de permettre à une firme de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

4. Alliance, Ressources et compétences

Dans une collaboration, les alliés placent en évidence, combinent, partagent de ressources (tangibles et intangibles). L'approche basée sur les ressources met les facteurs internes intangibles au cœur de l'analyse et les définit comme des facteurs déclenchant la réussite des entreprises.

Relativement à la nature des ressources mises en commun, on peut discerner deux catégories d'alliances à savoir :

- L'alliance additive : qualifie l'alliance entre des collaborateurs apportant de même type de ressource, qui sont caractérisés de profils voisins, ils additionnent donc les ressources de même nature qui sert à renforcer la capacité conjointe des alliés ;
- L'alliance complémentaire : correspond à une union entre des partenaires aux profils distincts, de cultures différentes. Cette alliance associe des firmes complémentaires évoluant dans des secteurs variés, mais qui peuvent être souvent probablement concurrentes.

Une variante entre ces deux alliances est l'alliance d'intégration conjointe, celle-ci caractérise les accords où les partenaires apportent des ressources similaires mais pour produire un composant par le biais d'un produit final présenté séparément par deux alliés. Ce type d'alliance est présent dans l'industrie automobile. (Garrette et Dussauge, 1995).

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

L'initialisation du concept de la complémentarité se trouve chez Teece (1987), qui introduit la notion d'actifs Co-spécialisés, signifiant la dépendance bilatérale. Dierickx et Cool (1989) caractérisent la notion de complémentaire comme une « interconnexion » entre les actifs, la valeur d'un actif augmente en fonction de l'accroissement de la valeur de l'actif auquel il est rattaché.

Le tableau suivant présente une synthèse des principales approches théoriques des alliances stratégiques discutées ci-dessus. Il met en lumière les différentes explications des alliances stratégiques par ces théories, les principales études associées à chaque approche dans le cadre des alliances stratégiques ainsi que les limites identifiées.

Tableau 12. Explication théorique des objectifs des alliances stratégiques

Approches théoriques	Explications théoriques des principaux objectifs stratégiques	principaux auteurs
Les coûts de Transaction	Définissent les alliances stratégiques comme une option permettant la minimisation des coûts de transaction dont les objectifs sont : • Partager les risques x • Faciliter l'échange et le transfert technologique x • Accéder à la connaissance du partenaire • Permettre la diversification de produits ou services	Porter et Fuller, (1986) ; Buckley et Casson, (1988) ; Contractor et Lorange (1988) ; Hennart (1991)
Dépendance des ressources	Relie la formation des alliances stratégiques à l'existence d'une interdépendance de ressources entre les entreprises partenaires dont les objectifs sont: • Partager les risques Combiner • les compétences	Pfeffer et Nowak, (1976) ; Pfeffer et Salancik, (2003)
Apprentissage organisationnel	Les alliances sont considérées comme un moyen de transfert de connaissances d'une entreprise à une autre. À cet égard, les principaux objectifs sont: • Transfer la technologie et échanger le brevet • Faciliter l'expansion internationale	Kogut (1988) ; Hamel (1991) ; Inkpen (2000)

Source: Inspirée de (Glaister et Buckley, 1996 ; Dong et Glaister, 2006)

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Section 2. La Croissance d'entreprise et ses différentes sources

Les alliances stratégiques pour la plupart d'entre elles provoquent de la croissance. Une alliance stratégique donne la possibilité de sonder le potentiel de croissance du marché. La croissance des entreprises est une conséquence immédiate des alliances stratégiques. Nous verrons dans cette section une généralité sur la notion de croissance, ses différentes sources et le lien important qu'elle entretienne avec les alliances.

1. La Croissance d'entreprise et ses différentes sources

1.1 Concept croissance

Quand on parle de croissance on a en tête une période très courte, mais néanmoins marquante de l'histoire économique : les « trente glorieuses » : la période de reconstruction de l'après-guerre, jusqu'au premier choc pétrolier

La croissance recouvre plus d'une signification : « grandir », « devenir rentable », « augmenter sa valeur » et « améliorer sa qualité ». Face à la concurrence acharnée et en vue de croître, l'entreprise doit miser sur le développement de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, appliquer de nouvelles technologies et introduire de nouveaux procédés. C'est ainsi qu'il est question de détecter les opportunités et d'éviter les menaces en quête de croissance.

La croissance de l'entreprise est représentée par l'augmentation de la taille de l'entreprise et concerne à la fois l'aspect qualitatif (augmentation du CA, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources, de sa production) et quantitatif (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement son image etc. ...) La croissance peut donc se faire grâce aux propres ressources de l'entreprise ou à défaut par l'intermédiaire d'autres entités productives.

1.2 Définition de la croissance

Généralement, la croissance est une notion quantitative qui désigne l'augmentation durable des activités. Plus précisément, elle se définit comme étant : « un mouvement de développement d'activité, qui peut se mesurer de manière quantitative (augmentation du Chiffre d'Affaires, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources)

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

et s'apprécier de manière qualitative (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement de son image etc....) ».

La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité et à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile. Pour certains auteurs tel que VERNER, la croissance est : « le fait qu'une entreprise devienne plus importante et les circonstances de cet agrandissement (...) il y a croissance si l'entreprise s'enrichit régulièrement ».

En outre, DAVIDSON (1989, 1991) indique la croissance de l'entreprise comme : « un esprit d'entreprise continu » puisque c'est une décision prise par le propriétaire exploitant et qui exige des motifs possibles afin de mesurer sa réussite.

La croissance est devenue un des objectifs essentiels pour le public, les gouvernements et les économistes car elle est source de progrès technique et économique. La croissance influence en effet la vitalité de l'entreprise car elle motive le personnel et encourage les initiatives. De même, elle développe les économies d'échelle et les effets d'expérience permettant ainsi de devancer les concurrents (Lambin, 1987).

Après ces quelques définitions citées ci-dessus, nous allons évoquer les différents facteurs et moteurs de croissance d'une entreprise

1.3 Objectifs de la croissance d'une entreprise

Nombreuses sont les raisons qui poussent les entreprises à s'agrandir, ce qui débouche sur un certain nombre d'avantages :

L'accroissement de la taille de l'entreprise améliore l'efficacité de la production grâce à:

- **Des économies d'échelles** Les charges fixes sont réparties sur une production plus importante, les coûts de revient unitaires diminuent et l'entreprise devient compétitive.
- **Des effets de synergie** Le regroupement d'unité de production permet une rationalisation de potentiel de production, ce qui aboutit à une réduction des coûts unitaires.
- **L'Effet expérience**

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

L'expansion de l'activité donne une expérience du produit plus grande, source de d'efficacité et de réduction des coûts.

- **Des économies de croissance** Les capacités productives sont mieux exploitées.

L'accroissement de la dimension confère à l'entreprise un poids économique et financier plus important qui lui permet de mieux contrôler :

- **Le marché** elle peut agir sur le prix de vente.
- **Les fournisseurs** son volume d'activité lui permet d'obtenir des conditions avantageuses sur les prix, la qualité.
- **Les marchés financiers** conditions de financement plus avantageuses de la part des organismes de crédit.
- **La main d'œuvre** l'entreprise pourra sélectionner les salariés les plus compétents tout en contrôlant le volume de sa masse salariale.
- **L'environnement institutionnel** obtenir des conditions avantageuses en termes de fiscalité, infrastructure, législation,...

Répondre à évolution de l'environnement : à savoir

- **Croissance macroéconomique** : La demande devient plus importante et en hausse.
- **Augmentation du pouvoir d'achat des ménages ou changement de goût des consommateurs** L'entreprise doit augmenter sa production et s'adapter aux changements du comportement des consommateurs.
- **Ouverture des frontières** : L'entreprise doit viser de nouveaux marchés
- **Développement des technologies de pointe** L'entreprise doit innover ces procédés.

Les conditions nécessaires à la croissance de l'entreprise :

- Capacité de l'entreprise à financer son développement, ce qui suppose une situation financière satisfaisante.
- Aptitude à lancer de nouveaux produits (innovation de produit) ou à conquérir de nouveaux marchés (nouveaux débouchés).
- Capacité du dirigeant à motiver ses salariés, à prendre des risques.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

2. Les facteurs et moteurs de croissance

2.1 Les facteurs de croissance

La croissance de l'entreprise peut être expliquée par plusieurs facteurs. Certains sont liés à l'entreprise elle-même telles que les qualités de son entrepreneur ou de l'équipe de travail ou encore de l'organisation. D'autres sont exogènes et sont relatifs au marché ou aux relations de l'entreprise avec ses partenaires extérieures.

En fait, la croissance de l'entreprise résulte d'un effort collectif de tous les membres de l'organisation. Elle valorise le capital humain aussi bien de la personne dirigeante que les cadres qui participent dans la gestion de la croissance. En effet, l'entrepreneur doit maintenir un rythme accéléré de travail et doit relever les défis à chaque stade d'évolution. Il doit fixer les objectifs, contrôler l'environnement et s'engager dans les projets de longue haleine. Pour cela, il doit être créatif, innovateur et responsable (Penrose, 1959 ; Gartner, 1983 ; Gasse & Carrier, 1997).

Le dynamisme de l'entreprise dépend aussi de l'organisation du travail à l'intérieur de l'entreprise. Celle-ci doit acquérir, développer et élargir ses connaissances grâce à la formulation.

Les ressources de l'entreprise constituent un facteur déterminant dans la réussite de la croissance de l'entreprise. Ces ressources sont commerciales, financières et humaines. Elles nécessitent une bonne gestion, la multiplicité des allocations vers la recherche de meilleurs emplois des ressources et le développement de nouvelles aptitudes (Penrose, 1959 ; Bienaymé, 1971).

L'entreprise qui réussit sa croissance est celle qui occupe les meilleures positions sur le marché et qui parvient à bien mener sa mission. En comprenant précisément ce que les clients souhaitent, en attirant les bonnes personnes disposant de potentiel pour développer des produits et les positionner sur le marché, l'entreprise mobilise ses ressources, fait appel aux comportements, améliore son réseau relationnel, augmente la part de marché et cherche à suivre l'évolution des technologies.

Ainsi, la dynamique de la croissance de l'entreprise est plus expliquée en termes d'échanges sur le marché mais aussi en s'intéressant à l'activité intérieure de la firme. Edith Penrose

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

(1959) a le mérite de proposer une véritable théorie de la firme puisqu'elle place l'entreprise au cœur de l'analyse et propose de la définir en fonction de ce qu'elle fait. Penrose s'est concentrée sur le pourquoi et le comment de la croissance de la firme. Elle a alors développé une théorie de la croissance de l'entreprise par les ressources et les services rendus par les ressources.

Son apport a été la base de déclenchement de plusieurs courants de recherche expliquant l'hétérogénéité des firmes, non pas à travers leurs environnements différents, mais à travers leurs différentes dotations en facteurs intérieurs. Parmi ces courants de recherche, l'approche par les compétences, a vu un essor particulier ces dernières années, et a permis d'expliquer la constitution d'avantages concurrentiels durant les différentes phases de la croissance de l'entreprise par les compétences propres à l'entreprise (Gasse et Amboise, 1998, Giget, 1998). Les déterminants de croissance deviennent alors les compétences de l'entreprise qui lui permettent de profiter des opportunités de production identifiées dans un marché et d'essayer de changer les règles de l'environnement extérieur en leurs faveurs (Prahalad et Hamel, 1989). La croissance de l'entreprise apporte de nouvelles compétences et assure la résolution des problèmes. Ces compétences développent de nouvelles compétences génératrices de croissance.

Sans être exhaustif, nous résumons les facteurs explicatifs de la croissance de l'entreprise dans le tableau suivant :

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Tableau 13 Les facteurs de croissance

Facteurs de croissance de l'entreprise		Aspects	Auteurs
Facteurs Endogènes	Facteurs Endogènes	La motivation, l'énergie, l'initiative, la confiance en soi, la création, l'optimisme, l'efficacité des opérations, la responsabilité, la capacité d'adaptation, l'ambition, le jugement.	Penrose, 1959 ; Gasse & Carrier, 1997 ; Gartner, 1983.
	L'équipe	L'homogénéité, l'effectif, la formation, la conquête du marché.	
	Facteur organisationnel	Procédés de fabrication et de distribution, capacité d'emprunt, image de marque, fonds propres, encaisse.	Penrose, 1959; Churchill & Lewis 1983; Gertz & Babtisa, 1996.
Facteurs Exogènes	Facteur relationnel	Rapport avec la technologie, clientèle, rapport avec les fournisseurs.	
	Facteur stratégique	Part de marché, technologie.	
Facteurs endogènes / exogènes	Compétences	Savoir individuel, technologie, intention	Prahalad et Hamel, 1989, 1990 ; Gasse et Amboise, 1998, Giget, 1998

Source (Belguith et Selma, 2020, Compétences de l'entreprise et phases de croissance, p. 9)

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

2.2 Moteurs de croissance de l'entreprise

2.2.1 Compétence de l'entreprise

La croissance de l'entreprise a un impact sur la croissance économique. On peut alors comprendre l'intérêt croissant qu'on lui porte et les raisons qui poussent les chercheurs à préciser les facteurs explicatifs. Nous avons essayé d'expliquer la croissance des entreprises par la détention de compétences propres à l'entreprise. Dans le cadre de cette recherche, nous essayons de déterminer la relation entre la croissance de l'entreprise et les compétences propres à l'entreprise (compétences stratégiques, les compétences organisationnelles) lui permettant de croître pour passer d'une phase à l'autre (démarrage/naissance, croissance/expansion, maturité/stabilité, déclin ou revitalisation). Ce qui nous a permis de conclure que chaque phase nécessite des compétences stratégiques et organisationnelles dont l'importance varie d'une phase à une autre.

2.2.2 Définition

Plusieurs définitions se superposent les uns des autres et chaque auteur préfère donner sa propre définition du concept de compétence de l'entreprise au point qu'il y a une prolifération des définitions.

Pour les auteurs de la Resource-Based View (RBV), la firme est vue comme un patrimoine de ressources. Dans cette perspective les compétences sont vues comme des combinaisons de différentes ressources spécifiques à la firme. Les compétences se définissent comme les modes de déploiement des ressources dans un objectif défini (Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993) et dans des conditions spécifiques.

D'autres auteurs (Nelson et Winter, 1982, Teece, Pisano, Schuen 1997...) assimilent les compétences à des routines ou à des connaissances et considèrent la compétence comme un ensemble complexe des connaissances de la firme (savoirs, savoir-faire, savoir-être, croyances), lui octroyant un ensemble de règles de comportements et traduisant l'efficacité des procédures de résolution des problèmes que la firme se pose et/ou qui se posent à elle.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

2.2.3 Les compétences stratégiques

Traditionnellement, le management stratégique consiste à étudier le positionnement des produits d'une firme sur les marchés et à déterminer des actions stratégiques à mettre en place pour augmenter les parts de marché de la firme. La principale référence dans ce domaine est les travaux de Porter (1985, 1999). La stratégie de croissance de l'entreprise consistait donc à suivre ou à s'adapter à l'environnement extérieur.

S'appuyant sur une définition de la firme comme une collection de compétences plutôt que de la définir à partir des produits qu'elle fabrique, l'approche par les compétences propose une approche alternative de la croissance de l'entreprise. Le principe de base est l'intention stratégique de Prahalad et Hamel (1989) par opposition à l'adaptation de l'environnement. L'intention stratégique suppose une conception volontariste de la stratégie de croissance de l'entreprise. En fait, l'entreprise doit non pas s'adapter à son environnement mais plutôt chercher à le transformer en modifiant les facteurs clés de succès à son profit, à partir d'un management spécifique de ses compétences (Métais et Saias, 2001). Ceci passe notamment par l'innovation.

Néanmoins, l'application du principe de l'intention stratégique diffère selon les phases de croissance de l'entreprise. En fait, une entreprise peut naître d'une innovation qui va changer les règles de la concurrence dans un secteur bien déterminé, ou encore l'innovation peut surgir dans la phase de croissance ou encore de maturité (Kim et Mauborgne, 1997).

2.2.4 Les compétences organisationnelles

Pour Nelson (1991), les compétences organisationnelles sont basées sur une hiérarchie de routines organisationnelles qui définissent à la fois les savoir-faire organisationnels des « bas niveaux » et des procédures de décision de plus « haut niveaux ». Ces dernières servent à choisir ce qui doit être fait au plus haut niveau et comment ces savoirs faire organisationnels doivent être coordonnés.

Prahalad et Hamel (1989) conçoit l'organisation des compétences de l'entreprise sous forme d'arbre qui intègre les compétences et capacités industrielles d'organisation de logistique et de gestion. Cette représentation donne une vision intégrée de l'entreprise, dont les fonctions clés sont indissociables et interdépendantes (Giget, 1998). D'une façon plus globale, cette représentation sous forme d'arbre assimile l'entreprise à un système vivant et permet de

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

mettre en évidence deux caractéristiques essentielles de la dynamique de croissance de l'entreprise à savoir sa capacité de coordination et d'apprentissage.

En fait, dans l'organisation se trouvent différentes fonctions : fonction production, fonction financière, marketing... Chaque fonction est dépendante des autres fonctions dans son action et doit faire face à des contraintes spécifiques. Les relations entre elles sont parfois porteuses d'antagonismes qui peuvent être dépassés par la coordination et par l'adhésion aux projets communs.

3. Les modalités de croissance d'entreprise

Dans une stratégie de croissance, une entreprise peut opter pour deux (02) types de croissances : la croissance interne et la croissance externe

3.1 Croissance interne

La méthode de développement la plus simple (et la plus courante) est la croissance interne. Il fait également référence à la croissance "organique". Cela correspond au moment où l'entreprise dispose de ressources et de compétences suffisantes pour gérer elle-même le DAS. En d'autres termes, le développement ou la croissance interne de l'entreprise signifie l'addition de ressources de production, de recherche et commerciales créées grâce à l'investissement interne de ressources humaines, financières et techniques pour développer de nouvelles capacités de production. Tout d'abord, cela devrait être encouragé en raison de la forte demande de produits, de la confidentialité des diverses recherches et développements. La croissance interne peut être liée à la capacité de production (par exemple, l'achat de chaînes de montage supplémentaires). Les créations peuvent également impliquer de nouvelles capacités de recherche et commerciales, grâce aux moyens humains, financiers et techniques de l'entreprise.

Cette stratégie de développement commercial est bénéfique car elle vous donne un meilleur contrôle sur votre développement commercial du point de vue des coûts. Il se prête à l'autofinancement en équilibrant les ambitions de l'entreprise dans son environnement avec l'étendue de ses ressources internes. En revanche, ne peut fonctionner que lentement. Elle ne se prête pas à la diversification, qui nécessite l'acquisition de nouvelles ressources et compétences.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Même s'il profite à l'entrepreneur en contrôlant l'entreprise et en élargissant son champ d'activité. Il favorise également un environnement social par la promotion, la motivation et la sécurité de l'emploi.

De plus, la croissance interne n'est parfois pas suffisante pour suivre l'évolution du marché, atteindre une échelle critique ou acquérir des ressources critiques qui manquent à l'entreprise. Il faut donc privilégier l'extension des sites de production, la création de nouveaux produits, l'implantation de filiales de commercialisation, la création d'actifs physiques, les accords de coopération de partage d'équipements communs, d'autres formes de coopération contractuelle respective, notamment pour les techniques d'externalisation où l'entreprise maîtrise les partenaires et utilise l'expertise d'autrui (comme le franchisage, la sous-traitance, le franchisage et le transfert), l'octroi de licences, etc.).

Quant à ses finances, ces dernières peuvent être internes par le recours à une transmission partielle de patrimoine, etc. ; et éventuellement à l'extérieur par le biais de prêts bancaires, des marchés de capitaux, etc.

3.2 Croissance externe

3.2.1 Définition

La croissance externe constitue un mode de développement qui s'appuie sur le rapprochement volontaire d'une ou plusieurs firmes il se traduit par une prise de participation dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion-absorption.

La croissance externe se traduit donc par une union, partielle ou totale, des moyens (matériels, humains, financiers...) mis en œuvre par chacune des parties pour développer leur activité.

Elle peut prendre trois formes principales :

- Des transferts irréversibles d'actifs entre les partenaires dans le cadre d'apports partiels, d'absorptions ou de fusions,
- L'instauration de relations patrimoniales (fondées sur des prises de participations financières) entre les firmes impliquées dans le rapprochement,
- des accords d'union contractuelle, tels que des accords de distribution, de production, de contrats de recherche en commun ou des unions commerciales.

Toutefois la mise en œuvre d'une politique de croissance externe doit se traduire, dans la mesure où elle atteint ses objectifs, par une évolution des performances et des structures des

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

entreprises qui l'initient, toutefois, cette évolution doit aller dans le sens d'une accélération de la croissance ou d'une amélioration de la rentabilité économique et financière sans accroissement relatif des risques financiers.

Les modalités de croissance externe, sont toutes celles qui permettent d'assurer l'acquisition de la propriété ou les transferts de contrôle sur les actifs existants.

Selon les extensions retenues du concept de la croissance externe, on notera deux types de modalités :

3.2.2 Les modalités juridiques

- **La fusion** c'est la réunion de deux ou plusieurs sociétés indépendantes qui apportent globalement leurs biens sociaux à une nouvelle entité juridique et disparaissent.
- **L'absorption ou fusion absorption** consiste en revanche en un apport fait par l'entreprise absorbée de la totalité de ses biens et de son passif à l'entreprise absorbante. L'entreprise absorbée disparaît juridiquement tandis que l'absorbante est tenu de supporter le passif.
- **La Prise de participation** il s'agit de l'acquisition d'une partie du capital d'une société (qui devient une filiale si plus de 50% des actifs sont acquis) soit pour en tirer des revenus, soit pour participer à sa gestion et tenter de la contrôler.
- **L'apport partiel d'actifs** une société apporte à une autre, une partie seulement de ses actifs, sans qu'il y ait dissolution de la société apporteuse.
- **La fusion scission** ressemble à un apport partiel d'actifs mais l'entreprise B disparaît juridiquement en faisant un apport de ses actifs et de son passif aux différentes sociétés acheteuses.

3.2.3 Les modalités financières :

- **Le ramassage en bourse:** achat de titres à vendre sur le marché.
- **L'OPE ou offre publique d'échange** qui permet à une société de prendre le contrôle d'une autre firme par échange de titre, donc sans coût budgétaire immédiat.
- **L'OPV ou offre public de vente** achat de titres lorsqu'ils sont mis publiquement en vente la première fois.
- **L'OPA , ou offre public d'achat:** elle autorise une société A à s'adresser publiquement aux actionnaires d'une société B pour leur proposer le rachat d'une

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

quantité déterminée de titres à un cours garanti durant une période de 1 à 3 mois, sous la condition que le nombre d'actions soit atteint à la date de clôture.

L'opération la plus courante est l'OPA qui peut prendre deux formes :

L'OPA amicale qui résulte d'une entente préalable entre les parties. Cet accord préalable entre les parties ne pose, a priori, pas de difficultés spécifiques.

L'OPA hostile, qui permet (en cas de réussite) de prendre le contrôle d'une société en dépit de l'opposition des dirigeants de la firme menacée.

- **Les stratégies de coopération ou d'alliance** elle permet à des sociétés qui restent juridiquement indépendantes de collaborer à des projets communs. Cette situation peut concerner des entreprises rivales, qui produisent en commun un même bien, pour se concurrencer sur les marchés. Cette stratégie peut prendre diverses formes:

La Franchise est une forme de commerce définit par un contrat liant durablement un franchisé à un franchiseur.

Le franchiseur est une entreprise qui dispose d'un ensemble d'éléments immatériels (le savoir-faire, la marque, la réputation, les brevets, les métaux de gestion ou de fabrication).

Le franchisé apporte les éléments matériels (capitaux, locaux) et de savoir vendre.

Concessions exclusives est un contrat au terme duquel un fournisseur, appelé concédant, confère à un distributeur, appelé le concessionnaire, le droit de commercialiser ses produits à titres exclusifs et pour un territoire donné.

Le groupement d'intérêt économique (GIE) permet aux entreprises désireuses de conserver leur autonomie, de regrouper certains de leurs services pour mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique.

Co-entreprises ou joint-venture vise à réaliser un projet déterminé, en association avec un partenaire étranger, le plus souvent local.

Le portage (PME qui utilise le réseau commercial d'une grande entreprise).

La sous-traitance est un contrat entre un donneur d'ordres et un sous-traitant qui exécute des commandes conformément au cahier de charges établi par le donneur d'ordre.

4. Les sources de croissance

4.1 La compétitivité

Selon INGHAM Marc (1998, p.2) : « La compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période ».

Plus récemment, GARNIER et CAPUL (2013, p.21) considèrent la compétitivité comme étant « la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne ».

La compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprises ayant des activités économiques comparables. On peut dire que la notion de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel.

On distingue (02) types de compétitivité : la compétitivité prix ; la compétitivité hors prix

- **La compétitivité prix**

Basée sur la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique.

- **La compétitivité hors prix**

Basée sur la capacité à imposer ses produits sur un marché non pas du fait de leur prix mais en raison de leur qualité, de leur innovation, des services attachés, etc.

4.2 L'innovation

Le terme innovation vient du mot latin « innovare », composé du préfixe « in » qui signifie « dans » et du verbe « novare » qui veut dire « changé, inventé, renouveler ».

Selon Schumpeter J. (1934, p. 27) qui est l'un des premiers économistes à avoir défini le concept de l'innovation, il a considéré ce dernier comme l'introduction de nouvelle combinaison productive dans l'économie. Selon cet auteur la combinaison productive peut prendre cinq formes : nouveau bien ou bien de nouvelle qualité ; introduction d'une nouvelle méthode de production ; nouvelle source d'approvisionnement des matières premières ; nouveaux marchés et finalement la réalisation d'une nouvelle organisation.

Selon l'OCDE, une innovation est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou services) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Manuel, 2005, p. 54).

- **Au niveau des produits** la création d'un nouveau produit, l'amélioration d'un produit existant.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

- **Au niveau des procédés** l'amélioration des moyens matériels et immatériels affectés à la production
- **Au niveau de l'organisation** l'amélioration des méthodes de travail, la hiérarchie et la division du travail, l'articulation entre celle-ci leurs flexibilités, les systèmes d'information...etc.

Ces trois formes d'innovation sont liées, chacune entraîne les deux autres.

4.3 Les ressources et compétences

Toute entreprise est composée d'une combinaison unique de ressources et compétences qui vont déterminer son niveau de compétitivité et de performance au sein du secteur. L'hétérogénéité des ressources et compétences, entre les entreprises d'un même secteur, explique les écarts de performance qui peuvent exister entre elles.

L'analogie suivante permet de saisir l'importance et la place de ces éléments : si les produits et les avantages concurrentiels représentent la partie émergée et visible de l'entreprise, les ressources et compétences centrales constituent la partie immergée et la base qui soutient et détermine la performance à long terme de l'entreprise.

4.4 Progrès technique et technologique

Le progrès technique regroupe, au sens strict, les innovations de nature technique apportant des perfectionnements aux produits ou aux procédés de production et, au sens large, tout ce qui permet d'augmenter la productivité des facteurs de production.

En effet, le progrès technique et la technologie améliorent la productivité apparente de ses mains d'œuvres, créer de nouveaux marchés et produits pour satisfaire la demande, s'accommoder aux évolutions technologiques, etc. Ainsi, accélérant son développement qui apparaît plus visible dans la différenciation du produit apparu sur le marché.

Nous pouvons évaluer donc qu'une entité est dite en état de croissance intensive lorsque son développement est dû au progrès technique. Dans le cas contraire, la croissance est désignée extensive. En plus, le progrès technique et technologique donne à l'entreprise un poids important aux mécanismes de marché en concurrence monopoliste puisqu'une firme peut mettre sur le marché un produit identique, vendre à un prix inférieur sans amortir les frais de recherche et de développement, réduire ses coûts unitaires et accroître ses profits en produisant plus.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Par ailleurs, nous avons pu retenir que la croissance et les alliances stratégiques sont tous les deux des mécanismes qui permettent à la société d'évaluer leur progression, d'opter pour une stratégie afin d'aboutir à un avantage concurrentiel durable ainsi de mettre en commun les forces motrices.

5. Alliances, moteur de croissance interne et la croissance externe

5.1 Alliances, moteur de la croissance interne

L'alliance peut être perçue comme un moyen plus ou moins temporaire de faire face à une crise de croissance : l'entreprise doit pouvoir répondre à des demandes croissantes, mais elle n'a pas encore la structure financière et organisationnelle satisfaisante pour assumer cette croissance sans risque.

En externalisant auprès du partenaire cette surcharge de travail, tout en retirant les bénéfices, elle peut consolider son développement et accroître ses ressources financières en prévision d'un recrutement futur. Ainsi, plusieurs PME rencontrent le problème d'une utilisation des ressources stratégiques non optimale ou insatisfaisante. Du fait de la taille de la structure, le dirigeant ainsi que ses collaborateurs consacrent une partie de leur temps à réaliser des tâches non « créatrices de valeur » et n'exploitent pas leur spécialité ou leurs forces comme ils le voudraient. Les ressources de l'entreprise étant insuffisantes ou saturées, notamment le temps et les ressources financières, le dirigeant est accaparé par des tâches non valorisées.

L'alliance, en dégageant le temps et les ressources financières qui lui font défaut, lui permet de mieux répondre aux demandes et de mieux exploiter et combiner ses ressources et compétences. Tel un « appel d'air », l'alliance, en mettant à la disposition de l'entreprise de nouvelles ressources, permet au dirigeant de sortir de la situation d'urgence permanente dans laquelle il est enfermé et de développer de nouvelles combinaisons de ressources et de compétences plus adaptées à ses besoins.

L'alliance peut finalement permettre de dégager des ressources financières ou du temps pouvant être utilisés à des tâches plus stratégiques ou de mettre à la disposition de l'entreprise des compétences pour pallier ses lacunes à ce niveau. Dans ce cas de figure, l'alliance est considérée comme un levier de développement pour, à terme, rendre possible la croissance interne de la PME.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

5.2 Alliance, moteur de croissance externe

Les alliances sont considérées, notamment par l'approche ressources-compétences, comme des stratégies utilisées pour accéder aux ressources d'une autre firme (Ring et Van de Ven, 1994). Un grand nombre d'alliance en PME (ou TPE) ont donc pour objet premier l'accès à des ressources complémentaires, venant combler leurs propres insuffisances. Il s'agit de dépasser la saturation des ressources de l'entreprise.

L'alliance stratégique est donc, dans son acception première, un mode de croissance externe durable de l'entreprise. Tout d'abord, l'alliance permet d'améliorer la pérennité des entreprises, voire d'éviter ou de retarder leur mortalité. Oliver (2001) montre qu'une corrélation existe entre l'absence d'alliance et la mort précoce des petites entreprises de biotechnologie.

En outre, pour un grand nombre de dirigeants, l'alliance permet d'éviter de recruter, le dit recrutement étant trop lourd en termes de trésorerie, de coût, d'organisation ou même n'étant tout simplement pas souhaité. L'évitement de capacité ainsi créé a permis à un certain nombre d'entreprises de se développer de façon plus souple et plus stable à la fois, la collaboration étant plus flexible que le coût fixe engendré par un recrutement. L'un des deux objets majeurs au recours à l'alliance stratégique est le choix d'un mode de développement par croissance externe, assurant à la fois l'indépendance chère au dirigeant de l'entreprise et l'accès à des ressources impossibles à acquérir isolément.

Mais l'alliance peut également être perçue comme une voie transitoire, temporaire, afin de rendre possible à moyen terme le développement par croissance interne : recrutement, investissement dans de nouvelles ressources matérielles, développement de nouvelles compétences.

Globalement, notre recherche nous a montré que la croissance est le but recherché par l'entreprise pour sauvegarder sa pérennité. Mais cette croissance ne peut se faire que si les différents facteurs et moteurs de croissance sont en possession de l'entreprise et prête à être utilisés souvent on peut se retrouver avec une croissance interne ou une croissance externe. À noter les entreprises font des alliances qui sont génératrices de croissance.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Section 3. Évolution de l'alliance stratégique et ses conséquences pour les entreprises

Il est important, dès la formation d'une alliance et tout au long de son existence, d'anticiper autant que possible les évolutions qu'elle est susceptible de subir, et les implications stratégiques de ces évolutions. C'est en menant cet exercice que l'on peut décider s'il faut nouer l'alliance ou pas et, par la suite, s'il faut la rompre, la prolonger ou en corriger les effets par d'autres mouvements stratégiques.

Nombreux sont recherches ayant montré que l'évolution des alliances stratégiques sont plus ou moins prédictibles en fonction du type d'alliance nouée au départ.

La formation d'une alliance stratégique se fonde sur la réussite de la coopération. Mais pour déterminer la réussite potentielle d'une alliance, il faut aussi prendre en compte l'évolution de l'alliance, les conséquences stratégiques à long terme de la coopération pour l'entreprise ainsi que l'impact sur la concurrence sur le marché.

En étudiant 200 alliances stratégiques, Dussauge et Garrettte (1998) ont identifié cinq évolutions principales menant à une réorganisation ou la fin de l'alliance :

1. Les cinq évolutions principales

1.1 Fin naturelle

L'alliance se termine naturellement, le contrat initial prévoit dès le départ une séparation à l'amiable une fois que les objectifs communs sont atteints.

1.2 Extension

C'est l'élargissement de l'alliance est élargie, c'est-à-dire que les partenaires décident de prolonger leur collaboration sur d'autres générations du produits/services ou de l'étendre sur nouveaux produits ou projets, la relation peut avoir été si profitable que les deux parties décident de l'étendre en concluant un nouvel accord nécessitant encore plus d'engagements mutuels.

1.3 Fin précoce

L'alliance est terminée par les partenaires avant que les objectifs initiaux aient été atteints.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

1.4 Continuation par un partenaire

Le projet de l'alliance est continué par un des partenaires, tandis que l'autre partenaire quitte l'alliance avant que des résultats tangibles ne soient atteints.

1.5 Fusion / Acquisition

Il peut aussi arriver que l'un des alliés décide de racheter l'autre, la vente de la moitié d'une coentreprise n'est pas nécessairement un constat d'échec.

2. Conséquences stratégiques des alliances

Il existe quatre possibilités qui se basent sur les changements de capacité du partenaire :

2.1 Acquisition de nouvelles capacités

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

2.2 Spécialisation mutuelle

Quand l'alliance est terminée tous les partenaires ont réduit leurs activités et ne produisent plus seuls certains produits ou n'agissent plus d'une façon autonome sur certains marchés.

2.3 Appropriation unilatérale des capacités

À la fin d'une alliance un partenaire a obtenu de nouvelles capacités et a étendu son assortiment de produits ou est entré sur de nouveaux marchés, tandis que l'autre n'a pas profité de l'alliance de la même manière.

2.3 Pas de conséquences

Le volume de capacités des partenaires reste inchangé et aucun des partenaires n'a élargi ou réduit ses activités à la fin de l'alliance.

3. L'impact des alliances sur la concurrence

Les alliances peuvent influencer la concurrence sur un marché particulier de trois façons différentes :

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

- **Par augmentation de la diversité de produits concurrents** provoque une progression du nombre de produits concurrents offerts par les partenaires.
- **Par diminution de la diversité des produits concurrents** à cause de l'alliance les partenaires offrent ainsi moins de produits concurrents.
- **En ayant pas d'impact sur la diversité de produits concurrents** ceci se produit à la fin de l'alliance, le nombre de produits concurrents sur le marché reste inchangé.

La confiance et la coévolution jouent aussi un rôle important au cours de l'évolution d'une alliance stratégique.

4. Conséquences de l'alliance stratégique

4.1 Conséquences stratégiques des alliances entre firmes non concurrentes

4.1.1 Les joint-ventures de multinationalisation

Précédemment évoquées, les joint-ventures de multinationalisation sont des associations d'entreprises venant de pays différents avec pour but de conclure un projet commercial. L'un des partenaires vient souvent avec un produit développé préalablement et cherche à le diffuser sur marché domestique qui n'est pas la sienne et s'adresse ainsi à ses partenaires qui lui disposer d'un accès à ce marché (l'un produit, l'autre distribue). Ainsi, l'entreprise étrangère à travers cette collaboration voit une alternative à la fois à une implantation locale directe ou à une simple opération d'exploitation. Ce type d'alliance connaît semble connaître des taux de réussites élevés, néanmoins les partenaires paramètres régionaux veulent de la part du partenaire externe (qui est très fréquemment une multinationale) une autonomie dans la gestion de la filiale commune puisque dans cette coopération se fait sur la base des prises de participations de cette dernière. La multinationale détient le contrôle, la technologie et la conception des produits, les transferts de savoir sont lents et largement compensés par le progrès continu technique. Ce sont des alliances fragiles dans les premières années, mais passé ce délai, elle, elles ont tendances à se pérenniser.

4.1.2 Les partenariats verticaux

Ce sont des partenariats d'entreprises de deux mêmes secteurs successifs au sein d'une mêmes filiales de production et qui peuvent être fournisseurs ou client l'un de l'autre. Ceci permet aux partenaires d'accroître l'efficacité de l'industrie dans son ensemble ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des produits avec la baisse des couts favorisant l'innovation. Ces

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

coopérations se traduisent par le développement des partenaires, de ces derniers et entraîne un mouvement de concentration du secteur fournisseur et à une désintégration dans le secteur client. Les fournisseurs les plus faibles deviennent moins fiables (deviennent marginales ou faibles) et les forts cherchent à renforcer leur position avec des concurrents disposants de ressources et compétences nécessaires. Ainsi, chacun des acteurs de ces secteurs doivent doubler leurs capacités techniques et leurs capacités industrielles afin de s'adapter à cet environnement turbulent. Les capacités de développement, de la conception sont primordiales.

4.1.3 Les accords intersectoriels

Contrairement aux partenariats verticaux, les partenaires n'ont pas ni du même secteur d'activité ni de la même filière de production. Elles cherchent surtout à étendre leurs secteurs d'activité et leur taux de réussite est sensiblement plus bas par rapport aux autres types de coopérations entre firmes non-concurrentes. Ce faible taux de réussite est notamment lié à l'incertitude qui caractérise les nouvelles activités sur lesquelles l'alliance a été formée. Deux options s'offrent aux partenaires lorsque les activités de l'alliance se développent : La première, l'alliance devient une entreprise à part entière car chacun des partenaires y trouve son compte. Dans la seconde option, chacun des partenaires va chercher à utiliser l'alliance pour se développer dans la nouvelle activité se tend à accentuer la concurrence.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Tableau 14. Les évolutions des alliances entre firmes non-concurrentes et les conséquences stratégiques pour les partenaires

	Évolution de l'alliance	Conséquences stratégiques	Impact sur le secteur et la concurrence
Joint-venture de Multinationalisation	Mortalité forte dans les premières années puis la stabilité	Stabilité des situations relatives des partenaires	Mondialisation
Partenariats Verticaux	Relation de longue durée entre les partenaires	Nouvelle répartition de la valeur ajoutée au sein de la filière	Épuration et concentration du secteur amont
Accords Intersectoriels	Réalisation souvent décevantes par rapport aux ambitions initiales	Autonomisation de la joint-venture ou développement de la concurrence entre partenaires	Création de nouvelles activités et entrée de nouveaux concurrents

Source (Garrette, Dussauges, 1995, Les stratégies d'alliance, page 261)

4.2 Conséquences stratégiques des alliances entre firmes concurrentes

4.2.1 Les alliances de co-intégration

C'est une association d'entreprises qui ont pour but de réaliser des économies d'échelles sur un composant ou sur un processus de production. Ces entreprises font surtout de la R&D ensemble afin d'optimiser leurs résultats. En effet, ces résultats (économies d'échelle et les autres gains réalisés) ne sont pas à mesurer de compenser les problèmes liés à la gestion des

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

projets ou des sites de productions. Tout au long d'une alliance, les objectifs et les intérêts des protagonistes peuvent connaître une divergence. Les alliances de co-intégration sont rarement reconduites à cause de problèmes de management et parfois, elles sont interrompues même avant l'achèvement du projet. Ce sont des alliances qui avèrent être d'importance secondaire puisqu'elles ont des résultats équilibrés et ne produisent pas des effets ou d'impact significatifs pouvant affecter la stratégie ou la position stratégique des entreprises concernées (n'altère pratiquement pas la structure du secteur et le jeu concurrentiel et notamment pré-concurrentiel).

4.2.2 Les alliances de pseudo-concentration

Elles sont le fruit d'alliance entre entreprises qui veulent développer, fabriquer et commercialiser ensemble un produit en commun. Ce sont des alliances qui sont très rarement rompues avant l'achèvement du projet en commun. Les alliances de pseudo-concentration ont tendance à être reconduites à l'identique par les partenaires sur un nouveau projet. Elles offrent une stabilité et permettent aux partenaires d'éviter les incertitudes d'un nouvel investissement pour le lancement, la conception et la commercialisation d'un nouveau produit. Les partenaires préfèrent la continuité de la coopération, car aucun d'eux ne dispose des ressources pour lancer seul un produit similaire. Cette continuité favorise l'apprentissage du travail en commun et réduit considérablement le coût et les difficultés puisque la collaboration se fait avec un même partenaire. Cette situation à long terme, crée une dépendance réciproque entre alliés et tend à restreindre la concurrence.

4.2.3 Les alliances complémentaires

Ce sont des accords entre entreprises dans lesquelles l'une des entreprises met sur le marché un produit conçu par son partenaire. Comme les alliances de pseudo-concentration, les alliances complémentaires sont des accords constamment renouvelés. Mais à la différence des deux types d'alliance précédemment évoqués, l'alliance peut déboucher sur la reprise de l'activité conjointe par l'un des partenaires. Cette reprise se justifie puisque l'un des partenaires a acquis les compétences nécessaires sur le produit n'a donc plus besoin des compétences de son partenaire. Les alliances complémentaires ont comme conséquence stratégique, un renforcement d'un des partenaires au profit de l'autre.

Chapitre 2 | Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise

Ce dernier devient autonome et est en plus capable de développer une activité similaire à celle de l'alliance. Ces alliances accroissent la concurrence tout en favorisant l'augmentation du nombre de produits et de nouveaux compétiteurs sur le marché.

Conclusion

Les approches théoriques abordent les alliances stratégiques dans une logique explicative. Elles mettent en lumière les objectifs et perspectives qui s'offrent aux partenaires dans le cadre des accords inter-entreprises. Après ces théories, nous avons abordé la notion de croissance. Ces théories permettent d'identifier quatre logiques auxquelles peuvent répondre les rapprochements d'entreprises : une logique de coûts (théorie des coûts de transaction), une logique d'apprentissage (théorie évolutionniste), une logique basée sur les ressources et compétences (modèle des ressources et compétences) et une logique d'interdépendance (modèle de dépendance des ressources).

Dans un monde fortement globalisé, les entreprises quels que soient leurs milieux sont contraintes de s'allier pour pouvoir être compétitives sur tous les fronts. Qui dit compétition dit recherche de croissance. Cette quête passe par recherche de synergie, de taille critique, d'économie d'échelle, de développement et d'acquisition de nouvelles connaissances, et bien plus. De par les alliances stratégiques, les entreprises ont la possibilité d'évolution d'acquérir des ressources et compétences, d'innover, d'accéder à de nouvelles techniques et technologies sans pour autant investir massivement. Les alliances stratégiques ont un grand impact sur les entreprises et se présentent désormais comme une nouvelle forme de croissance révolutionnant la stratégie des entreprises en leur permettant de faire face à tous types de concurrents partout dans le monde.

Chapitre 3

Étude du cas de l'alliance

General Motors – PSA

S.N.V.I – Renault

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Chapitre 3. Étude du cas de l'alliance General Motors – PSA | S.N.V.I – Renault

La notion d'alliance stratégique est une notion vaste et très intéressante qui n'aurait pas de sens si elle ne s'arrêtait qu'à la théorie. Face à la mondialisation, les entreprises sont de plus en plus favorables à formation d'alliance. Dans notre partie pratique nous avons mis l'accent sur deux alliances stratégiques, celle entre General Motors et PSA et celui entre la SNVI et le groupe Renault. Le choix de ces deux alliances s'explique par le fait que ce sont des entreprises qui visent le même secteur d'activité (à savoir le secteur automobile) mais sont de catégories et de types différents et représentent des perspectives pouvant au mieux cerner notre thématique car la recherche de croissance d'une multinationale est différente de celle d'une PME (petite et moyenne entreprise). La première alliance est une alliance co-intégrative et endogène, c'est-à-dire une coopération entre deux entreprises du même standing (Multinationale). Quant à la seconde alliance, elle concerne une coopération entre une multinationale venant d'un pays développé avec une entreprise venant d'un pays en développement avec une création d'un joint-venture à la clé (Renault Algérie Production).

Au cours de ce chapitre, nous allons voir les raisons qui ont poussé ces entreprises à s'allier après les avoir présentées brièvement (section 2), puis nous concluons le chapitre par l'interprétation des résultats avec une comparaison de ces dernières pouvant s'expliquer la réussite et la croissance d'une des alliances par rapport à l'autre (section 3). Mais tout d'abord passons à la section 1, elle concerne la méthodologie de travail.

Section 1. Approche méthodologique de la recherche

Le choix d'une méthodologie de recherche adéquate n'est pas une tâche facile, il demande une vraie réflexion sur le choix de la méthode. À cet égard, nous présentons dans cette section la méthodologie de la recherche qu'on a utilisée, les techniques de recueil et d'analyse des données, ainsi l'échantillon des établissements d'enseignement supérieur choisis.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

1. La méthodologie de la recherche utilisée

1.1. Le positionnement épistémologique

Avant de déterminer notre position paradigmatique, il convient de revenir à la définition d'un paradigme.

Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers : le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur, « la nature du monde », la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles à ce monde et à ses parties¹.

Un autre auteur américain « Willis HARMAN », qui a écrit l'un des meilleurs livres sur le changement des paradigmes. Voici sa définition : « *un paradigme est la base de la manière de percevoir, de penser, de juger et d'agir qui est associées une vision particulière de la réalité* »².

Deux courants principaux de recherche qu'on peut distinguer en science de gestion, l'un basé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste.

1.1.2 Paradigme constructiviste

La recherche dans le cadre d'un paradigme constructiviste produit des explications qui se basent sur des réalités conçues et capables d'être expliquées. La démarche constructiviste a donc, pour objectif d'expliquer la réalité tout en élaborant une représentation, comme le souligne F.Wacheux où « le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer ».

1.1.3 Notre paradigme de recherche

Notre objectif est d'interpréter et de comprendre la réalité dans une première étape à travers l'analyse des alliances stratégique entre le groupe PSA et General Motors et aussi celle de Renault et S.N.V.I, et dans une deuxième étape étudier les conséquences des alliances stratégiques sur ces entreprises.

¹ GUBA, E. G et LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), Handbook of qualitative research Thousand Oaks (CA) : Sage. (1994), P. 107.

² Marc Luyckx Ghisi, Surgissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique, Editions Le Harmattan. 1 juil. 2012, p. 50.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

1.2 Le type de recherche adopté

Dans la science de gestion, différentes types de recherche sont distinguées par les chercheurs, on peut prendre l'exemple de la classification qui a été définie par Easterby-Smith et Alii (1991) « Différents types d'études peuvent être planifiés à savoir : étude descriptive, étude analytique « explicative et confirmative », comme s'est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15. Les différentes classifications de recherche

Descriptive	▪ Conçu pour obtenir des informations sur une matière ou pour décrire un ou plusieurs dispositifs d'une population. ▪ Typiquement ne pas évaluer ses hypothèses.
Analytique Exploratoire Confirmation	▪ Tentative d'expliquer ou prévoir des résultats basés sur des effets d'autres variables. ▪ Peut impliquer les expériences et les aperçus qui examinent la théorie.

Source (DELMADJI Ahlam, 2014, Le système de contrôle de gestion et la performance de l'établissement public à but non lucratif « cas de l'université algérienne », mémoire fin d'étude en science commerciales et financières, École Supérieure de commerce et financières, P 89).

Dans l'élaboration méthodologique de notre travail, dans un premier temps nous avons adopté pour un paradigme constructiviste des alliances stratégiques, et en deuxième temps une analyse comparative et descriptive analytique pour obtenir des informations sur les entreprises concernées.

2. Les techniques de recueil et d'analyse des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé une analyse : la comparaison de deux entreprises de constructeur automobile. Dans ce contexte, notre choix relatifs aux collectes de données tient compte des objectifs des spécificités de cette recherche. À cet égard, nous avons opté d'utiliser une démarche (qualitative).

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Section 2. Étude de cas, présentation de quelques alliances stratégiques et essai d'analyse de ces alliances stratégiques

Cette section est essentiellement destinée à la présentation des différentes alliances évoquées ci-dessus. Les résultats des coopérations inter-entreprises diffèrent les uns des autres, nous vous proposons de faire un tour d'horizon de ces alliances avec en premier lieu une étude empirique sur les performances et les résultats des alliances stratégiques dans le secteur automobile et l'état du secteur automobile avant ces alliances. Ensuite, nous passerons à la présentation des entreprises concernées, avec la mise en avant de leurs motivations et l'impact de ces coopérations sur la croissance de ses entreprises.

1. Les études empiriques sur les performances et les résultats des alliances stratégiques dans le secteur automobile

Les études empiriques sur la performance des alliances stratégiques sont très hétérogènes et s'inscrivent dans des contextes variés. En fait, des méthodes incohérentes conduisent souvent inévitablement à des résultats contradictoires.

Certaines de ces études ont examiné l'effet de l'adhésion à une alliance stratégique sur les positions concurrentielles relatives de deux entreprises partenaires (Dussauge et al, 2004).

D'autres études ont montré l'intérêt de telles stratégies d'alliance, apportant une complémentarité géographique aux positions concurrentielles des alliés (Garrette et Dussauge, 1995).

Le tableau récapitulatif suivant met en évidence le caractère riche et multiforme des fusions entre entreprises de l'industrie automobile mondiale (tableau 02). Il est également clair que les résultats concernant l'efficacité de l'Alliance relèvent de niveaux d'analyse très différents. interfirme chez Burgers et al.(1993) et Camuffo et Volpato (2002), sectorielle dans l'étude de Garrette et Dussauge (1995), Dussauge et al., 2004, ou encore réticulaire chez Krifa (2001). Cela explique la complexité du problème d'impact, en particulier lorsqu'il est appliqué à un secteur en constante évolution, comme l'industrie automobile. Le secteur automobile mondial est l'un des plus étudiés, de par sa particularité et les perspectives qu'il offre. Il s'agit donc d'un terrain ambiant en raison du caractère contradictoire du contexte qui le caractérise.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

D'une part, la crise économique la bouscule et réduit son potentiel de croissance, d'autre part, l'introduction de la technologie électrique et d'autres innovations, qui constituent un levier et un vecteur de croissance important dans ce domaine. La concurrence et l'impact de la crise économique actuelle.

Tableau 16. Études empiriques sur les alliances stratégiques dans le secteur automobile

Études empiriques sur les alliances dans l'automobile	Contexte de l'alliance(acteurs et formation)	Méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude.	Résultats obtenus en termes d'effets induits par l'alliance
Burger et al., (1993)	23 concurrents sur le marché mondial de l'automobile en 1987	Etude quantitative (Régression multiple)	Les alliances sont un dispositif pour réduire les incertitudes.
Garrette et Dussauge (1995)	Alliances entre : GM et Toyota. Ford et Mazda. Chrysler et Mitsubishi.	Etude qualitative (Analyse exploratoire)	Pénétration du marché nord-américain. Augmentation des parts de marché de 30%
Krifa (2001)	Multiplication des rapprochements (fusions-acquisitions) dans l'industrie automobile mondiale.	Etude longitudinale de 1969 à 2001.	Concentration du secteur automobile qui se restructure en oligopole. Reconfiguration réticulaire du secteur.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Camuffo et Volpato (2002)	Alliance stratégique industrielle entre General Motors et Fiat.	Etude descriptive.	Double effets : Le partage des risques et l'amélioration des connaissances de base pour les deux partenaires.
Dussauge et al., (2004)	135 alliances entre entreprises concurrentes dans l'industrie automobile mondiale, de 1966 à 1995.	Etude quantitative (Modèle Probit)	Asymétrie dans les résultats des alliances. Ceci s'explique par les grands changements dans les parts de marché relatives.
Garcia-Pont et Nohria (2002)	Alliances entre les 35 premiers constructeurs automobiles mondiaux.	Etude quantitative (Régression multiple)	La dynamique des alliances a pour effet l'émergence d'un réseau d'alliances composé de blocs stratégiques.
Jiang et al., (2010)	Le portefeuille d'alliances des 138 constructeurs automobiles mondiaux.	Etude longitudinale de 1985 à 2005.	La diversité relationnelle (densité des alliances), entraîne une complexité accrue et des coûts de coordination, mais elle permet un apprentissage.

Source (Mouhoub Hani, Foued Cheriet, 2013, Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : étude du cas de l'alliance General Motors, p.9)

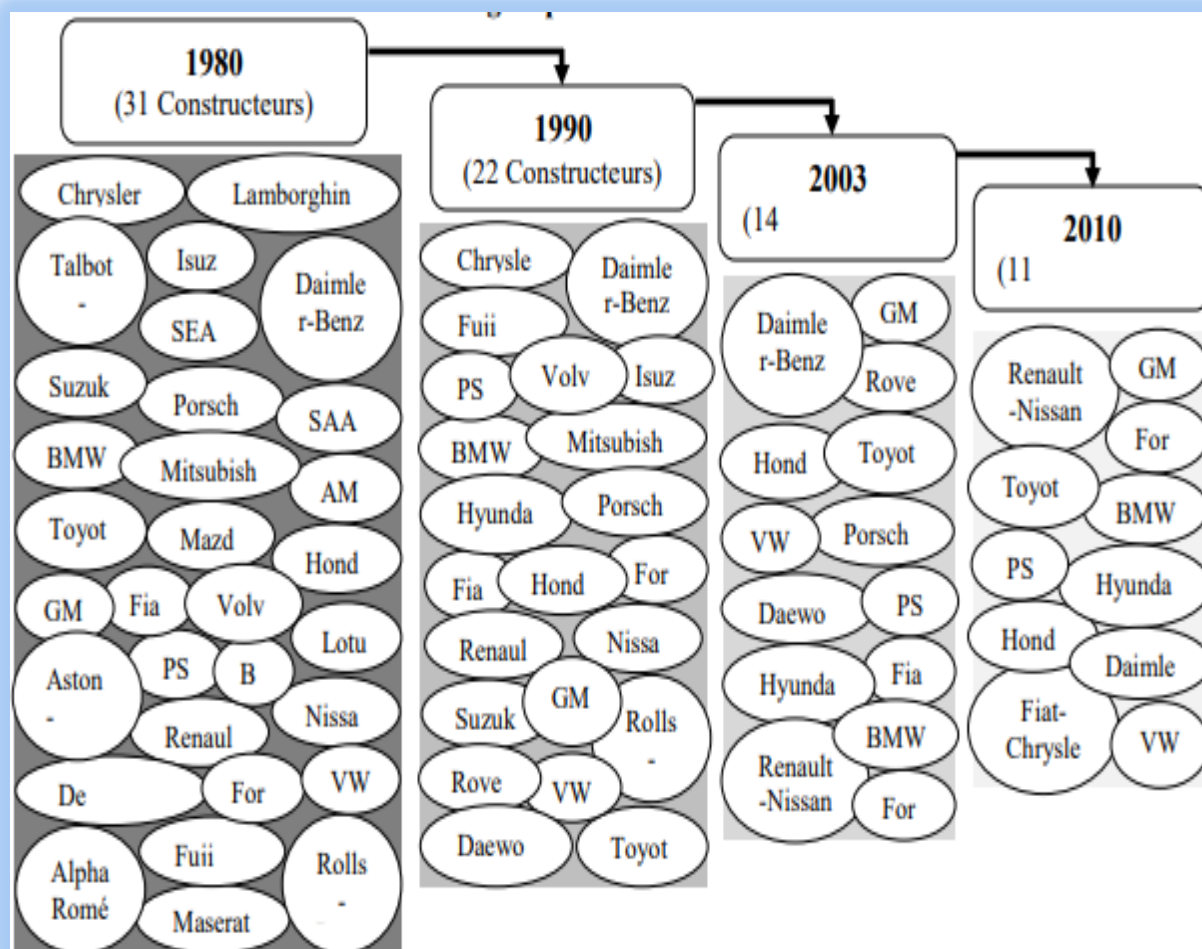
2. L'État du secteur automobile mondial

L'industrie automobile mondiale est l'une des industries les plus concentrées au monde. Il est souvent présenté comme un secteur « exemplaire » de concentration industrielle. Les automobiles, qui sont produites chaque année en grande quantité dans le monde, sont

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

majoritairement produites par un oligopole d'une dizaine de groupes industriels internationaux. De nos jours, on assiste à une accélération des alliances stratégiques dans le secteur des automobiles comme le montre la figure suivante (Freyssenet, 2004).

La figure 10. Le processus de concentration du secteur automobile



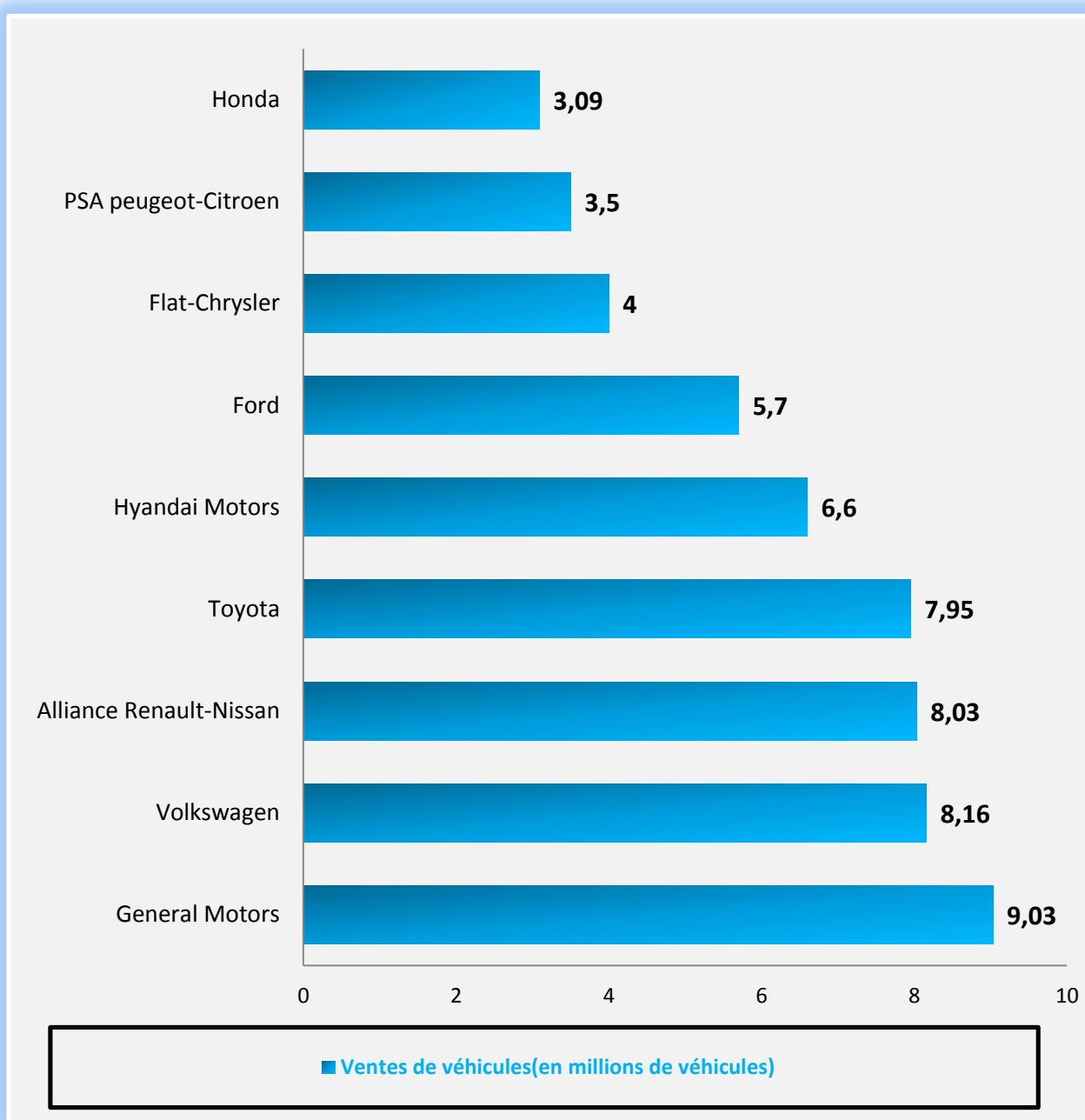
Source (IFP, 2012)

Comme le démontre la figure ci-dessus, cet industrie connaît une véritable restructuration tant en termes d'acteurs qu'en termes de positions concurrentielles. Nombreux sont constructeurs ont disparu (absorbés), d'autres sont apparus (de nouveaux couples d'alliances). Les positions concurrentielles ont été également affectées par ces changements structurels. Le tableau

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

suivant montre les acteurs dominants dans le secteur, souvent constitués d'alliances entre concurrents.

Tableau 17. Le classement des constructeurs automobile mondiaux (2012)



Source (IFP, 2012)

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Par ailleurs, le marché automobile est mondialisé (près de 62 millions de véhicules particuliers et utilitaires et 8 millions d'emplois directs). De grands constructeurs automobiles mondiaux structurent la filière. Les équipementiers eux-mêmes sont en voie de globalisation et autour desquels gravitent de multiples sous-traitants. Enfin, de nouveaux acteurs (des fabricants de batteries) se font une place hautement stratégique au sein de la filière.

3. Présentation des deux entreprises

3.1 Groupe PSA

Le groupe PSA (Peugeot société anonyme), qui est connu sous le nom de PSA Peugeot-Citroën, est un constructeur automobile français qui regroupe les marques Peugeot et Citroën.

Fondée en 1896, la Société a exercé une activité industrielle et commerciale jusqu'en 1965 au moment où, dans le cadre d'une réorganisation juridique et financière du Groupe, elle a été transformée en société holding, ses activités étant poursuivies par sa filiale Automobiles Peugeot. En 1974, Peugeot S.A. a pris le contrôle de l'intégralité du capital de Citroën S.A., ces deux sociétés ayant ensuite fusionné en 1976.

En 1978, la société américaine Chrysler Corporation a cédé à Peugeot S.A. le contrôle de ses filiales industrielles et commerciales en Europe. L'activité de ces sociétés, poursuivie sous la marque Talbot, a été rattachée, en 1980, à Automobiles Peugeot.

En 1979, ce dispositif a été complété par le rachat à Chrysler Financial Corporation de l'ensemble de ses filiales de financements commerciaux en Europe, opération qui a constitué une étape importante pour le développement des activités du Groupe dans ce domaine.

En 1987, Aciers et Outillages Peugeot et Cycles Peugeot forment Ecia et, après l'offre publique d'achat amicale sur les actions de l'équipementier Bertrand Faure en 1998, sa dénomination sociale devient Faurecia.

En 2001, Faurecia a réalisé l'acquisition des activités automobiles de Sommer Allibert. PSA Finance Holding, dont les filiales assurent le financement des ventes de véhicules Peugeot et Citroën, a été transformée en banque en 1995. Sa dénomination est désormais Banque PSA Finance. La réorganisation de la division Automobile, intervenue fin 1998, a consisté à harmoniser les structures juridiques avec les nouveaux schémas d'organisation fonctionnelle

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

mis en place cette même année. Les sociétés Automobiles Peugeot et Automobiles Citroën ont apporté l'ensemble de leurs activités de développement et de fabrication de véhicules automobiles à la société Peugeot Citroën Automobiles, et leurs activités de conception et de fabrication de biens industriels à la société Process Conception Ingénierie.

En février 2012, Automobiles Citroën a cédé le groupe Citer, spécialisé dans la location de véhicules, au groupe Enterprise. Fin 2012, le Groupe PSA a cédé 75 % du capital de GEFCO S.A., Société mère du groupe spécialisé dans la logistique, à Russian Railways. Suite au projet d'évolution de la participation du Groupe PSA et de Renault dans le capital des filiales Française de Mécanique (Douvrin, Nord-Pas-de-Calais) et Société de Transmissions Automatiques (Ruitz, Nord-Pas-de-Calais), le Groupe PSA a pris le contrôle exclusif, en décembre 2013, de la Française de Mécanique.

Fin mars 2014, le Groupe a renforcé son partenariat industriel et commercial avec Dongfeng Motor Group (DFMG). Suite à la signature d'un accord-cadre de partenariat européen en juillet 2014 puis juillet 2015 au Brésil avec le groupe Santander, l'ensemble des sociétés communes entre Banque PSA Finance (BPF) et le groupe Santander ont démarré leurs activités.

Par ailleurs, pour accélérer le développement de Peugeot Scooters, renforcer la marque et ses produits et lui donner un avenir, le Groupe PSA a signé, le 19 janvier 2015, avec le Groupe Mahindra & Mahindra (M&M) un partenariat stratégique de long terme. Le 31 mars 2015, le Groupe a acquis la société Mister Auto, l'un des leaders du e-commerce des pièces de rechange toutes marques automobiles sur le marché européen.

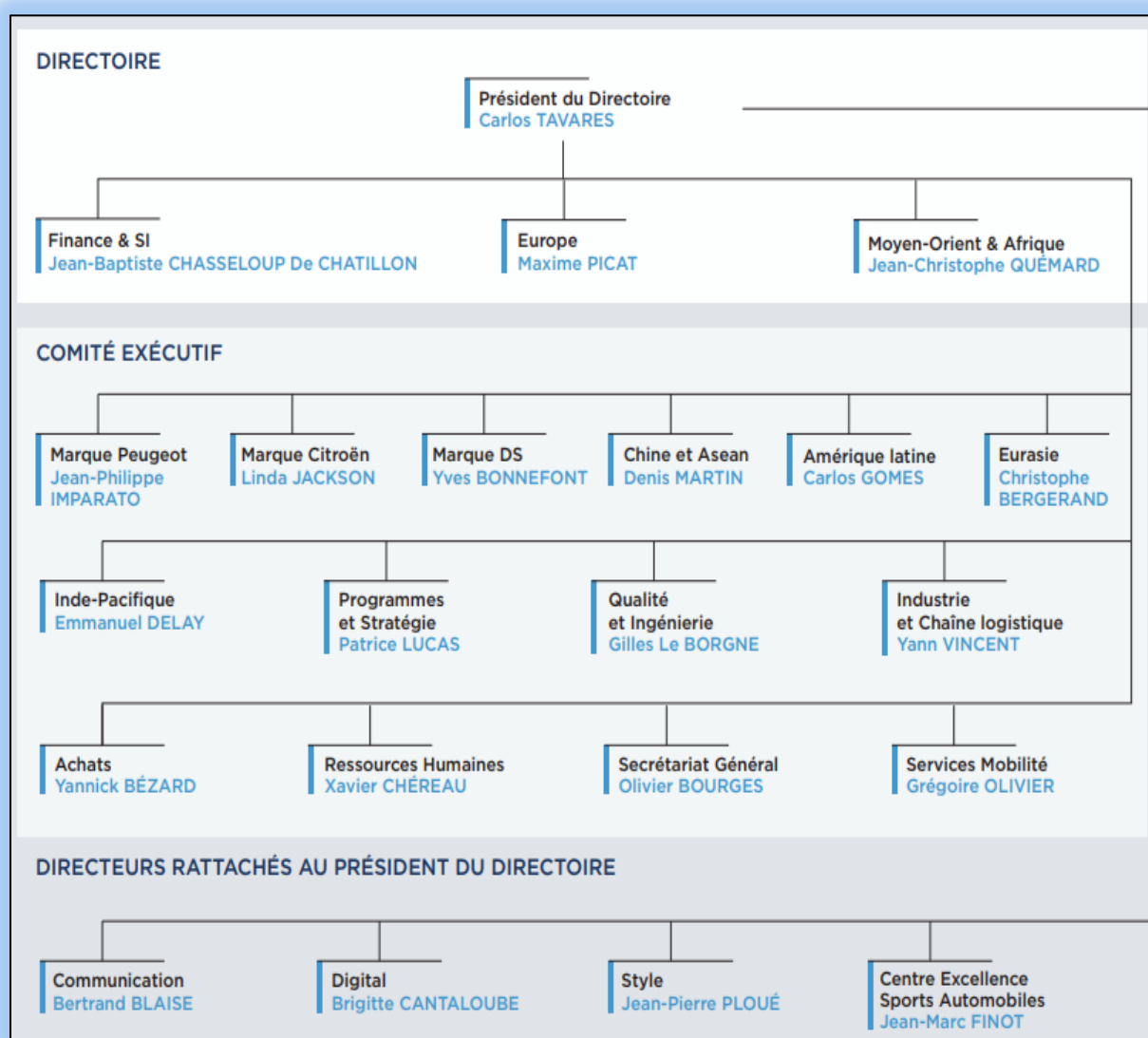
Le 21 juin 2016, le Groupe PSA et Iran Khodro ont signé l'accord final de joint-venture en vue de produire des véhicules de dernière génération en Iran. Le 29 juillet 2016, Faurecia a cédé à la Compagnie Plastic Omnium son activité Automotive Exteriors comprenant les pare-chocs et les modules de bloc-avant. Le 6 octobre 2016, le Groupe PSA et SAIPA, partenaire de Citroën en Iran depuis 1966, ont signé un accord de joint-venture pour produire et commercialiser des véhicules Citroën. En décembre 2016, le Groupe PSA et Aramisauto, leader de la vente en ligne de véhicules d'occasion (VO), ont conclu une alliance

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

capitalistique et stratégique pour accélérer le développement des ventes en ligne de véhicules d'occasion et de services associés.

Le 25 janvier 2017, les Groupes PSA et CK Birla ont signé des accords de société commune pour produire et vendre des véhicules et des composants en Inde à l'horizon 2020. Le 6 mars 2017, General Motors (GM) et le Groupe PSA annoncent avoir conclu un accord aux termes duquel la filiale Opel / Vauxhall de General Motors et les opérations européennes de General Motors Financial rejoindront le Groupe PSA. Son organigramme se présente comme suite

Figure 11. Organigramme du groupe PSA



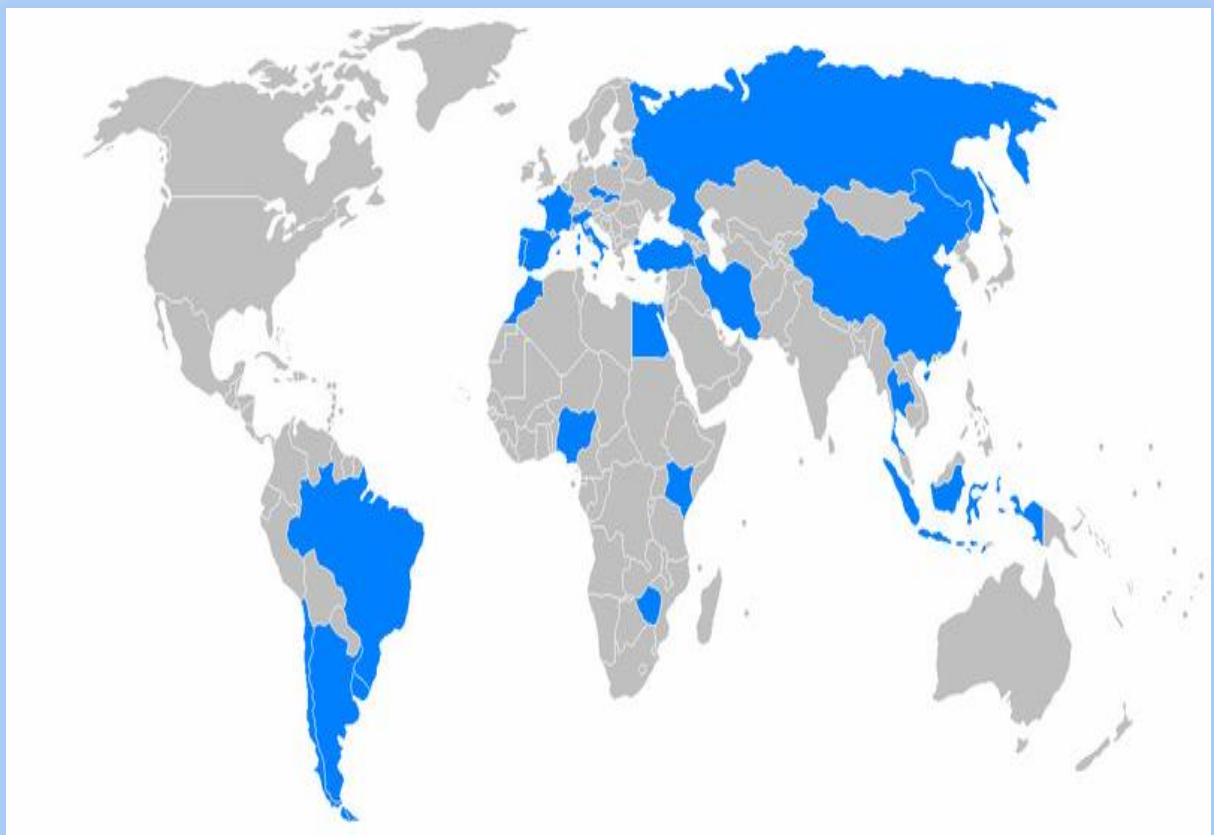
Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Source (Groupe PSA, 2016, Document de référence, p.7)

Le Groupe est présent en France, son principal pays de production, avec les usines à Poissy, Sochaux, Aulnay, Mulhouse-Sausheim, Rennes et Valenciennes (avec Fiat). En Europe, l'entreprise compte sur les sites de production en Espagne, Portugal, République Tchèque, Slovaquie, Italie et la Russie. Les autres sites sont situés en Argentine, Brésil, Chine, Nigéria, Égypte, Iran, Saïpa et la Turquie. Les centres d'études sont localisés à Vélizy, Sochaux, Carrières-sous-Poissy, La Garenne, Colombes et Shanghai. Les centres d'essais sont à Ferté-Vidame (France) et Belchamp (France). En Uruguay, Chili, Indonésie, Thaïlande, Zimbabwe et Kenya se trouvent les centres de productions mineures.

Cette situation géographique peut être visualisée en bleu sur la Figure ci-dessous.

Figure 12. Les usines de PSA à travers le monde



Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Source (Gabriela CLEZAR RIBEIRO, 2012, Convergence qualité au projet de lancement d'un nouveau véhicule, p.10)

PSA Peugeot Citroën est le deuxième constructeur automobile d'Europe, et possède 21% de ce marché. En comptant sur la commercialisation de ces deux marques en 160 pays de la monde, PSA a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 59,9 milliard d'euros.

Pendant l'année 2011, les marques Peugeot et Citroën ont vendu 3,549 millions de véhicules, dont 42 % hors d'Europe. Peugeot est en première position comme marque automobile française et Citroën bénéficie d'une forte croissance à l'internationale. Le Groupe compte en 2011 un effectif de 209 000 employés : 59 % dans le domaine de l'automobile, 34 % chez Faurecia, 5 % à Gefco et 1,4 % au Banque PSA Finance. 48 % des employés de PSA sont basés en France.

3.2 Présentation de General Motors

General Motors (ou General Motors Corporation ou GM) est un constructeur automobile américain basé à Détroit dans le Michigan, aux États-Unis, qui contrôlait encore une quinzaine de marques à la fin des années 1990.

La société a été fondée en 1908 par William Crapo Durant. Son successeur Alfred P. Sloan en a fait le plus grand fabricant automobile au monde entre 1931 et 2005 et en 2011.

Alors que son titre avait perdu 95 % de sa valeur, le groupe a bénéficié d'une nationalisation temporaire en 2009, qui a duré un an et demi, ses dettes ayant été remplacées par des capitaux propres (equity). Depuis 2014, la directrice de General Motors est Mary Barra et son président est l'Américain Dan Ammann. En 2014, General Motors a vendu 9,92 millions de véhicules dans le monde (en hausse de 2% par rapport à 2013).

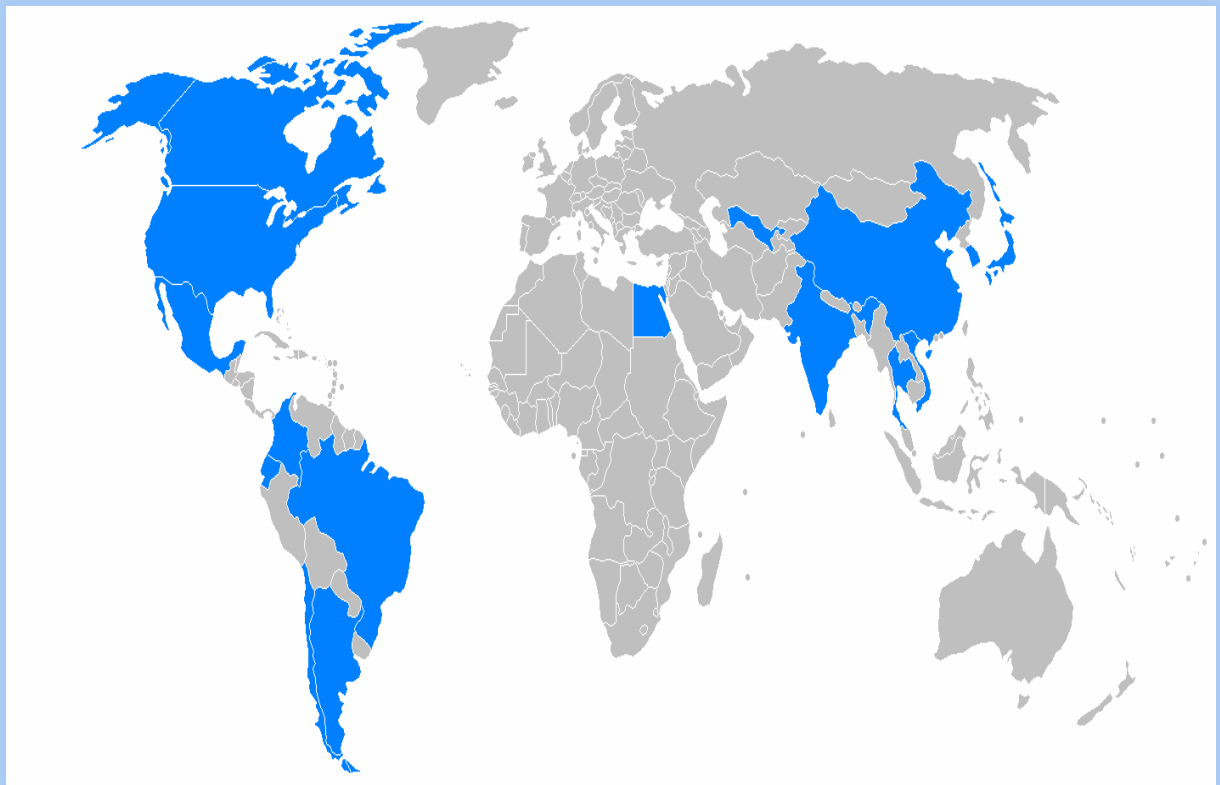
Après la cession de Saab en 2010, le retrait de Daewoo en 2005, de Chevrolet en 2014 et la vente de GM Europe (Opel/Vauxhall) en 2017, le groupe américain ne possède plus de présence significative sur le continent européen, préférant concentrer ses activités sur des marchés plus rentables.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

General Motors est le premier constructeur aux États-Unis de 1931 à 2020. Il est dépassé par Toyota en 2021, avec 2,3 millions de véhicules vendus par le japonais contre 2,2 millions pour l'américain.

GM a produit 15 % de toutes les voitures et camions vendus dans le monde. En 2014, il compte 212 000 employés (en 1973, il était le premier employeur des États-Unis, où travaillaient 618 000 de ses 853 000 salariés mondiaux). Le groupe est présent sur presque tous les continents comme on peut le voir en bleu sur la figure ci-dessous.

Figure 13. Les usines de General Motors à travers le monde



Source (Brejnev, 2008, World locations of General Motors factories.PNG)

Le groupe GM est également présent depuis 1930, par l'intermédiaire de sa filiale General Motors Électro-Motive Division dans la construction de locomotives Diesel-électrique, mais également de moteurs pour la marine et de groupes électro-générateurs. GLM a fait connaître en janvier 2005 son intention de vendre cette division à un groupe d'investisseurs.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Par ailleurs, sa filiale GMAC est présente depuis 1919 dans le secteur des services financiers et de l'assurance.

GM a aussi un accord de production avec Lada-AvtoVAZ en Russie. Encore récemment, GM possédait des participations dans Fiat (Italie), Isuzu, Subaru et Suzuki (Japon). La mauvaise situation financière du groupe a contraint ce dernier à vendre ses parts.

Les autres divisions de General Motors sont : ACDelco, Allison Transmission, et General Motors Electro-Motive Division. GM a aussi des participations dans Delta en Afrique du Sud.

De façon anecdotique, le groupe s'intéresse à la robotique et a conçu entre autres le Robonaut 2 de la NASA.

En 2021, le constructeur automobile dévoile un projet de voiture volante à Las Vegas, prototype virtuel qui concerne un taxi aérien totalement autonome et électrique.

3.3 Les principales motivations de la formation de cette alliance stratégique

Le groupe français PSA est au deuxième rang européen et huitième au niveau mondial et quasiment absent sur la scène mondiale, tandis que General Motors est le leader mondial mais connaît beaucoup de difficultés sur le marché européen.

Le secteur automobile se restructure et connaît le développement d'un nouveau segment riche en potentialités, celui des technologies électriques qui répondent à des normes écologiques, insistant sur le respect strict de l'environnement (l'un des principaux piliers du développement durable). L'alliance PSA-General Motors est aussi conçue pour relever ce défi technologique auquel devront faire face les constructeurs automobiles pour rester pérennes. Pour répondre à cette exigence environnementale, les entreprises sont contraintes de financer de multiples projets technologiques et d'investir davantage dans la formation d'ingénieurs devant s'approprier les technologies électriques et hybrides. Les ventes ne sont plus soutenues par les primes de l'État, vu la conjoncture économique actuelle. L'effet psychologique publicitaire qui a pu insérer dans l'esprit des consommateurs une image de bas prix, ce qui empêche les constructeurs aujourd'hui de se rebondir en remontant leur prix. Donc, leurs marges sont directement affectées.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

À travers cette alliance, ces deux constructeurs visent des objectifs communs mais aussi des objectifs propres à eux-mêmes.

Le groupe PSA cherche des capacités de financements pour renforcer sa position concurrentielle (pour faire face à la concurrence en Europe) mais également pour financer ses projets à l'étranger (projet d'implantation en Inde) dans sa stratégie d'internationalisation de ses sites de production.

General Motors après trois de faillite cherche à un partenaire pour renforcer sa position concurrentiel en Europe zone dans laquelle elle enregistre de mauvaise performance avec des pertes estimés à 747 millions de dollars sur toute l'année 2011 pour OPEL (filiale de General Motors en Europe).

L'alliance de ces deux constructeurs repose sur plusieurs objectifs : trois projets communs de développement de véhicules (basés sur des plateformes de PSA), une coopération avec le transporteur GEFECO pour réduire les coûts logistiques, et la création d'une centrale d'achat commune (1,2 milliard d'euros de synergies à partir de 2018).

La forme de croissance externe pour laquelle les deux constructeurs ont opté, est une alliance supplémentaire avec prise de participation unilatérale étant donné la recherche de synergies, de réduction des coûts d'une part, et l'achat de 7% des parts de PSA par l'américain pour un montant de 250 millions d'euros. Nous pouvons aussi citer d'autres motivations communes comme :

- Répondre au défi technologique (protection l'environnement ; moins d'émission de co2)
- Répondre au défi de surcapacité de production de véhicule (due à la baisse de la demande) à travers de produits adaptés aux besoins des différents marchés
- Faire à a diversité technologique et le coût élevé qui lui est associé
- Faire face à l'insuffisance de rentabilité et le manque de compétitivité (prix) sur le marché européen
- le partage de plates-formes, de composants et de modules de véhicules
- Projet en commun de production monospaces, de petits 4X4, de véhicules (petites et moyennes) puis par la suite de véhicules électriques,

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

- La réalisation des économies (s'élevant à 1,5 milliards d'euros en cinq années) et résistance à la concurrence globale
- Réalisation d'effort commun en R&D
- Mutualisation des risques
- Mutualisation de la chaîne logistique de certaines filiales (l'essentiel des coûts d'une voiture proviendraient des équipements)
- Accéder à des technologies et à un savoir-faire dans le domaine des petits véhicules électriques et de renforcer sa présence sur le marché européen (General Motors)
- développer de nouvelles plateformes et accélérer la croissance hors Europe (PSA)
- Accéder à la connaissance du partenaire
- la création d'une coentreprise mondiale d'achat pour l'approvisionnement en produits de base, composants et autres biens et services auprès de fournisseurs, avec des volumes d'achat annuels combinés d'environ 125 milliards de dollars.
- Apprentissage organisationnelle
- Recherche d'effet de synergie
- diminution des coûts
- Améliorer la compétitivité surtout en Europe
- Pénétration de nouveaux marchés (pour PSA le marché chinois et indien, pour General Motors pour son implantation Afrique et en Amérique Latine)

Ce pacte industriel permettra aux deux partenaires de réaliser d'importantes économies au cours des cinq prochaines années, environ 2 milliards de dollars, grâce auquel ils pourront améliorer leur position concurrentielle niveau européen.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Tableau 18. Les volets de l'alliance entre PSA et General Motors

Volet 1	Volet 2	Volet 3	Volet 4	Volet 5
Investissement conjoint dans les activités de la (R&D). Technologies.	Création d'une joint-venture pour des approvisionnements communs.	Mutualisation de la chaîne logistique en intégrant celle de General Motors.	Plateformes, modèles et composants (partie non-visible du véhicule)	La gestion des réseaux de distribution et la vente des modèles obtenus
Mutualisation des efforts de R&D et transfert de technologies complémentaires	Masse d'achat commune de 125 milliards de dollars (soit environ 93 milliards d'euros).	La filiale Gefco de PSA récupère les activités logistiques d'Opel (General Motors).	Voitures petites et moyennes, Monospaces, petits 4X4 et les véhicules électriques.	Distribution et commercialisation indépendantes de manière très concurrentielle.

Source (Hani et Cheriet, 2013, Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique P 5)

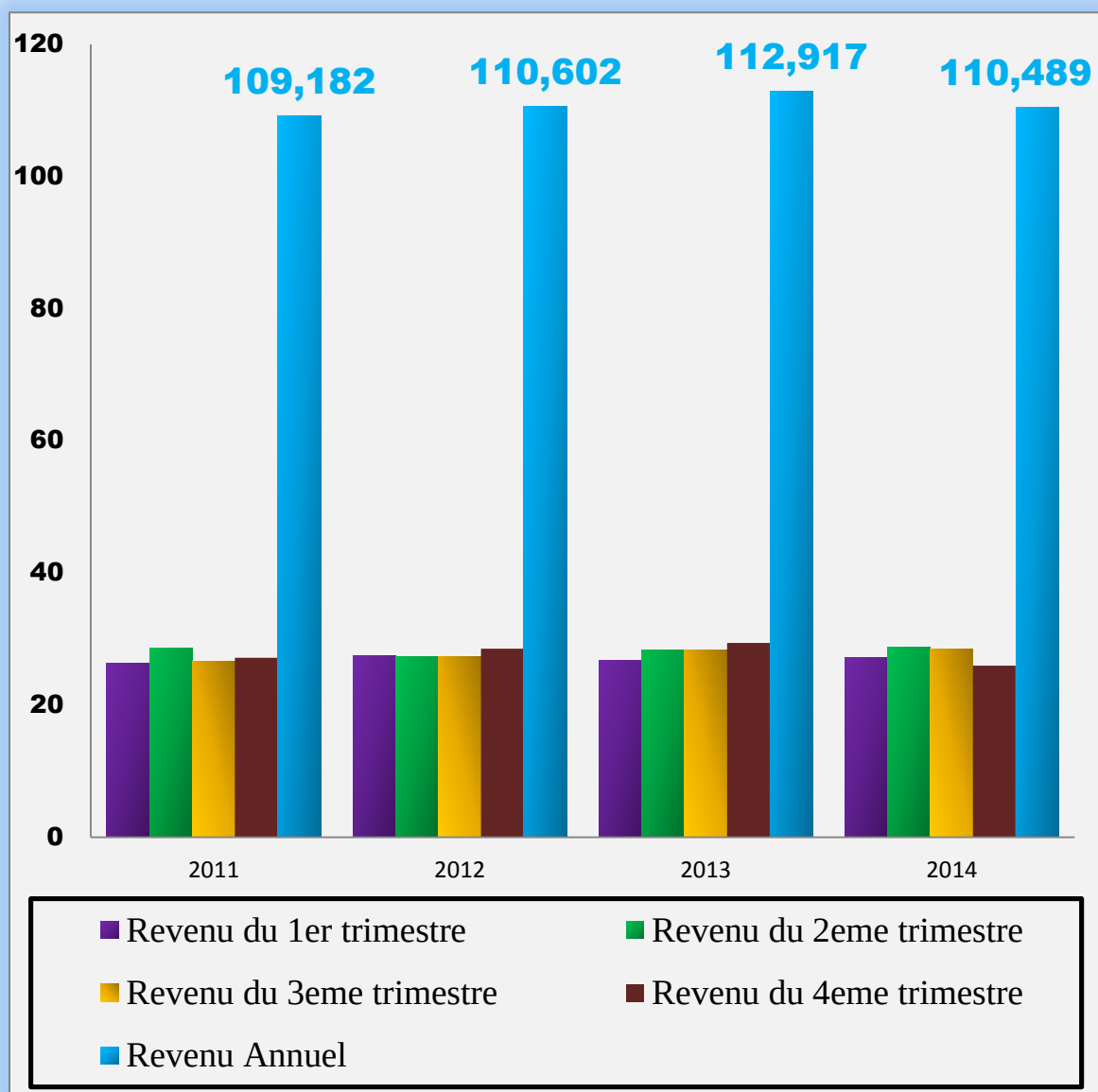
3.4 Les résultats de l'alliance stratégique entre le groupe PSA et General Motors

Globalement les alliances stratégiques offrent des opportunités pour accélérer la croissance des partenaires, augmenter leur compétitivité, maximiser leurs profits, diminuer les risques, améliorer leur productivité... tout en permettant à chacun de conserver son indépendance. Dans notre cas, les effets cette l'alliance n'ont pas été le même pour les deux constructeurs. General Motors a fortement bénéficié des effets de l'alliance et ceci se traduit par le fait qu'elle a conforté sa première position au fil des années avec des chiffres impressionnants, après avoir été relégué au deuxième rang mondial par Toyota en 2008.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Le groupe a vendu 9,025 millions de véhicules à travers le monde (+ 7,6 %) en 2011, dont 2,9 millions aux États-Unis. Sur son principal marché l'Amérique du nord, le constructeur a vu ses ventes s'envoler de 11,4 %, en ligne avec la reprise. Par ailleurs, l'une de ses deux marques mondiales, Chevrolet, a établi un record de ventes de 4,76 millions de voitures dans le monde.

Figure 14. Les chiffres d'affaires pour le groupe General Motors (Md€)



Source (Statista, 2022)

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

À travers le tableau ci-dessus, on constate une nette progression et une nette augmentation du revenu annuel soit du chiffre d'affaires (+1,413Md€ en 2012 par rapport à 2011, +2,315 Md€ en 2011 par rapport à 2012).

Contrairement à General Motors, le groupe PSA a vu ces ventes chutées enregistrant ainsi d'énorme perte soit 5 milliards d'euros (dont 4,7 milliards de dépréciations d'actifs) plongeant drastiquement ses finances. Dans l'activité automobile, le déficit opérationnel s'élève à 510 millions, soit une marge négative de 2,7%. Le chiffre d'affaire du constructeur n'a cessé de diminuer passant de -4,46millions en 2012 à -0,546 millions puis -0,546 à -1,293 en 2013 par rapport à 2014.

Dans un contexte de recul des ventes en Europe (-9,6% sur les marchés où Banque PSA Finance exerce ses activités), le nombre de nouveaux contrats financés s'établit à 174 000 unités, en baisse de 9,4% par rapport au 3ème trimestre 2012. La performance commerciale reste très dynamique avec un taux de pénétration global de 29,5% sur les véhicules neufs. Ainsi le chiffre d'affaires de Banque PSA Finance est de 447 M€ (-5,1%.) sur le troisième trimestre, l'encours global de crédit représentant 21,4 Md€ à fin septembre 2013, en baisse de 9,9 % (-6,7% sur l'encours Client Final).

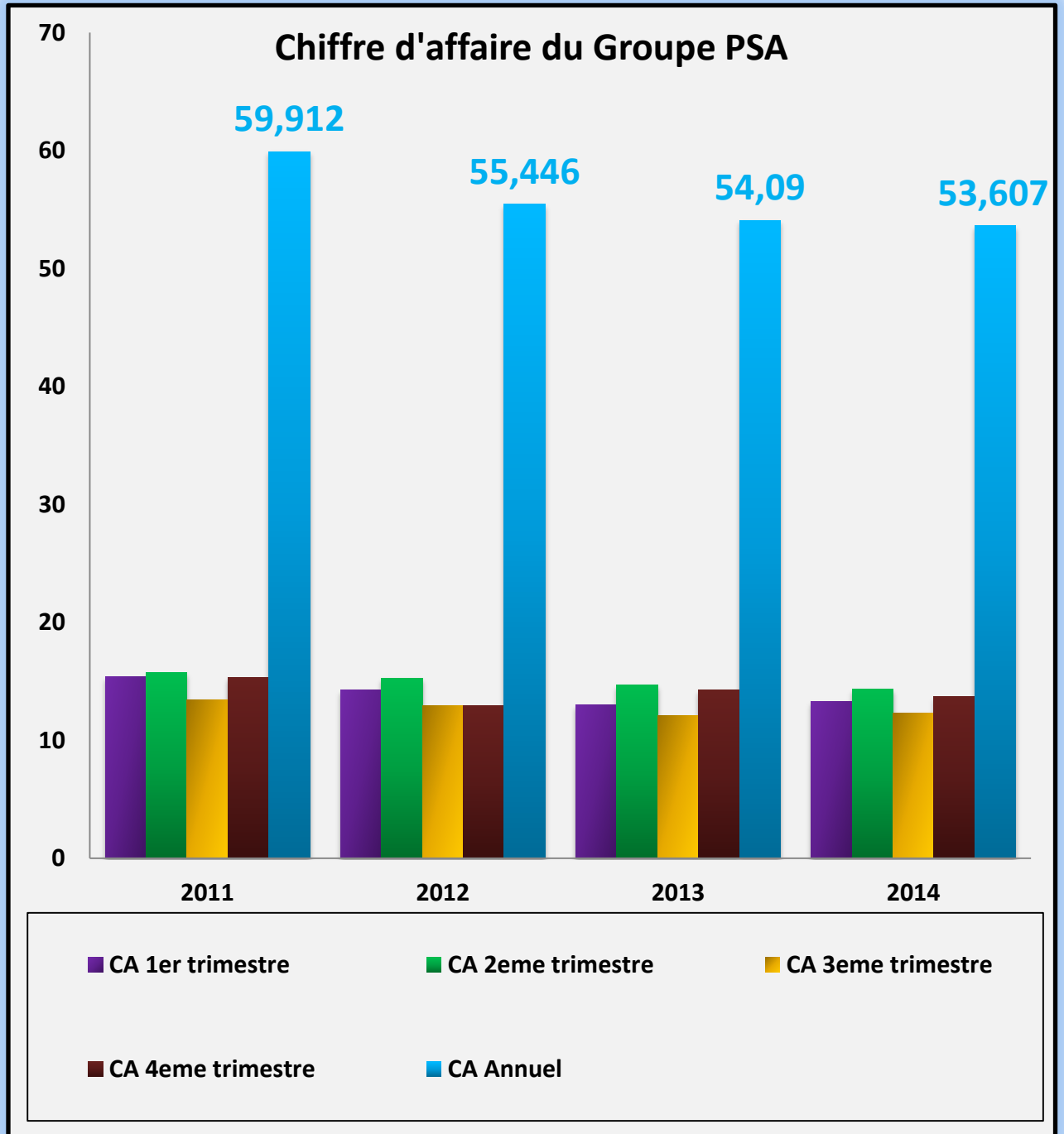
En Novembre 2012, l'action PSA chute à moins de 4,5 euros valorisant le groupe à seulement 1,59 milliard d'euros, précipitant l'abandon du projet de fusion d'Opel avec la division automobile de PSA. Suite à l'annonce du retrait de General Motors, l'action PSA a chuté jeudi de 7,61% à 10,63 euros à la bourse de paris.

Malgré le groupe a poursuivi sa globalisation, avec des ventes hors Europe qui ont atteint fin septembre (2013) 42% des volumes globaux, avec une forte performance en Chine où les volumes sont en croissance de 28%.

Les ventes de véhicules montés hors Europe représentent 42% des ventes totales à fin septembre 2013, contre 36% à fin septembre 2012. Le groupe a vu une baisse de ses véhicules en stocks de 63000 unités. Le Groupe est leader sur le marché des véhicules utilitaires légers, avec une part de marché au troisième trimestre 2013 de 20,8% contre 20,2% en 2012, dans un marché en progression de seulement 0,9%.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Figure 15. Le chiffre d'affaires du Groupe PSA



Source(Statista, 2022)

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Nous remarquons donc que l'alliance entre General Motors et PSA Peugeot a été bénéfique au groupe américain car durant les deux années d'alliance, le chiffre de vente a augmenté contrairement au groupe français qui a vu sa situation se dégradait avec une baisse de son chiffre d'affaire.

On a assisté à l'abandon des projets de plateforme les l'un après les autres jusqu'à l'abandon complet de l'alliance avec les retrait de General Motors.

Dès le mois d'octobre, les deux fiancés annoncent qu'ils vont limiter leurs ambitions au marché européen en crise. Finis les rêves de PSA d'un retour sur le marché américain. Le projet d'une plate-forme brésilienne, le plus concret de tous, ne verra pas non plus le jour. Et en Chine, PSA préfère se passer de GM en s'adossant à Dongfeng.

En quelques mois, l'accord initialement présenté comme planétaire – lors d'une conférence où aucun des représentants de GM n'étaient présents – se réduit comme peau de chagrin. Dans la foulée, de nombreux projets de coopération, comme une plate-forme commune pour les petits véhicules, sont abandonnés les uns après les autres. Dès lors, l'issue était écrite.

En décembre, le constructeur américain annonce qu'il s'apprête à vendre l'intégralité de sa part de 7% tout en affirmant qu'il va « poursuivre sa coopération » avec le groupe français. C'est le dernier épisode d'un rapprochement dont « l'équation technico-économique a été difficile à trouver », confie à l'époque un porte-parole de PSA aux Echos.

Ironie de l'histoire, les discussions en vue d'un éventuel rachat d'Opel à GM interviennent au moment où les fruits de cette alliance éphémère, car il y en a, sont en train d'arriver sur le marché. C'est le cas du nouvel SUV 3008 de Peugeot et de sa déclinaison Grandland X d'Opel, qui ont été présentés en octobre dernier, ou encore du C3 aircross (Crossland X pour Opel), qui est attendu au salon de Genève de mars prochain.

4. L'alliance Renault- SNVI

Une Joint-venture est un accord entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger comme nous l'avons défini précédemment. Cette coopération est envisagée sur le long terme. La création d'une filiale commune implique la mise en commun de compétences

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution, etc.), techniques (outil de production, licence, etc.) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire, dans un esprit commun de coopération. Ceux-ci partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune.

C'est cette forme d'alliance stratégique qui a été choisie par les deux partenaires SNVI et RENAULT. Il faut dire que cette forme est souvent choisie par les pays en voie de développement ainsi que les pays émergents comme la Chine car elles offrent une certaine garantie de transfert technologique.

4.1 Présentation du groupe générale Renault France

Renault France est une entreprise fondée en 1899 par Louis Renault puis nationalisée en 1945 pour collaboration (Thierry Pénard et Eric Darmon).

Son historique se présente comme suit :

1899 : Louis Renault (1877-1944) construit sa première « voiturette » et fonde le 25 juin, avec ses deux frères, Marcel et Fernand, l'entreprise familiale « Renault Frères;

1900 : pour promouvoir leur produit, Louis et Marcel utilisent leur passion commune : la course et remportent le Paris-Bordeaux. Le premier logo présente dans un médaillon, les initiales gravées et entrelacées des frères Renault ;

1906 : Le premier grand prix de l'ACF est remporté par une Renault AK sur le futur circuit des 24 heures du Mans ;

1914-1918 : durant la Première Guerre mondiale, les véhicules Renault s'illustrent avec les taxis de la Marne puis avec les premiers chars français, les FT-17 ;

1921 : Renault sort la Torpédo Grand Sport ;

1922 : l'entreprise familiale devient la « Société anonyme des Usines Renault » ;

1925 : un nouveau logo, le losange sera assimilé à la marque (on dit « la marque au losange»). La première usine Renault est installée sur l'Île Séguin ;

1939-1945 : les usines sont réquisitionnées et servent l'armée allemande. En 1942, les bombardements alliés détruisent la moitié des ateliers de Billancourt ;

1945 : l'État français nationalise Renault, pour cause de collaboration avec le Reich Nazi et devient l'unique propriétaire de la « Régie Nationale des Usines Renault ». Le président Charles de Gaulle nomme Pierre Le faucheur en tant que nouveau directeur général de la Régie Renault ;

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

1946 : la première 4CV quitte la chaîne de montage, le succès est immédiat. D'une conception de luxe et de prestige, Renault passe à la première voiture populaire, utilitaire et économique vendue au plus grand nombre. La 4CV est la première voiture française à dépasser le million d'exemplaires ;

1961 : après avoir été la première voiture à dépasser le cap du million d'exemplaires, la 4CV n'est plus fabriquée et la Renault 4 est lancée ;

1972 : la mention du nom de l'entreprise disparaît au profit d'un losange graphiquement épuré. La popularité de la marque atteint plus de 90 % (par rapport à 52 % en 1970). Lancement de la Renault 5 ;

1975 : l'exportation représente 55 % des ventes du groupe ;

1977 : Peugeot et Renault s'associent ;

1980 : Renault est le leader sur le marché automobile français avec plus de 40 % de part de marché ;

1983 : Alain Prost ajoute trois victoires au Palmarès de F1 de Renault. Lancement d'une nouvelle Renault construite aux États-Unis sur la base de la Renault 9, « L'Alliance », nom symbolisant l'alliance entre la Régie et American Motors Corporation (AMC) ;

1987 : devant les problèmes abyssaux de fiabilité de ses produits vendus en Amérique du Nord, Renault doit se retirer de ce marché et vendre AMC à Chrysler. Ce dernier ne retiendra que la division Jeep ;

1990 : Renault devient une Société anonyme. Échec de la fusion avec le groupe Volvo ;

1993 : Renault commercialise les derniers exemplaires de la Renault 21 2.0 Turbo et 2.0 Turbo Quadra et lance la Clio Williams et 16V à la suite des palmarès de Renault en F1 ;

1994 : trois ans de suite, Renault est champion du Monde de Formule 1 avec Alain Prost, qui à cette occasion descend les Champs-Élysées au volant de la Williams-Renault ;

1996 : Privatisation de Renault ;

1998 : inauguration du Techno centre Renault où sont conçues les futures voitures de chez Renault. Le site se trouve à Guyancourt dans les Yvelines à environ 30 km à l'ouest de Paris et emploie près de 12 000 personnes - y compris les prestataires, sous-traitants et filiales de Renault ;

1999 : accord de partenariat conclu avec le groupe Nissan. Renault prend 36,8 % du capital de l'entreprise japonaise. Achat du groupe roumain Dacia. Association avec le groupe Fiat pour

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

fusionner dans une nouvelle société Irisbus, la division Bus de RVI et la branche Bus européenne de Iveco ;

Rachat de la branche poids lourds Renault VI par le groupe AB Volvo qui se traduit par la création du groupe Volvo Global Trucks dont Renault détient 20 % du capital. Renault VI cède à Fiat-Iveco sa participation dans Irisbus.

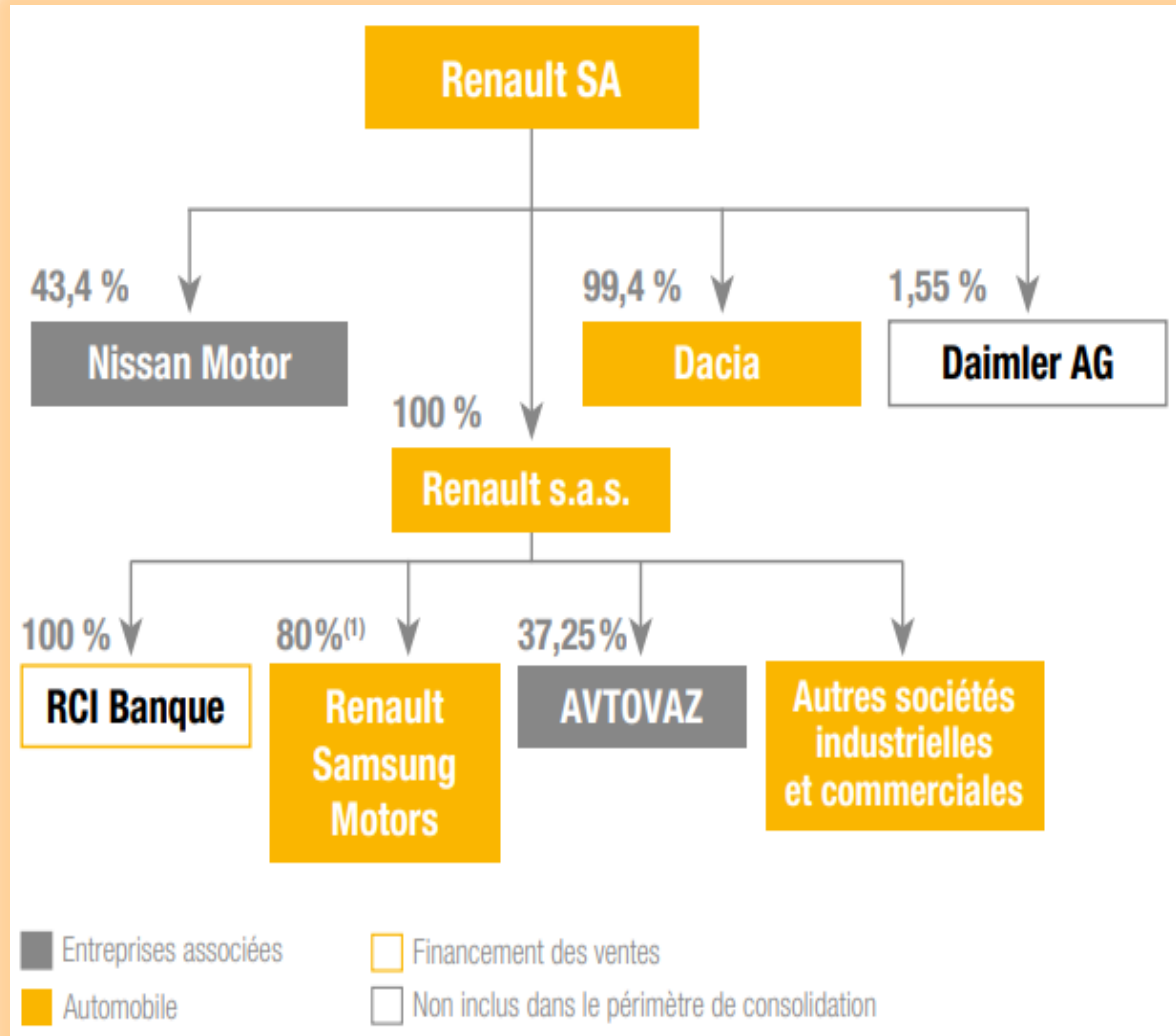
Renault s'appuie en particulier sur la complémentarité de ses marques : Renault marque globale, Dacia marque régionale et Renault Samsung Motors (RSM) marque locale.

Depuis 115 ans, Renault fait partie des marques qui écrivent l'Histoire de l'Automobile. La marque a acquis au fil des années une personnalité unique, à la fois proche de ses clients, dans la lignée des grandes innovations passées. Renault continue à renouveler l'offre Automobile, avec sa gamme électrique, mais aussi en dotant ses voitures d'équipements qui facilitent la vie quotidienne, que ce soit la connectivité embarquée au meilleur du niveau du marché, ou bien la réinvention de la boîte à gants en tiroir magique (Renault document de référence 2013).

L'organigramme de Renault est doté en premier d'un président directeur qui dirige l'ensemble des sous directeurs qui sont : le directeur délégué à la compétitivité, le directeur délégué à la présidence, le directeur financier, le directeur des ressources humaines, le directeur délégué à la performance et le directeur délégué à la présidence de l'alliance RNBV.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Figure 16. L'organigramme de Renault



Source (Groupe Renault 2015)

Le groupe emploie 130 000 salariés pour une production totale de 2,38 millions de voitures par ans pour les 3 marques (Renault, Dacia, Samsung). Renault est le 5ème groupe européen derrière Volkswagen, PSA, Ford et General Motors et 10ème groupe mondial.

Renault produit des véhicules particuliers à hauteur de 86% et des utilitaires à hauteur de 14%. Ses produits phares sont la Renault Mégane (4ème voiture la plus vendue en Europe).

Le groupe dispose de plusieurs usines dans le monde entier : France, Espagne, Roumanie,

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

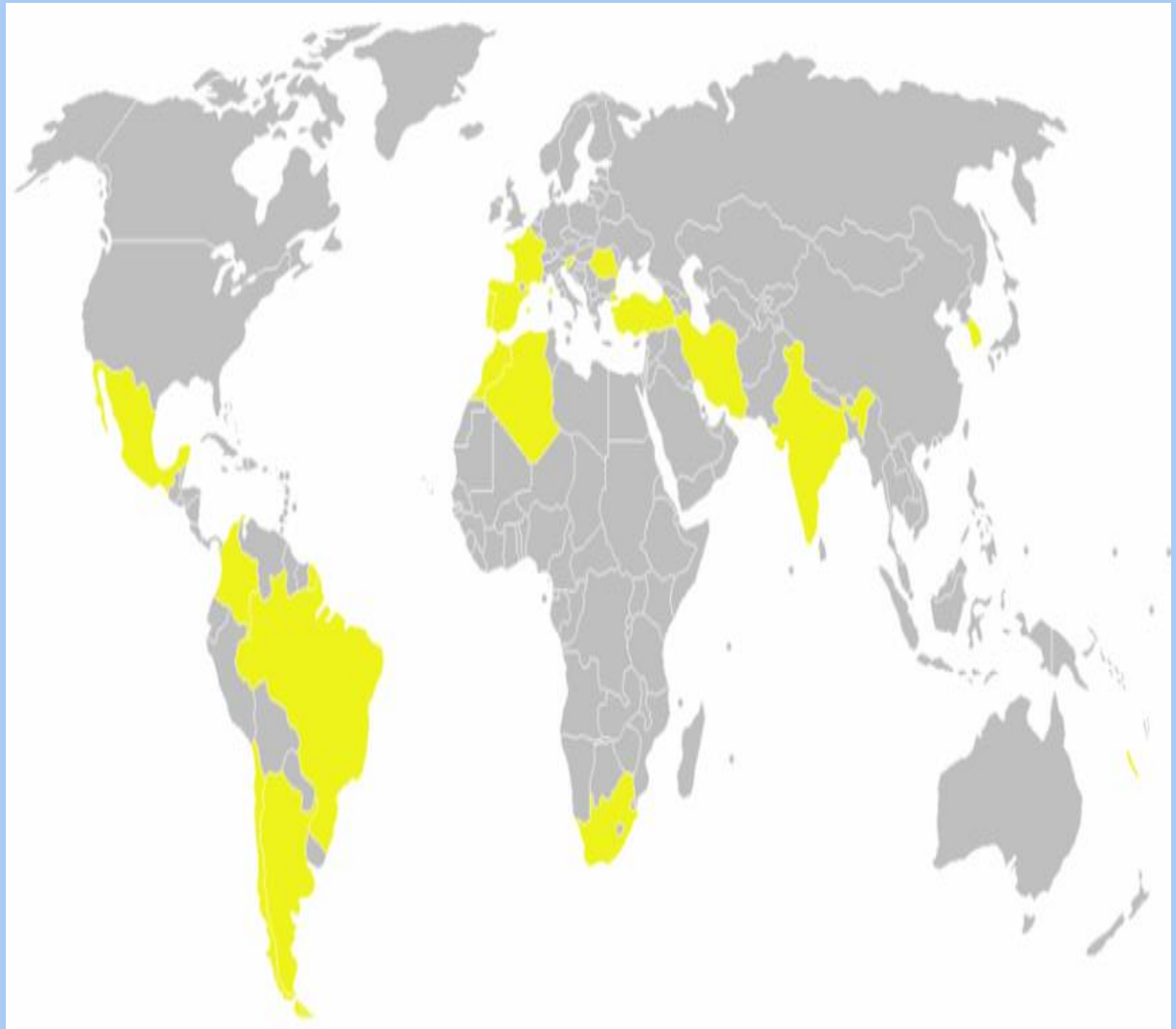
Russie, Slovaquie, Turquie, Maroc, Brésil, Argentine, Colombie, Corée, Iran, Inde, Maroc et Algérie. Le réseau de distribution du groupe est très étoffé avec près de 10 000 établissements en Europe dont 5 100 en France, principalement des indépendants (agents, concessionnaires) comme on peut le voir en jaune sur la figure qui suit.

Les parts de marché de Renault dans certains pays dans lesquels il le plus présent

- **En Russie** : son 3e marché, Renault est porté par le succès de Duster et le lancement réussi de Nouvelle Logan et Nouvelle Sandero. Renault est la 2ème marque étrangère et enregistre une part de marché record de 7,9 % dans un contexte économique et monétaire difficile.
- **En Turquie** : le Groupe a réalisé la meilleure performance des 13 dernières années avec une part de marché de 17,4 %. Renault est la 2ème marque du pays : Fluence est le modèle le plus vendu, Clio, Captur et Symbol sont leaders de leur segment.
- **En Roumanie** : Dacia, constructeur national, reste leader du marché. Au total, le groupe Renault totalise 38,6 % de part de marché dans le pays, avec des ventes en hausse de 21,3 %.
- **En Inde** : Renault reste la première marque européenne avec 1,5 % de part de marché et 44 849 immatriculations.
- **Au Maroc** : le groupe Renault domine le marché avec 37 % de part de marché et place une nouvelle fois ses marques Dacia et Renault en tête des ventes avec 45 174 véhicules vendus.
- **En Algérie** : Le Groupe s'affirme comme leader du marché algérien avec 26,9 % de part de marché. Cette performance positionne les marques Renault et Dacia aux 1er et 3ème places. L'usine Renault d'Oran, inaugurée en novembre 2014, vient renforcer la place de Renault en tant qu'acteur majeur du marché automobile algérien. (Groupe Renault, 2015).

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Figure 17. Les usines de Renault à travers le monde.



Source (Brejnev, 2008, World locations of Renault factories)

Les objectifs principaux du groupe Renault sont entre autres :

- Faire reconnaître son identité de marque :

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Renault propose des concepts novateurs, anticipant l'évolution des valeurs et des modes de vie, tout en restant en accord avec les attentes du public.

- Être le plus compétitif en termes de qualité, de coûts et de délais
- Pour soutenir sa compétitivité, Renault s'est engagé dans une démarche de réduction des coûts et avec réduction des délais par la diminution des temps d'études et d'industrialisation. Pour ce qui concerne l'amélioration de la qualité Renault peut tirer des bénéfices de son alliance avec Nissan qui a, en matière de qualité, un savoir-faire reconnu.
- Le partage des connaissances sur la qualité des produits fait partie des synergies attendues de l'alliance entre Renault et Nissan.

S'internationaliser en :

- Renforçant ses implantations actuelles et en créer de nouvelles dans des pays ciblés s'imposant au travers de produits adaptés aux besoins des différents marchés.
- Internationalisant son encadrement, sa culture, ses compétences techniques, commerciales et financières.
- Maîtriser les prises de risques liées à ces différentes opérations.

Tirant pleinement parti de l'alliance avec Nissan.

- Développer les valeurs de Renault : Renault a choisi de respecter certaines valeurs dans le but de développer l'esprit d'entreprise par le biais des ressources humaines on met en place Une politique de formation continue et de recrutements pour attirer et retenir les meilleurs talents.
- Un management responsable prenant en charge des objectifs clairs et partagés. Une organisation qui privilégie les lignes hiérarchiques courtes, le fonctionnement en réseau.

Une rémunération attractive en fonction des responsabilités et des résultats collectifs et individuels.

- Un dialogue clair et sincère avec le personnel et les organisations syndicales.
- Exprimer sa réussite par des résultats financiers : Renault veut se donner les moyens d'un développement indépendant, et répondre à l'attente de ses actionnaires, à travers :
 - La rentabilité des capitaux propres : elle doit être égale ou supérieur à 11%.
 - La marge opérationnelle : le groupe Renault s'est fixé un objectif de marge de 4%.

Le contrôle de l'endettement : Le groupe Renault s'est fixé comme objectif d'être en situation de liquidité nette positive.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Le dividende versé par Renault : Renault poursuit sa politique d'augmentation Régulière de son dividende. (Cyril GUIMBAUD, Romain CHALINDAR, 2006).

4.2 Présentation générale de la S.N.V.I

La société nationale des véhicules industriels S.N.V.I. est née par décret n° 81/342 du 12 décembre 1981 entériné par le conseil des ministres du 06 juillet 1981. L'Entreprise est composée d'un effectif de 8170 salariés, dont 7967 une grande majorité ayant une expérience professionnelle importante dont l'ancienneté dépasse les 15 années.

La dénomination de l'Entreprise demeure toujours S.N.V.I. société nationale de véhicule avec un statut juridique d'une SPA (société par action) au capital social de 20200.000.00 DA, dont la direction générale se situe à la route nationale n° 05 BP 153 – ROUIBA – ALGER.

Le cycle d'évolution de l'industrie mécanique en Algérie est marqué par plusieurs phases essentielles :

De 1957 à 1967 Implantation de la société française AUTOMOBILES BERLIET (02 juin 1957) à Rouïba ;

En 1967 Création de la SONACOME avec pour mission de promouvoir l'industrie mécanique en Algérie ;

En 1970 SONACOME choisit BERLIET pour l'édification du Complexe de Véhicules Industriels ;

En 1981 La restructuration de SONACOME donne naissance à la S.N.V.I « Entreprise Nationale de Véhicules Industriels ». L'entreprise s'est dotée d'un statut juridique d'entreprise Publique Socialiste ;

De 1995 à 2000, la SNVI devient une Entreprise Publique Économique régie par le droit commun, érigée en société par actions (Spa) au capital de 22 000 MDA.

Elle fut placée sous le contrôle d'un holding public qui avait pour mission de gérer les capitaux marchands de l'état. À ce titre, le Holding exerce, par délégation du CNPE (Conseil National de Participation de l'État), tous les attributs du droit de propriétés sur les actions de la SNVI qui lui sont transférées. Toute politique d'investissement, toute stratégie de restructuration interne et de redéploiement de la SNVI sont définis par le holding en question.

En 2001, avec la dissolution des holdings publics, la SNVI prend le contrôle de sa politique d'investissement, sa restructuration et de son redéploiement. Le conseil national de

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

participation de l'état CNPE par l'intermédiaire d'un conseil de surveillance exerce un contrôle sur l'entreprise.

En 2002, la S.N.V.I est constituée « en groupe industriel S.N.V.I », placé sous l'autorité d'un directeur général unique, supervisé par le conseil de surveillance, mais rendant compte exclusivement à l'assemblée générale des actionnaires. En octobre 2011, la SNVI change de statut juridique pour devenir un Groupe Industriel composé d'une société mère et de quatre filiales.

En 2012, la SNVI présente son nouveau camion, le K66, à la foire internationale d'Alger.

En février 2012, Hamoud Tazerouti remplace Mokhtar Chahboub en tant que PDG de la société.

En octobre 2013, la SNVI rachète les 60% des actions de son partenaire français (BTK1), à la suite des mouvements de protestation des travailleurs contestant la politique de gestion menée par ce partenaire.

Le 23 février 2015, à la suite de la réorganisation du secteur public marchand de l'État, Ferrovial et toutes ses participations ont été rattachés au Groupe SNVI.

En 2015, la SNVI annonce la sortie du premier bus civil Mercedes-Benz assemblé en Algérie et notamment dans l'usine de Rouiba.

En 2015, la production de la SNVI affiche un chiffre de 1 135 camions.

En février 2015, un consortium composé de cinq banques publiques (BNA, BEA, CPA, BADR, CNEP), accorde un crédit de 92 milliards de DA à la SNVI pour financer ses projets de développement.

En 2016, la SNVI présente à la 25e Foire de la Production Algérienne son premier bus 4X4 dénommé Atakor.

En décembre 2016, Malek Salah le PDG de la SNVI est remplacé par Oudjit Nour-Eddine qui occupait auparavant le poste de président du conseil d'administration de la filiale fonderie de l'entreprise.

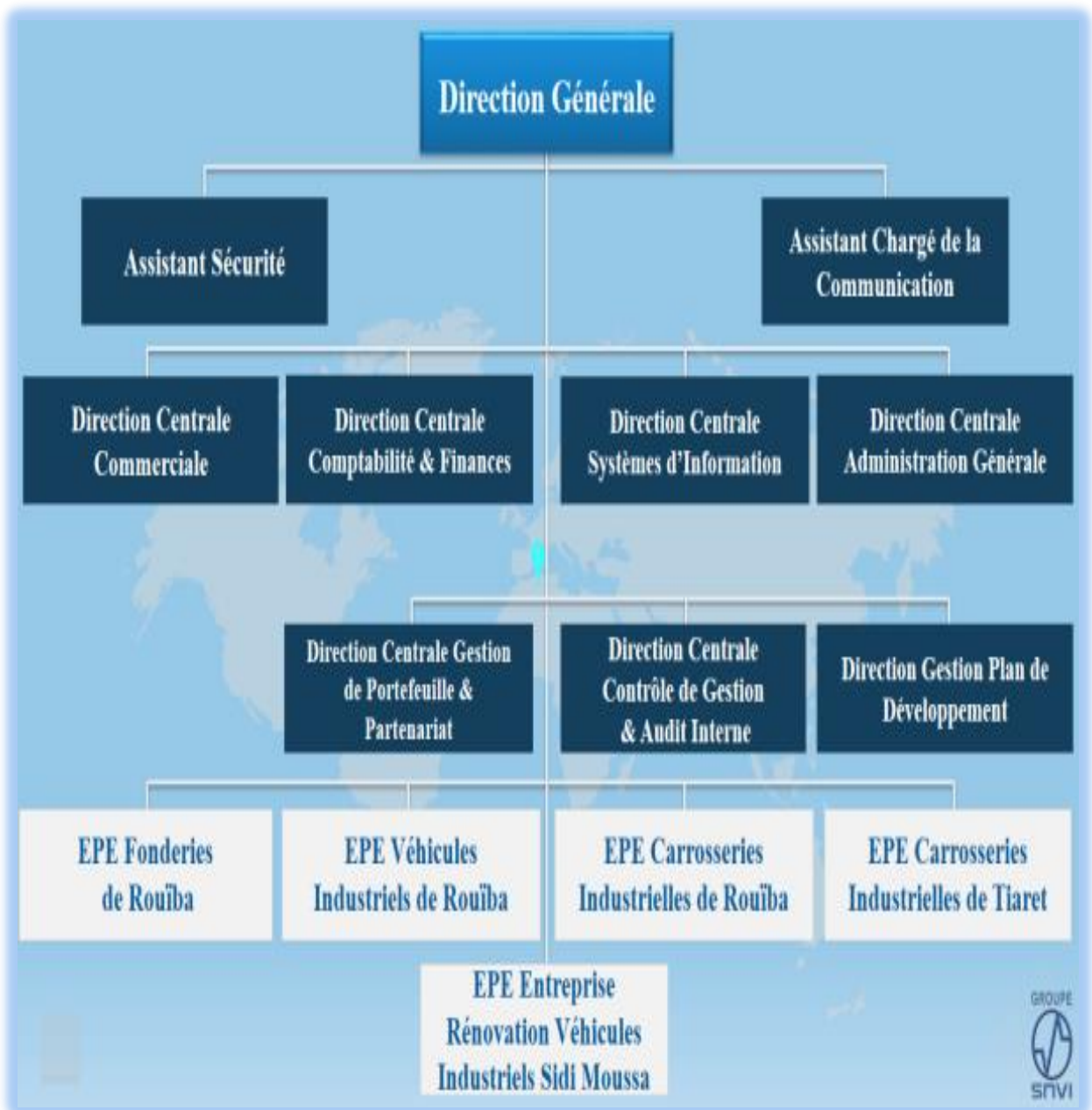
En 2017, la SNVI présente le minicar Salama, version carrosserie amélioré du 25 L4, destiné au transport scolaire. Avec un taux d'intégration de 85%, 2000 bus construit et livré en septembre 2018.

En 2019, le groupe devient membre du conseil d'administration du centre de recherche en mécanique à Constantine. Ce centre placé sous la tutelle du Ministère de l'enseignement

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

supérieur et de la recherche scientifique, est chargé de rapprocher le monde académique du monde industriel, préparer le futur d'industries mécaniques nationales et participer activement à la formation continue. Son organigramme se présente comme suite :

Figure 19. Organigramme de la Société nationale des véhicules industriels (S.N.V.I)



Source (www.snvigroupe.dz/pgentreprise.php consulté le 28/07/2020)

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

La S.N.V.I est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social de la recherche, du développement, de la production, de l'exportation, de la commercialisation et de la maintenance des véhicules industriels de type poids lourds (camions, autobus, autocars, camions spéciaux, remorques et semi-remorques), et d'une manière générale, de tous les véhicules destinés au transport routier des personnes, des biens et des matières d'une charge utile supérieur à 1,5 tonne.

D'autre part, la S.N.V.I est chargée d'assurer et de promouvoir les activités d'après-vente des véhicules industriels et d'assister leurs propres moyens de maintenance. On peut retenir trois caractéristiques à la S.N.V.I :

- La S.N.V.I est une entreprise spécialisée.
- La S.N.V.I est présente sur l'ensemble du territoire national.
- La S.N.V.I dispose d'un tissu important de sous-traitant nationaux, ceci génère une intégration économique appréciable.

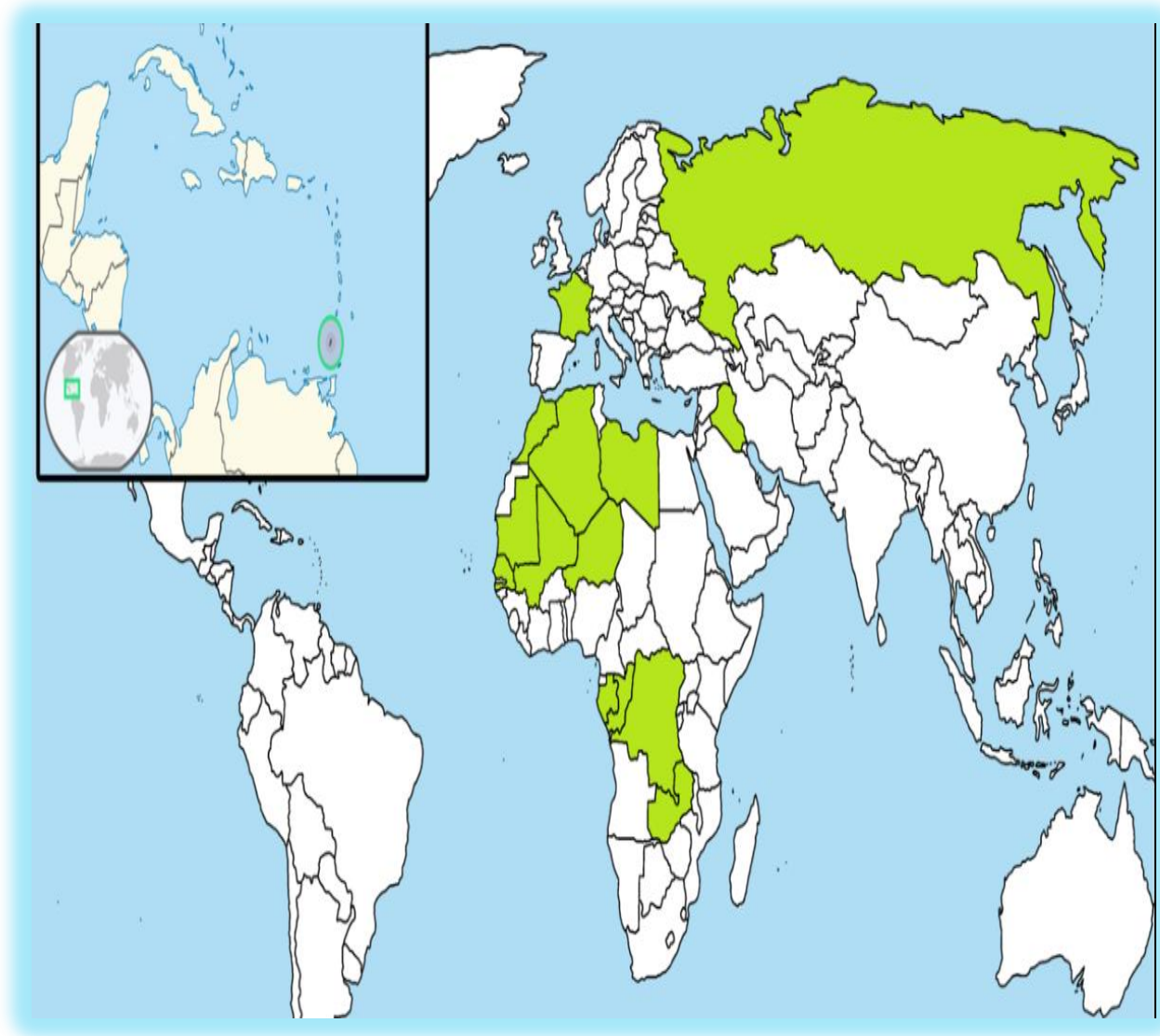
4.2.1 Les objectifs de la SNVI

Nous pouvons les résumer en cinq points essentiels : satisfaire les besoins nationaux en véhicules industriels, combler l'écart entre la production et la demande, minimiser le prix des produits et des services en assurant leur rentabilité, formation de ses salariés et contribution au progrès économique de l'entreprise.

La SNVI exporte ses produits vers plusieurs pays tels que le Mali, République du Congo, République démocratique du Congo, Gabon, Guinée-Bissau, Irak, Libye, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tunisie, Maroc, Russie, France, Zambie, Île de Grenade comme présenter schématiquement en vert sur la figure

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Figure 20. Représentation des exportations d'S.N.V.I dans le monde



Source (Yacine, 2019, Les exportations de la SNVI)

L'alliance entre la SNVI (Société Nationale des Véhicules Industriels) et le groupe Renault France a donné naissance à une joint-venture appelée la RAP (Renault Algérie production), que nous développerons dans le point suivant, puisque c'est cette alliance qui nous intéresse dans ce travail de recherche.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

4.3 Présentation générale de la « RAP » (Renault Algérie production)

Chaque jour, (800) hommes et femmes s'engagent avec rigueur et passion à vous proposer le meilleur et partagent la même vision doter l'Algérie d'une capacité industrielle aux standards internationaux, puisant sa force dans le développement de la compétence locale dans une démarche de diversification de l'économie nationale et une vision différente et nouvelle de l'investissement.

Renault Algérie a toujours mis en avant cette richesse humaine que possède l'Algérie en adoptant une politique de recrutement énergique, elle en a fait le ciment pour établir un projet audacieux ainsi est née la première usine automobile en Algérie.

Renault Algérie Production, une alliance de sécurité, qualité, l'usine est dotée de tous les outils technologiques et modernes qui lui garantissent un fonctionnement optimal de 24h sur 24.

Avec comme ambition majeure de propulser l'Algérie comme acteur incontournable de l'industrie automobile dans le bassin méditerranéen.

Située dans la wilaya d'Oran (Algérie), l'usine Renault Algérie s'étend sur une superficie de 151 hectares dont 20 hectares réservée pour la sous-traitance.

4.3.1 Historique de la RAP

De 1922 à 1959 Constitution de la Société des Automobiles Renault (SADAR) le 13 Novembre 1922 ;

De 1959 à 1969 Construction d'une usine d'assemblage des Automobiles Renault en Algérie (CARAL) ;

De 1969 à 1987 les deux entreprises qui ont fusionné cessent leurs activités en 1969 à la suite de leur nationalisation. C'est l'entreprise publique SONACOME puis son avatar ENDVP qui assure les fonctions d'importation, de distribution et de maintenance des véhicules particuliers et petits utilitaires ;

De 1987 à 1998 Renault revient ensuite en 1987 sous la forme d'un bureau de liaison, après la fin des contrats d'Autorisations d'importations de Véhicules (AIV) ;

Depuis 1998, Renault Algérie SPA est créée, La société devient opérationnelle courant 1998 et se tourne résolument vers l'avenir pour devenir en 2013 : leader du marché avec 26,2% de part de marché ;

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Le 25 mai 2012 signature d'un MOU (Mémorandum of Understanding) entre Renault et le gouvernement algérien pour l'implantation progressive d'une filière automobile en Algérie ;

Le 19 décembre 2012 signature d'un pacte d'actionnaires entre Renault, la Société Nationale de Véhicules Industriels (SNVI) et le Fonds National d'Investissement (FNI) en vue de la création d'une coentreprise (49% Renault, 34% SNVI et 17% FNI) ;

Le 31 janvier 2013 création de la société « Renault Algérie Production » ;

Le 25 septembre 2013 début des travaux sur le site d'Oued Tlelat (près d'Oran) ;

Le 26 septembre 2014 accord de fabrication pour l'usine « Renault Algérie Production » ;

En 10 novembre 2014 l'usine automobile « Renault Algérie Production » est inaugurée.

C'est l'aboutissement d'une solide coopération entre Renault et l'Algérie, qui donne naissance à l'industrie automobile en Algérie, deuxième marché automobile du continent africain. Cette usine produit Nouvelle Renault Symbol. (Groupe Renault, 2014) ;

Nouvelle Renault Symbol “ Made in Algeria” est le premier véhicule en Algérie à être équipé d'un GPS. Elle adoptera d'ailleurs l'appellation symbole Extrême puisqu'elle est une version haute de gamme de la Symbole déjà commercialisée.

4.4 Les principales motivations de la formation de cette alliance stratégique

Pour Renault ce projet industriel est l'aboutissement de plus de 90 années de présence en fin 2013. Avec ses deux marques Renault et Dacia, une politique énergique de recrutement et de formation a permis l'embauche de près de 350 employés au sein de l'usine, dont près de 30% de femmes, au sein de la sous-traitance 500 emplois ont été créés (2013).

L'Algérie est l'un des plus gros marchés d'Afrique. Sur ce marché les français ont les deux premières places (Renault ; Peugeot).

Le marché algérien est un marché historique, les liens entre algériens de l'immigration et l'ancienne puissance coloniale sont vraiment considérables. Ils ont toujours eu une pétante pour les modèles français.

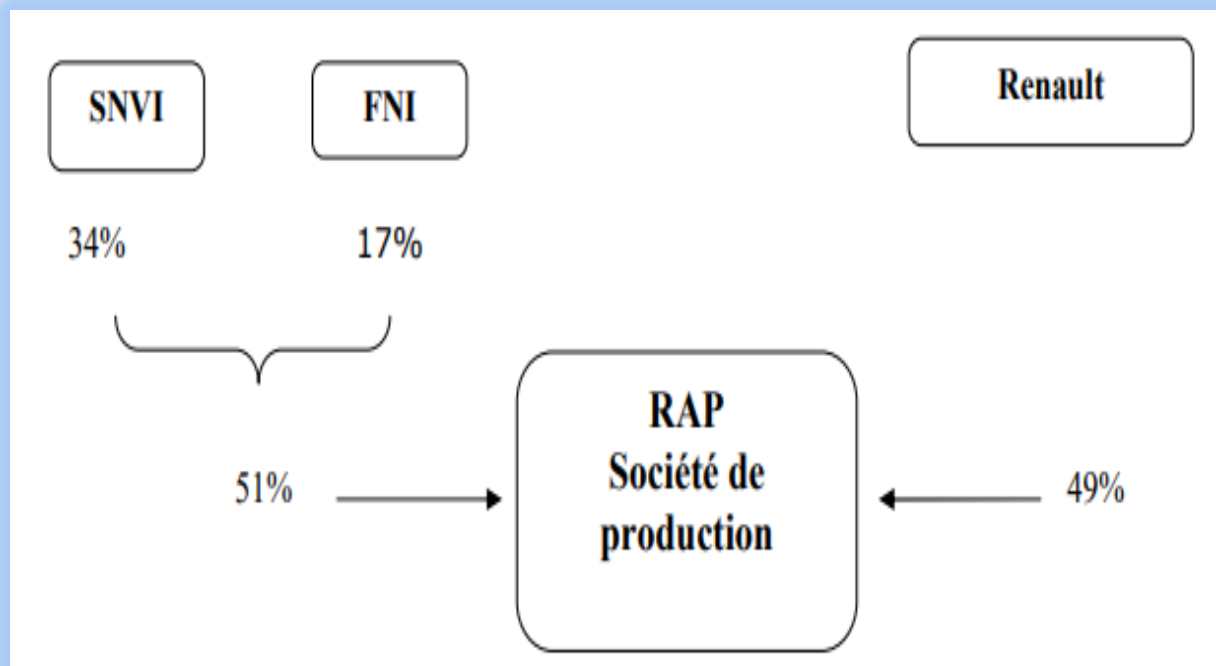
Le parc automobile algérien était très ancien, sur 3.000.000 millions de voitures qui circulaient à peu près plus de 50% étaient en fin de cycle (plus de 20 ans). Donc il y avait une demande sur le nouveau modèle qui pouvaient aidés la nouvelle classe algérienne de bouger et donc il fallait avoir les modèles qui répondaient à cette demande.

Avec cette joint-venture les deux parties cherchent :

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

- Production de véhicules particuliers de marque Renault avec une production 25.000 véhicules/an au démarrage, puis une production 75.000 véhicules/an en 2018 et enfin 150.000 véhicules/an en 2020.

Figure 21. Structure de la RAP



Source (SNVI)

Renault avec un apport de (50.000.000) millions d'euros et à peu près plus (800.000.000) millions d'euros de la part de l'état algérien, l'usine Renault Algérie voit le jour.

Parallèlement des opérations de recrutement et de formation d'envergure sont entreprises avec la mobilisation des partenaires (C.F.P.A ; A.N.E.M ; Autorités publiques) :

- Une première équipe de 250 personnes (2014) ;
- Une deuxième équipe de 513 personnes (2015) ;
- Et en (2017) l'usine compte plus de 800 salariés répartis en 3 équipes.

L'âge moyen est de 32 ans dont 70% ont entre 20 et 35 ans, près de 30% de l'effectif total sont des femmes mettant la jeunesse au cœur du projet.

L'usine Renault Algérie bénéficie d'une organisation sans faille qui sera nécessaire à la production du premier modèle algérien avec comme mot d'ordre de garantir la sécurité des

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

équipes. Chaque employé est intégré dans un processus bien rodé, à la base de planification, contrôle, réactivité et organisation.

4.5 Les résultats de l'alliance stratégique entre le Renault et S.N.V.I

Cette alliance est un véritable succès. Une dynamique positive rythme tous les journées depuis 2014.

- Au niveau interne on assiste à forte progression de la cadence de production de 7 à 10 véhicules heure ;
- En 2014, la production a été de 25.000 unités en 2016 50.000 unités soit des chiffres en net augmentation.

Mais aussi à travers les différents partenariats stratégiques qu'elle a réussi à bâtir et en corriger.

Dès le début l'usine n'a fédéré qu'autour des sociétés algériennes désireuses de participer à ce projet industriel.

La première Renault construite, coûte entre 6.000 et 8.000 euros à sa sortie.

- L'usine est le symbole de la relation Franco-Algérienne.

L'usine bénéficiera pendant 10 ans avec une :

- Exonération de l'impôt sur les bénéfices (IBS) ;
- Exonération de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) ;

Et durant 15 ans l'entreprise bénéficiera d'une :

- Exonération des droits de taxes imposition et prélèvement sur les pièces d'importation destiner à son usine ;
- Exonération de 90% de la redevance annuelle ;

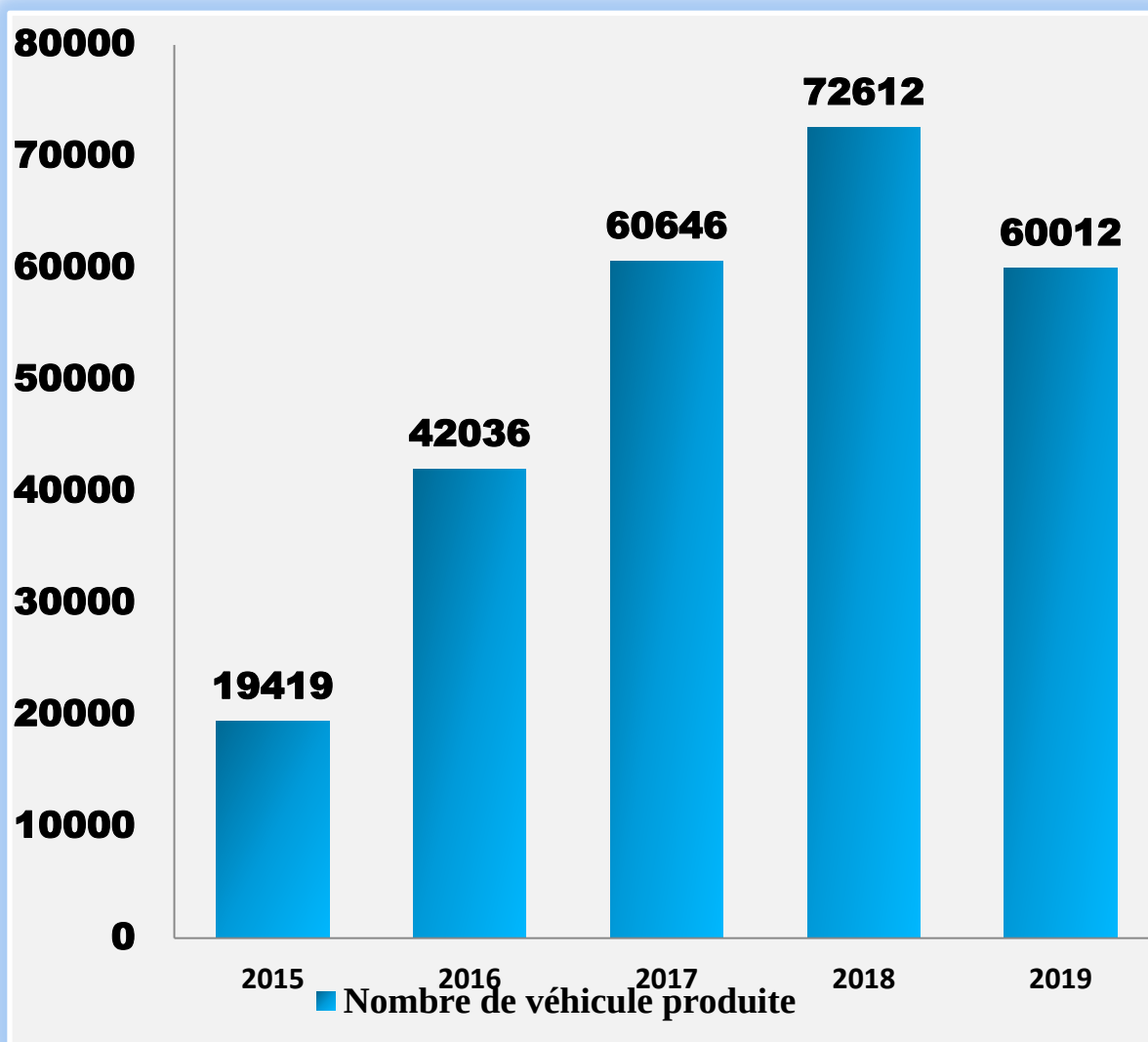
Renault bénéficie aussi d'autres avantages très importants :

- Garantie de rapatriement des dividendes
- Toutes modifications avantageuses du droit algérien sera appliqué à l'usine ;
- Exclusivités de 3 ans sur le sol algérien aucun de ces concurrents ne pourra s'installer durant cette période.

L'alliance a globalement porté ses fruit, la production de véhicule de la joint-venture est fortement en hausse et la diminution est récente est due à la crise du covid et à des raisons politiques.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Figure 22. La production de véhicules au niveau de RAP



Source (Largus pro, consulté le 20/08/2022)

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Section 3. Analyse et interprétation des résultats de ces deux alliances (PSA-General et Renault-S.N.V. I)

Suite à l'analyse des données collectées lors de nos recherches, nous avons abouti à la formulation des synthèses suivantes :

PSA et General Motors ont formé une alliance de type co-intégrative entre concurrents, c'est-à-dire venant d'un même secteur d'activité. Le but la raison principale étant une logique de consolidation de la position concurrentielle des deux entreprises sur leur activité (spécialisation), par le biais d'une meilleure maîtrise des coûts. Elles comptent en effet profiter d'effets de taille pour bénéficier d'économies d'échelle sur des composants et des sous-systèmes communs : plateformes ou composants.

Durant cette alliance, les partenaires n'ont pas pu atteindre tous leurs objectifs et le résultat global de l'alliance fut un échec retentissant dans le monde. Des points de discorde sont apparus sur la stratégie à vivre, puisque la coopération ne concernait que l'Europe (favorable à General Motors) or le groupe PSA ambitionnait plus de présence dans le reste du monde (la Chine, les États-Unis et le Brésil). Des projets phares de cette alliance furent abandonnés comme celle des petits véhicules en Amérique latine jugé comme n'étant pas trop attractifs.

Le problème aussi de surcapacité de production fut très fortement contraint puisque qu'il impliquait la suppression de postes doublant favorisant l'intervention des syndicats. L'ingérence surprise de l'État et d'un représentant dans les salariés dans le conseil de surveillance du groupe n'est pas non plus de nature à réjouir les investisseurs. Tout comme sa demande acceptée de ne pas verser de dividendes tant que durera la garantie de 7 milliards accordée par l'État à la banque de financement de PSA. Les plateformes qui devaient servir à la production commune de véhicules à fort volume ne servent plus qu'à conception des silhouettes.

Cette alliance a poussé PSA à se retirer du marché iranien son deuxième débouché après la France à la demande de GM pour respecter la politique d'embargo des États-Unis provoquant un manque à gagner pour le constructeur français. Le constructeur français n'a pas reçu le même soutien de la part de son compère sur notamment des marchés qu'elle avait ciblé comme l'Inde, la Russie, le Brésil et Chine. Malgré l'alliance, les deux concurrents restaient

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

en concurrence sur le marché européen du fait de la filiale de GM (Chevrolet). Cette dernière est moins haute et produit en Corée du Sud à bas coût contrairement aux Opel de PSA et GM. Les deux constructeurs qui avaient initialement prévu de travailler ensemble sur des voitures de haute ont finalement abandonné ce projet aussi.

Néanmoins, ils ont pu réussir quelques projets comme le SUV 3008 de Peugeot et de sa déclinaison Grandland X d' Opel dernier, ou encore du C3 aircross (Crossland X pour Opel). Séparément, les deux constructeurs ont connu des résultats différents, l'un voyant toutes ses ventes en Europe décliné (PSA) et l'autre voyant tous ses ventes et ses revenus à la hausse sur son marché principal et dans le monde (General Motors) comme nous pouvons le constater sur **la figure14** et **la figure 15**. Toutefois, ces deux entreprises ont réussi à conserver leur position concurrentielle et malgré les mauvais résultats le groupe PSA a augmenté ces ventes hors Europe hors de son marché principal.

Renault et SNVI se sont alliés sous forme d'un accord contractuel d'une durée indéterminée. C'est une alliance exogène permettant aux deux entreprises de mettre en commun leurs ressources. À travers leur joint-venture Renault Algérie Production, l'alliance a pour principal objectif la production de véhicules Renault à moindre coût, permettre au pays hôte l'Algérie de se doter d'une industrie de puissance régionale et la création d'emplois.

Contrairement à l'alliance PSA-GM qui a mis fin à bon nombre d'emplois et de fermetures d'usine. Avec alliance Renault-SNVI, nous avons assisté à la création de 2000 emplois directe et indirects et aussi au développement de la compétence locale. Cette alliance est un succès, car elle a permis aux deux entreprises d'atteindre leurs objectifs et motivations. D'une part le groupe Renault a fortement consolidé sa position leader du marché algérien et a accentué la marge sur les autres du fait des avantages qui sont accordés de cette alliance. Il bénéficie du droit de rapatriement de ses capitaux acquis durant l'alliance. Ainsi, le groupe fait son retour sur le territoire algérien (deuxième parc automobile africain) et a grandement écoulé ses produits avec des ventes en hausses. Quant à SNVI, elle a acquis des compétences et savoir-faire de cette alliance puisqu'avec sa collaboration, le pays a pu avoir sa propre usine de montage automobile offrant aux Algériens des voitures sorties d'usine à moindre coût tout en renouvelant le parc automobile algérien. La production et les ventes n'ont pas cessé augmenté au fil des années jusqu'à la crise du covid.

Chapitre 3 | Étude du cas des alliances entre General Motors-PSA et d'S.N.VI-Renault

Conclusion

Les alliances stratégiques sont d'excellents moyens pour les entreprises d'atteindre leurs objectifs respectifs plus rapidement. Ces entreprises cherchent à se développer, à consolider leur position concurrentielle, à pénétrer de nouveaux marchés, à financer ses projets de croissance, l'accès à de nouvelles technologies, etc. Les effets des alliances stratégiques ne traduisent pas toujours par une croissance, ils diffèrent d'une alliance à un autre.

Dans ces nos cas, le succès de l'alliance Renault-SNVI peut s'expliquer par la poursuite d'objectifs commune et chiffrés avec la bienveillance des deux États (algérienne et Française). Du côté algérien, l'alliance a bénéficié de condition favorable à son bon déroulement, ce qui apportera ainsi des optiques qui vont ainsi permettre aussi pays d'acquérir de nouvelles compétences, des ressource, de créer des emplois, de renforcer son industrie, de diversifié son économie dépendant des hydrocarbures et bien plus. Le constructeur Français à lui eut accès à un marché en pleine expansion le deuxième en Afrique

Tandis que pour l'alliance PSA-GM, les deux États d'origines des deux constructeurs n'ont pas été d'un bon support et ont grandement impacté le bon fonctionnement de la coopération faisant même chuté le cours à la bourse du groupe PSA par leurs ingérences. La concurrence aussi entre les alliés n'a pas aidé à pérenniser, car en dehors d'Europe le soutien n'était pas au rendez-vous. L'alliance Snvi-Renault a apporté de la valeur ajoutée tandis l'autre non (création d'emploi, atteinte des objectifs)

Conclusion Générale

Dans un climat de mondialisation des économies et des marchés, caractérisé par les mutations rapides et intenses de l'environnement économique, par l'insuffisance des ressources et compétences. Les entreprises sont de plus en plus à amener à innover de façon continue et constante pour rester compétitive face aux concurrents, ce qui explique en grande partie l'ampleur que prend ce phénomène des accords de coopération inter-entreprises, que ce soit en nombre ou en variété des formes d'accords. Elles constituent des choix stratégiques essentiels pour de nombreuses entreprises, quelle que soit leur taille.

Durant ce travail sur les alliances stratégiques comme source de croissance de l'entreprise, nos interrogations se sont portées sur une démarche de compréhension du phénomène. Nous nous sommes efforcés d'analyser les effets des caractéristiques spécifiques de ces alliances sur la croissance des entreprises. Ainsi, nous avons conclu que les alliances sont des stratégies à la disposition des entreprises grâce auxquelles les entreprises bénéficient d'alternatives pour financer leurs activités et acquérir mutuellement de leur partenaire certains avantages qu'elles auraient du mal à avoir tout seul avec les modes de croissance traditionnelle. Mettre en commun des ressources pour obtenir un effet de taille, partager les savoir et les risques technologiques, diminuer les coûts, s'allier pour éviter de se concurrencer, sont autant de motivations qui favorisent les alliances stratégiques.

Cette thématique nous a permis d'analyser l'accord tissé entre la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) et un grand constructeur international d'automobile le Groupe Renault France et celui entre deux grands groupes automobiles Générale Motors et le groupe Peugeot Citroën. En effet, en 2013 la SNVI a signé un accord avec Renault, pour la création d'une joint-venture, nommée Renault Algérie Production (RAP), dont la SNVI détient 34%. La RAP produira des véhicules particuliers sous la marque Symbol tandis que Générale Motors a acquis 7% du groupe PSA en 2012 aussi. La première est une alliance exogène tandis que la seconde est une alliance endogène avec une concurrence entre les alliés. Malgré certains objectifs communs ces deux alliances présentent des objectifs et des stratégies assez différentes.

L'alliance entre la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) et le groupe Renault a été marquée par la croissance de la joint-venture commune (RAP), qui depuis sa création en

Conclusion Générale

2014 a vu son activité s'agrandir. Cette alliance lui a permis d'améliorer et de générer de bons résultats au fil des années à travers l'augmentation de la production de véhicules qui sont tous destinés au marché algérien. Nous pouvons dire que cette coopération entre SNVI et le groupe Renault est une réussite puisque que la RAP bénéficie d'une production de véhicules continue d'une marque internationale, de plus en plus de création d'emploi, l'acquisition de nouvelles compétences et avec des avantages accordés par l'état algérien lui permettant de faire face à la croissance d'où la croissance.

Comparativement à l'alliance SNVI-Renault, l'alliance Général Motors-PSA s'est soldée par un échec notamment à cause de la non-fixation d'objectif chiffré précis, de l'ingérence des autorités nationales (face à la suppression d'emplois en France et l'embargo imposé par les États-Unis sur l'Iran), à la restructuration du secteur automobile, aux trous stratégiques, aux conséquences de cet accord sur le secteur automobile, les solides perspectives de croissance en Asie et les synergies attendues qui n'ont pas été concluantes sont autant de facteurs qui ont mis fin à cet accord.

Ces deux alliances nous ont permis de répondre à notre problématique car la joint-venture entre SNVI et Renault (la RAP) est arrivée à développer ses activités à atteindre ses objectifs.

Toute alliance présente un risque qui peut déboucher sur une réussite ou sur un échec. Elle évolue au même rythme que l'activité qui en fait l'objet, les alliés et les adversaires changent permanemment. Mais il est possible d'en tirer des perspectives de croissance ou dans le cas contraire minimiser les risques.

Ce travail comporte plusieurs limites tant au plan théorique et sur le plan pratique. Sur le plan théorique, il existe une variété des approches théoriques abordant le sujet, et le manque de documentation nécessaire. Ensuite, sur le plan pratique, nous n'avons pas eu accès aux documents confidentiels et surtout à des données qui nous auraient permis de mieux cerner le sujet.

Avec ces documents et ces données, ce sujet sur les alliances stratégiques offre des perspectives pour de futures analyses en profondeur.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 139-148.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy* McGraw Hill. *New York*.
- Arrègle, J. L. (1996). Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, 25-36.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion?. In *Conférence de l'AIMS*.
- Bernard GARRETTE et Pierre DUSSAUGE : « les stratégies d'alliance », les éditions d'organisation, Paris, 1995.
- Blanchot, F., & Guillouzo, R. (2011). La rupture des alliances stratégiques: une grille d'analyse. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 15(2), 95-107.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Capul, J. Y., & Garnier, O. (2013). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Hatier.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- Coase, R. H. (1991). La nature de l'entreprise (1937). *La nature de l'entreprise*, 18-33.

Bibliographie

- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Les routines organisationnelles sont stockées comme mémoire procédurale : Preuves provenant d'une étude de laboratoire. *Sciences de l'organisation*, 5(4), 554-568.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Conner, K. R. (1991). Une comparaison historique de la théorie basée sur les ressources et de cinq écoles de pensée au sein de l'économie des organisations industrielles: avons-nous une nouvelle théorie de l'entreprise? *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). Une théorie de l'entreprise basée sur les ressources : la connaissance contre l'opportunisme. *Sciences de l'organisation*, 7(5), 477-501.
- Cooper, P. A. (1993). Changements de paradigme dans l'enseignement conçu: du behaviorisme au cognitivisme en passant par le constructivisme. *Technologie éducative*, 33(5), 12-19.
- Dominique, J. O. L. L. Y. (2001). Alliances interentreprises–Entre concurrence et coopération. Ed. Vuibert, Paris.
- Dunod, 1998. Giget, M., Hillen, V., & Godet, M. (1998). La dynamique stratégique de l'entreprise (innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences).
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *organization Science*, 7(2), 136-150.
- Ertmer, P. A., & Newby, T. J. (1993). Behaviorism, cognitivism, constructivism: Comparing critical features from an instructional design perspective. *Performance improvement quarterly*, 6(4), 50-72.
- Fornell, C. (2000) Customer asset management,
- Garud, R., & Nayyar, P. R. (1994). Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic management journal*, 15(5), 365-385.

Bibliographie

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Hamel, G., & Heene, A. (1994). *Competence-based competition*. Wiley.
- Hani, M., & Cheriet, F. (2013, June). Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique: étude du cas de l'alliance General Motors. In 22. Conférence de l'AIMS (p. np).
- Ingham, M., & Mothe, C. (1998). How to learn in R&D partnerships? *R&D Management*, 28(4), 249-261.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Processus équitable. *Harvard business review*, 75, 65-75.
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique*. Nathan, Paris,
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). Que font les entreprises? Coordination, identité et apprentissage. *Sciences de l'organisation*, 7(5), 502-518.
- Lambin, J. J. (1998). *Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation-marché*. Ediscience international.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- LAROCHE, H., NIOCHE, J., & MUNIER, B. (1994). L'approche cognitive de la décision.-Dossier. *Revue française de gestion*, (99), 64-120.
- Learning, Sage, Thousand Oaks, USA, page 102.
- Leplat, J. (2002). Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique de Argyris et Schön. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (4-1).

Bibliographie

- Leroy, F. (1998, mai). L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature. In Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS.
- Luyckx Ghisi, M. (2012). Surgissement d'un nouveau monde: valeurs, vision, économie, politique tout change. *Surgissement d'un nouveau monde*, 1-275.
- Manel, M. B. K., & Selma, M. Z. COMPETENCES DE L'ENTREPRISE ET PHASES DE CROISSANCE.
- METAIS ET SAIAS « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », Finance contrôle stratégie, vol 4 n 1 mars 2001
- Milgate, M. (2004). Partenariats, externalisation et lean organisation: l'alliance des performances. Maxima: Laurent du Mesnil.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.
- Mucchielli, J. L. (1991). Alliances stratégiques et firmes multinationales: une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation. *Revue d'économie industrielle*, 55(1), 118-134.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change* Harvard University Press. Cambridge, MA and London.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. (1995). Understanding organizations as.
- Organisation de coopération et de développements économiques, & EUROSTAT. (2005). Manuel d'Oslo: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. OCDE.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*, 15(2), 203-223.
- Osborn, R. N., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 261-278.
- Papadaki, E., Chami, B., & Branch, S. B. P. (2002). Growth determinants of micro-businesses in Canada. Ottawa: Small Business Policy Branch, Industry Canada.

Bibliographie

- Penrose, E., et Penrose, E. T. (2009). La théorie de la croissance de l'entreprise. Presses universitaires d'Oxford.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource- based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E., & de Lavergne, P. (1986). L'avantage concurrentiel.
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press,
- Porter, M.E., 1996, What is strategy?, *Harvard Business Review*, nov-déc, 61-78
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2003). La compétence de base de la société.
- Rumelt [1984]
- Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D.J., 1991, *Strategic management and economics*, *Strategic Management Journal*, 5-29
- Schumpeter J. (1934), cité par Assielou, N. (2008). *Evaluation des processus d'innovation* (Doctoral dissertation, Vandoeuvre-les-Nancy, INPL).
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1992). Towards a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 71-87.
- Simon, H.A., 1945, *Administrative Behavior*, Free Press
- Snow, C.C., Hrebiniak, L.G., 1980, Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, June, 317-335
- Soares, B. (2007). *L'utilisation des alliances stratégiques comme instrument de rapidité croissance, par des entreprises recherchées basées en Nouvelle-Zélande.* (United New Zealand School des mémoires et thèses d'affaires).
- Stephane A. TYWONIAK, 2014, *LE MODÈLE DES RESSOURCES et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?* University of OTTAWA.

Bibliographie

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Capacités dynamiques et gestion stratégique. *Revue de gestion stratégique*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J., Rumelt, R. P., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, 1-30
- Teece, DJ and G. Pisano (1994) The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 537-56.
- Thibault Du Manoir De Juaye et Jean-Gratien Blondel, (2001), Guide pratique aspects juridiques d'une alliance,
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*, 43(1), 123-148.
- Trabelsi, K. (2007). La confiance: la «plate-forme» de l'alliance stratégique. *Revue Management et Avenir*, (14).
- Verna, G. (1994). Croissance ou survie? Quelle sera l'attitude la plus probable pour une petite entreprise légale du Tiers-Monde?
- Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Winter [1995, pp. 147-148], Foss, Knudsen & Montgomery [1995, pp 3-15], Knudsen [1995], Peteraf [1993].

Mémoires et thèses

- Amir, N., & Belaid, M. (2015). Les alliances stratégiques entrepreneuriales dans le secteur automobile cas: de l'alliance SNVI-Renault (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- Diarra, D., & Banou, S. (2021). Analyse des alliances stratégiques comme moteur de la croissance des entreprises Cas du groupe LAFARGE et de l'entreprise (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- Mahouche, Y. (2012). Les alliances stratégiques dans le secteur des assurances déterminants et motivations (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

Bibliographie

- Mindaoudou, M., & Dela, Z. (2014). Les alliances stratégiques entre les firmes multinationales et les PME et firmes multinationales: spécificités et évaluation de la performance (Doctoral dissertation, Pau).
- Zouabi Ouadrani, B. (2019). Vers une approche typologique des alliances stratégiques en s'appuyant sur le modèle «SMOCS»: le cas du secteur sanitaire à l'île de la Réunion (Doctoral dissertation, Sorbonne Paris Cité).
- Zouagui, F., Oucheria, F., & Moknache, M. E. (2015). Les alliances stratégiques: facteurs de réussite et effets externes (Doctoral dissertation, Université de bejaia).

Sites internet

- www.lemonde.fr
- www.psa-peugeot-citroen.com
- <https://www.bfmtv.com>
- <https://www.lesechos.fr>
- <https://www.renaultgroup.com/>
- <https://www.ummtto.dz/dspace/discover>
- <https://www.researchgate.net>
- <https://www-cairn-info.snd11.arn.dz>

Tables des matières

Introduction Générale.....	11
Chapitre 1. Généralités sur les alliances stratégiques.....	15
Section 1. Définition des alliances stratégiques et motivation des partenaires	16
1. Définition des alliances stratégiques	16
2. Motivations à former des alliances stratégiques en général	20
Section 2. Les types d'alliances stratégiques	31
1. Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes.....	32
1.1 Les alliances de co-intégration	32
1.2 Les alliances de pseudo-concentration	33
1.3 Les alliances complémentaires	35
2. Les alliances stratégiques entre firmes non concurrentes.....	37
2.1 Les joint-ventures de multinationalisation	37
2.2 Les partenariats verticaux.....	38
2.3 Les accords intersectoriels.....	39
Section 3. Les régimes juridiques des alliances stratégiques	43
1. Les clauses composant les contrats d'alliances	43
1.1 Les clauses de confidentialités	43
2. Les clauses de non-concurrences.....	44
3. Clauses de concertation et d'évolution.....	44
4. La propriété intellectuelle.....	45
Conclusion.....	45
Chapitre 2. Des approches théoriques à la croissance, de la croissance à ses conséquences sur l'entreprise.....	47
Section 1. Les principales approches théoriques expliquant les alliances stratégiques.....	47
1. Théorie des couts de transaction.....	47
1.1 La rationalité bornée.....	48
1.1.2 Traitement limité de l'information	49
1.1.3 Heuristique de jugement.....	49
1.1.4 <i>Satisfaction</i>	49
1.2 Opportunisme des agents économiques.....	49
1.2.1 L'opportunisme ex ante.....	50
1.2.2 L'opportunisme ex post.....	50
1.2.3 Les actifs spécifiques.....	51
1.2.4 L'incertitude	51

Tables des matières

1.2.5 La fréquence des transactions.....	52
1.3 Les formes de gouvernances	53
1.3.1 La structure du marché	53
1.3.2 La structure trilatérale.....	53
1.3.3 La structure bilatérale	54
1.3.4 La structure unifiée.....	54
1.7 Utiliser la théorie des coûts de transaction dans le cadre des alliances stratégiques	56
2. Théorie du pouvoir de la dépendance aux ressources	57
3- L'apprentissage organisationnel	59
3.1.1 L'apprentissage en simple boucle	63
3.1.2 L'apprentissage en double boucle	64
3.1.3 La spirale de la connaissance	65
3.1.3.1 La socialisation.....	67
3.1.3.2 Externalisation.....	67
3.1.3.3 La combinaison	67
3.1.3.4 L'internalisation	67
3.1.4 Behaviorisme et Cognitivism	67
3.2 Apprentissage organisationnel et alliance stratégique.....	71
3.4 La théorie des ressources et compétences	72
3.4.1 Présentation du modèle des ressources et compétences	72
3.4.1.1 Hypothèses fondamentales	73
3.4.1.2 Les processus organisationnels forment un ensemble de routines	73
3.4.2 La rationalité des acteurs est limitée.....	74
3.4.3 Les ressources et les compétences de la firme	75
4. Alliance, Ressources et compétences	80
Section 2. La Croissance d'entreprise et ses différentes sources	82
1. La Croissance d'entreprise et ses différentes sources	82
1.1 Concept croissance	82
1.2 Définition de la croissance	82
1.3 Objectifs de la croissance d'une entreprise	83
2. Les facteurs et moteurs de croissance.....	85
2.1 Les facteurs de croissance	85
2.2 Moteurs de croissance de l'entreprise	88
2.2.1 Compétence de l'entreprise	88

Tables des matières

2.2.2 Définition.....	88
2.2.3 Les compétences stratégiques.....	89
2.2.4 Les compétences organisationnelles.....	89
3. Les modalités de croissance d'entreprise	90
3.1 Croissance interne	90
3.2 Croissance externe.....	91
3.2.1 Définition.....	91
3.2.2 Les modalités juridiques.....	92
3.2.3 Les modalités financières :	92
4. Les sources de croissance.....	93
4.1 La compétitivité.....	93
4.2 L'innovation	94
4.3 Les ressources et compétences	95
4.4 Progrès technique et technologique.....	95
5. Alliances, moteur de croissance interne et la croissance externe	96
5.1 Alliances, moteur de la croissance interne	96
5.2 Alliance, moteur de croissance externe	97
Section 3. Évolution de l'alliance stratégique et ses conséquences pour les entreprises.....	98
1. Les cinq évolutions principales	98
1.1 Fin naturelle.....	98
1.2 Extension.....	98
1.3 Fin précoce	98
1.5 Fusion / Acquisition	99
2. Conséquences stratégiques des alliances.....	99
2.1 Acquisition de nouvelles capacités.....	99
2.2 Spécialisation mutuelle.....	99
2.3 Appropriation unilatérale des capacités.....	99
2.3 Pas de conséquences.....	99
3. L'impact des alliances sur la concurrence.....	99
4. Conséquences de l'alliance stratégique	100
4.1 Conséquences stratégiques des alliances entre firmes non concurrentes	100
4.1.1 Les joint-ventures de multinationalisation	100
4.1.2 Les partenariats verticaux.....	100
4.1.3 Les accords intersectoriels.....	101

Tables des matières

4.2 Conséquences stratégiques des alliances entre firmes concurrentes	102
4.2.1 Les alliances de co-intégration	102
4.2.2 Les alliances de pseudo-concentration	103
4.2.3 Les alliances complémentaires	103
Conclusion.....	104
Chapitre 3. Étude du cas de l'alliance General Motors – PSA S.N.V.I – Renault	106
Section 1. Approche méthodologique de la recherche	106
1. La méthodologie de la recherche utilisée	107
1.1. Le positionnement épistémologique.....	107
1.1.2 Paradigme constructiviste.....	107
1.1.3 Notre paradigme de recherche.....	107
1.2 Le type de recherche adopté	108
2. Les techniques de recueil et d'analyse des données	108
Section 2. Étude de cas, présentation de quelques alliances stratégiques et essai d'analyse de ces alliances stratégiques.....	109
1. Les études empiriques sur les performances et les résultats des alliances stratégiques dans le secteur automobile.....	109
2. L'État du secteur automobile mondial	111
3. Présentation des deux entreprises 3.1 Groupe PSA.....	114
3.2 Présentation de General Motors	118
3.3 Les principales motivations de la formation de cette alliance stratégique	120
3.4 Les résultats de l'alliance stratégique entre le groupe PSA et General Motors.....	123
4. L'alliance Renault- SNVI.....	127
4.1 Présentation du groupe générale Renault France	128
4.2 Présentation générale de la S.N.V.I.....	135
4.2.1 Les objectifs de la SNVI.....	138
4.3 Présentation générale de la « RAP » (Renault Algérie production)	140
4.3.1 Historique de la RAP.....	140
4.5 Les résultats de l'alliance stratégique entre le Renault et S.N.V.I	143
Section 3. Analyse et interprétation des résultats de ces deux alliances (PSA-General et Renault-S.N.V. I)	145
Conclusion.....	147
Conclusion Générale	148