

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, de Gestion et Commerciales
Département des Sciences économiques

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Economiques

Option : Management des Entreprises

Thème

Analyse du processus d'émergence
d'un accord de coopération
interentreprises

Encadré par :
Pr TESSA Ahmed

Réalisé par :
M. DRIOUCHE Sofiane

Membres du jury :

Président : Mr BOUDJEMA Rachid, Maître de conférences (A), ENSSEA Alger
Rapporteur : Mr TESSA Ahmed, Professeur, UMMTO
Examineurs : Mr AZOUANI Nacer, Maître de conférences (A), ESC Alger
Mr GUENDOUI Brahim, Maître de conférences (A), UMMTO

Soutenu le 13 Mai 2012

Sommaire

Remerciements

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I fondements théoriques

Introduction.....8

Section I généralités sur la coopération interentreprises

1. la notion de coopération interentreprises.....9

1.1 définition.....10

1.2 distinction entre coopération et ce qui ne l'est pas.....12

2. les caractéristiques des coopérations interentreprises.....15

2.1 des centres de décision multiples.....15

2.2 une négociation permanente.....16

2.3 des conflits d'intérêt.....16

3. les avantages et inconvénients des coopérations interentreprises.....17

3.1 les avantages17

3.2 les inconvénients.....18

4. typologie des coopérations interentreprises.....19

4.1 les coopérations entre firmes non concurrentes.....21

4.2 les alliances entre concurrents.....24

5. causes et objectifs de la coopération.....30

5.1 les raisons qui poussent les firmes à coopérer entre elles.....30

5.2 les objectifs des firmes.....31

Section II les théories justificatives de la coopération interentreprises

1. la théorie des coûts de transaction.....33

1.1 présentation de la théorie.....33

1.2 la coopération interentreprises dans la théorie des coûts de transaction.....39

1.3 les limites de l'approche de la coopération par les coûts de transactions.....	39
2. approche fondée sur les ressources et les compétences.....	40
2.1 présentation de la théorie des ressources et des compétences.....	40
2.2 l'explication de la coopération par l'approche par les ressources et les compétences.....	41
2.3 les limites de l'approche fondée sur les ressources et compétences.....	43
3. théorie de l'apprentissage organisationnel.....	44
3.1 présentation de la théorie.....	44
3.2 la coopération comme source d'apprentissage organisationnel.....	46
4. les approches fondées sur la stratégie.....	47
Conclusion.....	51

Chapitre II les ressources et compétences comme objectif de la coopération

Introduction.....	53
--------------------------	-----------

Section I la coopération et la stratégie de l'entreprise

1. la stratégie de l'entreprise.....	54
1.1 la segmentation stratégique.....	54
1.2 le diagnostic de l'environnement.....	55
1.3 le diagnostic des ressources et compétences.....	60
1.4 les stratégies génériques.....	62
1.5 les différents choix.....	64
2. les facteurs de succès (ou d'échec) d'une coopération interentreprises.....	65
2.1 le concept de succès.....	65
2.2 les facteurs clés de succès.....	66
2.3 les risques.....	74

Section II les objectifs d'accès et d'acquisition des ressources

1. types de ressources et compétences recherchés.....	76
1.1 classification selon le degré de formalisation.....	76
1.2 classification selon la nature des ressources.....	76
1.3 les ressources similaires et les ressources complémentaires.....	77
1.4 les compétences clés.....	79
2. les objectifs liés aux ressources et compétences.....	79
2.1 le simple accès aux ressources.....	79
2.2 l'internalisation des compétences et ressources.....	79
3. l'acquisition des ressources et compétences par l'apprentissage.....	80
3.1 l'apprentissage.....	80
3.2 les déterminants internes de l'apprentissage organisationnel.....	81
3.3 avantages et inconvénients de l'apprentissage.....	87
Conclusion.....	88

Chapitre III le processus d'émergence et les éléments favorables à l'accès ou l'acquisition des ressources et compétences

Introduction.....	90
--------------------------	-----------

Section I le processus de formation des coopérations

1. établir sa stratégie.....	92
2. identifier et connaître le partenaire.....	92
2.1 identifier les candidats.....	94
2.2 les informations à décrypter.....	94
2.3 le choix du partenaire.....	98
3. la négociation.....	99
3.1 objectifs de la négociation.....	99
3.2 les étapes de la négociation.....	101

Section II les éléments favorables à l'accès ou l'acquisition des ressources et compétences

1. les caractéristiques du partenaire.....	104
1.1 la capacité stratégique.....	105
1.2 la confiance.....	105
1.3 la taille.....	106
1.4 la capacité financière.....	106
1.5 les objectifs du partenaire.....	106
1.6 la position concurrentielle.....	108
1.7 la similarité.....	116
1.8 capacité et compatibilité relationnelle.....	117
 2. le mode de coopération favorable à l'accès ou l'acquisition des ressources et compétences.....	 122
2.1 le champ de la coopération.....	123
2.2 les contributions des partenaires.....	125
2.3 le cadre juridique.....	129
2.4 la structure de gouvernance.....	132
2.5 la structure du capital.....	134
2.6 caractéristiques de l'interface.....	136
2.7 la localisation de la coentreprise.....	144
 Conclusion.....	 145

Chapitre IV Analyse de l'accord de coopération entre Cevital et Yara

Introduction.....	147
--------------------------	------------

Section I présentation du groupe Cevital

1. historique.....	148
2. les missions.....	149

3. les axes stratégiques de Cevital.....	149
4. les atouts de Cevital.....	150
5. les valeurs	151
6. l'organigramme.....	151
7. les filiales du groupe.....	151
8. l'évolution du chiffre d'affaire.....	154
9. l'évolution de l'effectif.....	154

**Section II présentation et analyse de l'accord
de coopération entre Cevital et le norvégien Yara
(leader mondial des engrais)**

1. présentation de l'accord de coopération.....	155
1.1 genèse de l'accord.....	155
1.2 le secteur des engrais et des fertilisants en Algérie.....	155
1.3 les critères de sélection du partenaire.....	161
1.4 les objectifs de cet accord de coopération.....	163
1.4.1 les objectifs communs.....	163
1.4.2 les objectifs de Cevital.....	163
1.4.3 les objectifs de Yara.....	163
1.5 les négociations.....	163
1.6 les apports des deux partenaires.....	165
1.6.1 les apports de Cevital.....	165
1.6.2 les apports de Yara.....	165
1.7 le contrôle de la performance des partenaires.....	165
1.8 la gestion des conflits.....	166
1.9 l'appréciation de l'accord de coopération.....	166
2. analyse des données.....	166
2.1 les objectifs de Cevital.....	168
2.2 les critères de sélection du partenaire.....	169
2.2.1 les éléments pris en compte	169
2.2.2 les éléments non pris en compte.....	170
2.3 le mode de coopération.....	173

2.3.1 les éléments pris en compte.....	174
2.3.2 les éléments non pris en compte.....	177
 Conclusion.....	 179
 Conclusion générale.....	 181
Bibliographie.....	184
Liste des tableaux et figures.....	192
 Table des matières.....	 195
Annexes.....	203

Introduction

Les accords de coopération interentreprises ne sont pas un phénomène nouveau, les premiers accords remontent au début du 20^{ème} siècle sous l'impulsion des firmes américaines qui pour s'installer en Europe ont créé des joint-ventures avec des firmes européennes. Cette impression de nouveauté est surtout liée au fait que ce phénomène est plus visible qu'auparavant. En effet, depuis quelques années, et surtout depuis les années 80, les accords de coopération interentreprises prennent de plus en plus d'ampleur et concernent, tout type d'entreprise (grande ou petite, privée ou publique, située dans les pays développés ou dans les pays en développement) et tous les secteurs.

L'essor des accords de coopération interentreprises s'explique par le contexte marqué par la mondialisation et l'évolution rapide de la technologie.

Avec le progrès des technologies de l'information (informatique, télécommunications) qui ont fait que l'information soit instantanée, le progrès des moyens de transport de plus en plus rapides, ajouté à cela, la réduction progressive des barrières douanières, les entreprises se trouvent confrontées à un marché mondial caractérisé par la tendance à l'uniformisation des modes de vie.

Les dépenses en R&D et la complexité des technologies s'accroissent dans la période actuelle de manière rapide. Ceci a rendu la tâche difficile pour les entreprises, surtout dans les secteurs où la technologie est une source importante d'avantage concurrentiel.

Aussi, pendant longtemps, la législation antitrust a interdit les accords de coopération, les confondant avec les ententes entre concurrents qui sont nuisibles à une saine concurrence. Ce n'est qu'à la suite des succès des firmes japonaises, qui tiraient leur force des accords de coopération, que les autorités de régulation (aux Etats-Unis et en Europe) ont commencé à voir d'un bon œil ces pratiques de coopération.

L'étude des accords de coopération interentreprises est difficile en raison de la complexité qui caractérise ce phénomène. Cette complexité est liée notamment à la variété des accords interfirmes et aussi à la profusion des termes qui leur sont associés. En effet, en parallèle de l'évolution de ce phénomène en nombre d'accords et en type d'accords, la littérature consacrée à ce sujet a suivi cette tendance en prenant elle aussi une courbe ascendante.

Problématique

Différents objectifs sont poursuivis par les entreprises à travers la coopération. Ce travail se focalisera, uniquement, sur les objectifs d'accès et/ou d'acquisition des (aux) ressources et compétences du partenaire.

Dans un environnement turbulent marqué par la mondialisation et l'évolution rapide de la technologie, ainsi qu'une forte concurrence, les entreprises (seules) ne disposent pas de toutes les ressources et les compétences nécessaires pour être compétitives. Les besoins de ces entreprises en ressources et compétences sont, alors, l'une des raisons qui les poussent à coopérer avec d'autres entreprises. Qu'en est-il pour les entreprises algériennes ? Partagent-elles ces mêmes motivations ? D'autant plus, qu'elles ne sont pas en reste face aux caractéristiques actuelles de l'environnement. En effet, elles font face à une concurrence internationale exacerbée, contre laquelle elles ne peuvent pas lutter (ou difficilement). L'une des solutions pour elles serait de s'associer avec d'autres entreprises dans le but de bénéficier des ressources et compétences de ces dernières, pour pouvoir améliorer leur compétitivité.

L'objectif de ce travail est, donc, de voir à travers l'analyse d'un cas de coopération impliquant une entreprise algérienne, le rôle qu'accorde l'entreprise algérienne aux ressources et compétences dans ses décisions de coopération avec d'autres entreprises. A cet effet, il est important d'étudier la phase amont de la coopération. Cela permettra, aussi, de mieux comprendre la manière selon laquelle se forme une coopération à travers l'étude des étapes qui constituent ce processus.

Dans ce travail l'analyse sera centrée sur l'entreprise algérienne étudiée (Cevital), et dans une moindre mesure sur le partenaire.

Pour répondre à notre problème de recherche, ce travail s'est concentré sur trois questions :

1. Puisque nous étudions le rôle des ressources et compétences dans l'émergence des coopérations, le premier élément à voir ce sont les objectifs poursuivis par l'entreprise. Est-ce que les ressources et compétences constituent une priorité ? Autrement dit, l'entreprise algérienne a-t-elle comme objectif de disposer des ressources (qu'elle ne possède pas) de son partenaire : y accéder ou les acquérir ? Quels sont les types de ressources et compétences recherchés par les entreprises algériennes dans les accords de coopération ?

Pour atteindre cet objectif, et surmonter les difficultés (obstacles), qui peuvent entraver la réussite de l'entreprise, liées à la présence d'un autre centre de décision autonome incarné par le partenaire, qui a ses propres objectifs et qui peut être opportuniste, un certain nombre d'éléments doit être pris en compte par l'entreprise lors des étapes préalables à la signature de l'accord de coopération. En effet, selon certains auteurs, la phase amont de l'accord, c'est-à-dire le processus de construction de l'accord, est primordiale pour que la coopération soit une réussite et que les objectifs visés soient atteints. Ces étapes sont : la sélection du partenaire et le choix (négociation) de la forme de coopération. L'entreprise qui cherche à accéder ou à acquérir les ressources et compétences du partenaire doit se préoccuper de tous les aspects (les facteurs de succès et les facteurs de risque), ou du moins ceux qui sont importants pour atteindre cet objectif, lors de ces deux phases. L'analyse de ces deux étapes, à travers l'étude d'un cas de partenariat de Cevital, va nous permettre de savoir si l'entreprise tient compte durant les étapes préalables à l'accord de coopération, des contraintes futures (conflits d'intérêt par exemple), inhérentes à cette forme d'organisation, qui peuvent empêcher cette entreprise d'atteindre ses objectifs. Cela nous permettra, aussi, de connaître et d'analyser les dispositions mises en place pour que le partenaire ne soit pas un frein à l'atteinte de ces objectifs.

Cette question prend en compte deux volets :

- La sélection du partenaire ;
- La négociation et le choix de la forme de coopération.

2 Dans le cas où les ressources et compétences font partie des objectifs de l'entreprise à travers un accord de coopération, quels sont les critères liés au choix du partenaire qui sont pris en compte par l'entreprise pour atteindre ces objectifs ? : Quels sont les critères qui influencent le choix du partenaire ? Les critères qui affectent l'acquisition ou l'accès aux ressources et compétences, sont-ils pris en compte dans la sélection du partenaire ?

3 Pour une entreprise qui vise à accéder aux ressources et/ou à acquérir les compétences de son partenaire à travers leur accord de coopération, quelle forme de coopération est mise en place par cette entreprise ? Accorde-t-elle une importance aux formes qui permettent d'accéder aux ressources et/ou d'acquérir les compétences du partenaire tout en essayant de protéger ses propres compétences ?

Dans le cadre de cette recherche, l'approche par les ressources et compétences et la théorie de l'apprentissage organisationnel sont privilégiées, étant donné que ce travail porte sur la disposition ou l'acquisition des ressources et compétences du partenaire.

Cette recherche pourrait être utile pour le management des coopérations pour les entreprises de plus en plus nombreuses qui choisissent cette voie de développement. Elle pourrait les renseigner sur les pratiques managériales en terme de sélection de partenaire et de détermination du mode de coopération.

Hypothèses

Hypothèse 1

L'objectif de l'entreprise algérienne à travers l'accord de coopération c'est d'accéder aux compétences techniques du partenaire (techniques de production), les compétences managériales (expertise en gestion, expertise marketing, gestion de la qualité), l'image de marque, les brevets, la technologie, l'accès aux marchés étrangers. De nombreux travaux montrent aussi que les entreprises des pays en développement manquent de ressources financières, physiques et humaines qui empêchent ces entreprises d'être performantes.

Hypothèse 2

Pour atteindre ses objectifs liés aux ressources et compétences, l'entreprise retient les caractéristiques du partenaire (lors du choix de celui-ci) et les éléments suivants : sa capacité stratégique, sa taille, sa capacité financière, ses objectifs, sa position concurrentielle dans le domaine d'activité objet de l'accord, les autres accords auxquels participe le partenaire, la confiance, la capacité relationnelle et la compatibilité relationnelle.

Hypothèse 3

Les éléments de la forme de coopération pris en compte pour accéder aux ressources et/ou maîtriser les compétences du partenaire sont : un champ de la coopération bien défini, des contributions du partenaire significatives, la spécificité des propres apports de l'entreprise, la complémentarité des apports, la création d'une joint-venture, la répartition du capital, la localisation de la joint-venture, la structure de gouvernance, les caractéristiques de l'interface.

Ce travail se structure en quatre chapitres. Le premier chapitre traite le phénomène de coopération interentreprises de façon générale. Il s'agit de définir le concept, déterminer ses caractéristiques et ses différents types, et dans un second temps présenter les approches théoriques qui traitent des accords de coopération interentreprises. Ensuite, dans le chapitre 2 nous allons nous intéresser à l'un des objectifs qui animent les entreprises dans les accords de coopération, en l'occurrence l'objectif de l'accès et/ou l'acquisition des ressources et compétences. Le chapitre 3 quant à lui, présente le processus qui va de la réflexion stratégique jusqu'à la signature de l'accord, et met l'accent sur les éléments sur lesquels l'entreprise peut agir pour réussir à atteindre ses objectifs liés aux ressources et compétences. Le quatrième chapitre, enfin, sera consacré à la présentation de notre cas pratique, qui est l'accord entre le groupe Cevital et l'entreprise norvégienne Yara.

Chapitre I

Fondements théoriques

Introduction

La coopération interentreprises est un phénomène qui prend de l'ampleur, son importance pour les entreprises est grandissante. Pour certaines entreprises, la coopération se trouve au cœur même de leur stratégie et ne peuvent plus s'en passer. Cette évolution est la conséquence des mutations rapides et intenses dues à la mondialisation et au développement rapide des nouvelles technologies. Ce nouveau contexte impose à l'entreprise :

- d'avoir une grande taille pour avoir des prix de revient compétitifs ;
- d'avoir des moyens très importants à consacrer à la recherche et développement ;
- de, rapidement, bien connaître les marchés étrangers sur lesquels elle veut s'implanter pour devancer ses concurrents.

Il est très difficile pour une entreprise de réaliser tout cela toute seule. Elle peut, cependant, répondre à ces impératifs en faisant appel à la coopération.

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter dans une première section, la coopération interentreprises de façon générale, à travers sa définition, l'énumération de ses caractéristiques ainsi que ses avantages et inconvénients, sa typologie, et les facteurs qui incitent la firme à coopérer avec d'autres firmes. Dans une seconde section, nous allons aborder divers points de vues théoriques qui tentent d'expliquer ce phénomène de coopération. Il s'agit de : la théorie des coûts de transaction, l'approche fondée sur les ressources et compétences, la théorie de l'apprentissage organisationnel et l'approche par la stratégie.

Section I généralités sur la coopération interentreprises

Avant d'entrer dans le vif du sujet il serait utile de préciser, en premier lieu, la signification du concept de « coopération interentreprises » qui est le concept central de ce travail.

La précision de ce terme est d'autant plus importante du fait qu'il y a une profusion de définitions pour ce terme, et également l'existence d'un certain nombre de termes qui sont souvent confondus avec celui de coopération (nous pouvons citer à titre d'exemple : alliance, partenariat).

Dans ce travail nous utiliserons le terme coopération, qui est un terme générique qui englobe ceux de alliance et de partenariat. En effet Jaouen, par exemple, définit l'alliance comme « un accord de coopération... »¹. Donc, l'alliance et le partenariat sont des formes de coopération. On le verra plus en détail plus bas, mais ici on se contentera de dire brièvement que l'alliance est une coopération entre des firmes concurrentes et le partenariat est une coopération entre firmes non concurrentes (ça peut être entre client et fournisseur ou entre deux entreprises qui n'avaient aucun lien auparavant).

1. La notion de coopération interentreprises

Il existe de multiples définitions pour le concept de coopération. En choisir une « la meilleure » n'est pas une chose aisée, elle est même impossible de l'avis de certains auteurs. Pour sortir de cette impasse, certains auteurs tranchent en faveur de la définition qui obtient plus de consensus, celle qui est la plus citée.

En ce qui concerne ce travail, pour définir le terme coopération interentreprises, nous allons nous inspirer de F. Blanchot² pour qui, dans une définition, une logique téléologique (finalisée) est préférable. Cette logique téléologique consiste à donner à un phénomène une définition cohérente avec le phénomène lui même et la finalité visée à travers la recherche. A cet effet pour cet auteur, une définition qui est aussi fidèle que possible à la réalité observée n'est indispensable que dans le cas où l'on cherche à décrire le phénomène. Dans le cas où l'objectif est d'analyser le phénomène, la prise en compte, par la définition, des composants de ce phénomène (qui vont faire l'objet de l'analyse) suffit amplement.

¹ Jaouen A., Alliance stratégique et croissance de la très petite entreprise, in Meier O., Stratégies de croissance, p39.

² Blanchot F., L'alliance comme levier et lieu du changement, p 4.

Donc, étant donné que notre but est d'analyser la coopération interentreprises, nous optons pour ce dernier type de définition (définition basée sur la prise en compte des composants du phénomène et non pas une définition la plus fidèle possible à la réalité).

1.1 Définition

Au sens large le terme « coopération » signifie travailler ensemble. Par exemple au niveau des individus, la coopération (en particulier en situation de travail) correspond à des « liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune »³

Deux traits qualifiant toute coopération émergent de cette définition :

- L'agir ensemble : par deux ou plusieurs individus;
- L'atteinte d'un but commun.

Cette définition de la coopération peut être transposée aux relations inter-firmes. Dans ce cas la coopération correspond aux « actions réalisées ensemble par au moins deux firmes en vue d'atteindre un but commun »⁴

Cette réalisation en commun ne signifie pas forcément que les firmes travaillent ensemble sur la même tâche (comme dans le cas des alliances entre concurrents dans lesquelles l'objectif est d'avoir un effet de taille). En fait, elle signifie que les firmes apportent leurs savoir-faire et leurs compétences respectifs et les combinent afin d'atteindre leurs objectifs communs. Pour Jaouen⁵ la coopération repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences de la part des deux parties (et non pas unilatéralement).

Pour mieux préciser ce terme, nous proposons la définition donnée par Fabien Blanchot. Cet auteur définit la coopération interentreprises comme « une relation entre des entités juridiques entre lesquelles il n'existe pas de lien financier tel que l'une des firmes de la coalition exerce un contrôle de droit ou de fait sur l'autre et qui ne sont pas soumises à un même pouvoir central de contrôle (cas de fusion) ».⁶

³ Dejourné cité par Defalvard H., Une explication non réductionniste de la coopération inter-firmes, in Voisin et all, Coopération industrielle, éd Economica, 2000, p 18.

⁴ Defalvard H., Une explication non réductionniste de la coopération inter-firmes, in Voisin et all, Coopération industrielle éd Economica 2000, p18.

⁵ Jaouen A., op.cit, p39.

⁶ Blanchot F., Les accords interentreprises et concepts associés, 5ème Conférence de Management Stratégique, 1997, p3.

Cette définition précise le type de lien qu'il doit y avoir (ou qu'il ne doit pas y avoir) entre des entreprises pour qualifier leur relation de coopération (ou pas).

Le contrôle de droit exercé par une entreprise sur une autre signifie : la détention par la première de plus de 50% des droits de vote de la seconde. L'existence d'un contrôle de droit, fait que la relation entre les deux entreprises n'est plus de la coopération, mais une simple relation intra-groupe, entre une société mère et sa filiale.

Quant au contrôle de fait exercé par une firme sur une autre, il signifie la détention du pouvoir de décision par la première (l'entreprise A) dans les assemblées générales et le conseil d'administration de la seconde (l'entreprise B), malgré le fait qu'elle (l'entreprise A) ne détient pas la majorité du capital : elle dispose de moins de 50% du capital de l'entreprise B, elle n'exerce pas, donc, un contrôle de droit, mais elle arrive à imposer ses choix pour telle ou telle raison (c'est le cas par exemple dans la situation où l'entreprise A est l'actionnaire de référence de l'entreprise B, c'est-à-dire que tous les autres actionnaires disposent d'une part du capital, de l'entreprise B inférieure à celle dont l'entreprise A dispose).

Le contrôle de droit est très simple à déceler, il suffit juste de jeter un coup d'oeil sur la structure du capital et des droits de vote d'une entreprise. Ce n'est pas le cas du contrôle de fait qui pose un vrai problème. En effet, le contrôle de fait peut être présumé, lorsqu'un pourcentage (un seuil) donné de droits de vote d'une firme, détenu par une autre firme, est dépassé, sans qu'il y ait un autre actionnaire qui dispose d'un pourcentage supérieur. Mais rien ne dit que le contrôle de fait est inexistant si ce pourcentage n'est pas atteint. Par exemple, si le seuil (au dessus duquel l'entreprise exerce un contrôle de fait) est fixé à 40% des droits de vote d'une firme, qu'est ce qui prouve qu'une firme qui dispose de 35%, par exemple, lorsqu'il n'y a pas un autre actionnaire qui a un pourcentage supérieur à ce taux, n'exerce pas un contrôle de fait ?

Cette définition met l'accent, donc, sur l'autonomie stratégique des firmes qui coopèrent entre elles, c'est-à-dire que malgré le projet commun qui les lie, les entreprises partenaires gardent leurs propres intérêts. La figure qui suit représente cette situation.

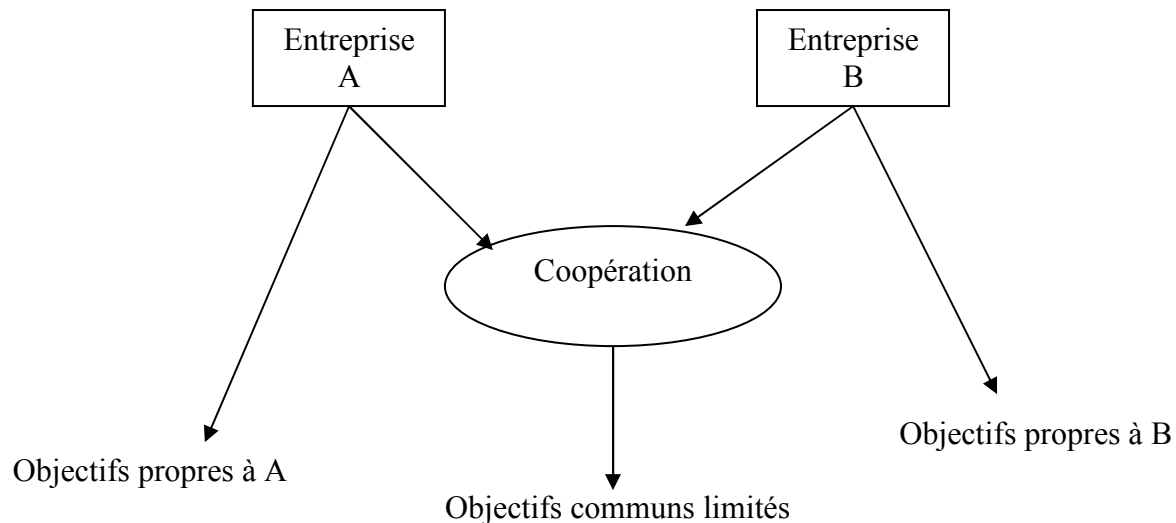


Figure 1 Représentation schématique de la coopération interentreprises⁷

Dans le même sens Jolly définit la coopération inter-firmes comme étant « un lien tissé volontairement entre plusieurs firmes souveraines, centres autonomes de décision stratégique n'appartenant pas à un même groupe. 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 ; s'il en résulte une interdépendance sur un champ d'action donné, les alliés restent autonomes en dehors de ce périmètre de coopération».⁸

Pour Dussauge et Garrette⁹ la coopération est fondée sur un contrat formel ou non, dans le but est de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable.

Pour Garrette et Dussauge, dans les coopérations « les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs, mais elles n'en retiennent pas moins leur autonomie stratégique et conservent des intérêts qui leur sont propres ».¹⁰

1.2 Distinction entre coopération et ce qui ne l'est pas

- Les fusions et acquisitions ne sont pas de la coopération interentreprises : Les fusions et acquisitions sont des relations intra-firme (cas des fusions qui conduisent à la disparition d'entités juridiques en faveur de la constitution d'une nouvelle entité) ou

⁷ Garrette B. et Dussauge P., Les alliances stratégiques, Les éditions d'organisation, 1995, p25.

⁸ Jolly D., Un éclairage sur le concept d'alliance interentreprises, p3.

⁹ Cité par Jaouen A., op.cit, p39.

¹⁰ Garrette B. et Dussauge P., op.cit, p25.

intra-groupe (cas des acquisitions ou prises de contrôle d'une firme sur une autre), alors que la coopération, qui nous intéresse, concerne la relation inter-firmes (tout en ne niant pas l'existence de coopération intra-entreprise entre les différents services, filiales et même individus appartenants à la même entreprise). En effet, dans la définition, il a été spécifié que la coopération s'établie entre deux ou plusieurs entreprises qui gardent leur autonomie stratégique (absence de contrôle de droit ou de fait de l'une des firmes sur l'autre, et absence de pouvoir central commun) ;

- La sous-traitance classique n'est pas une forme de coopération interentreprises : la sous-traitance est « un accord par lequel une entreprise demande à une autre d'effectuer un travail, tout en restant responsable du produit final vis-à-vis de son propre client. Ce travail peut être la fourniture de produits finis, de composants, de pièces, voire de certains services comme le transport ou la réparation de produits ».¹¹ La sous-traitance signifie donc faire faire et non pas faire ensemble : il n'y a pas d'apport bilatéral de ressources et de compétences. La sous-traitance est une relation d'autorité entre un maître d'œuvre (donneur d'ordre) et un sous-traitant (exécutant). En effet, c'est le donneur d'ordre qui détermine les différentes spécifications du produit et les impose au sous-traitant qui doit les respecter. De plus cette relation ressemble plus à une simple relation de marché (fournisseur-client) avec des produits fabriqués sur mesure pour le client, qu'à une relation de coopération ;
- La cession de licence n'est pas une forme de coopération interentreprises : La cession de licence, qui est un contrat en vertu duquel le droit d'exploitation d'un brevet est concédé par son titulaire à un tiers (le licencié) en contrepartie d'une redevance. Il n'y a pas de projet commun et l'apport de ressources est unilatéral, ce qui fait que l'un des critères indispensables pour qualifier une relation inter-firmes de coopération interentreprises n'est pas satisfait (voir la définition de la coopération interentreprises). Donc la cession de licence ne fait pas partie des accords de coopération interentreprises. Ça peut être le cas également pour la cession croisée de licence : malgré l'apport bilatéral de ressources, le fait qu'il n'y ait pas de projet commun fait que cette relation ne fait pas partie des accords de coopération ;
- Accord de fourniture : ce type d'accord consiste pour une entreprise à établir un contrat avec un fournisseur en vertu duquel ce dernier assurera la livraison des

¹¹ Watanabe cité par Oudin X. et all, Sous-traitance et diffusion du développement en Asie du sud-est, p339.

produits convenus pendant la durée de l'accord. C'est une manière pour l'entreprise de s'assurer contre une rupture d'approvisionnement. Il n'y a pas de combinaison de ressources et de savoir-faire, donc ce type d'accord n'est pas une forme de coopération interentreprises ;

Certains auteurs considèrent la franchise comme une relation inter-firmes qui ne fait pas partie des accords de coopération interentreprises. La franchise est un accord par lequel une entreprise (le franchiseur) accorde à une autre entreprise (le franchisé) le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou de services déterminés en échange d'une rémunération. Le franchiseur et le franchisé apportent respectivement un produit (ou service) ou une marque pour le premier et des moyens de distribution pour le second. Leur projet commun est de développer les ventes du produit ou de la marque en question tout en gardant leur autonomie stratégique. Tous les critères sont réunis, donc la franchise fait bel et bien partie des accords de coopération.

Le schéma ci-dessous nous montre que la détention d'un seuil de 50 % des droits de vote dans une autre entreprise, marque la frontière entre une relation intra-groupe (entre éléments d'une même entreprise) et une relation inter-firmes. Cependant, en prenant en compte le contrôle de fait, cette frontière passe sous le seuil des 50 %, ce qui contribue à rendre la frontière floue et difficile à déterminer. Quoi qu'il en soit, la partie supérieure du schéma est donc à exclure de l'aire des coopérations interentreprises.

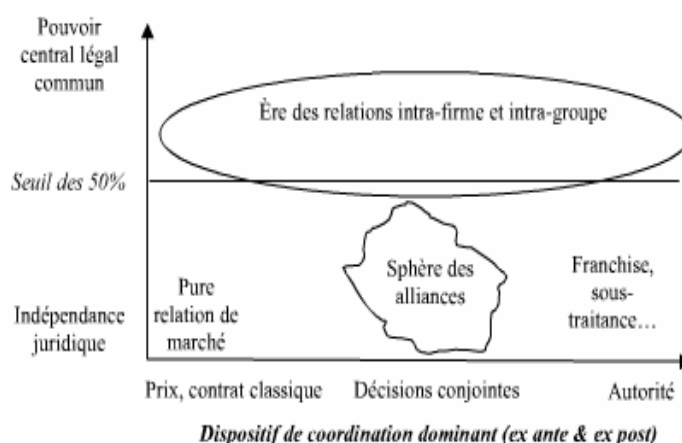


Figure 2 la délimitation de la frontière entre la coopération et les autres modes d'organisation¹²

¹² Blanchot F., op.cit, p 4.

Reste, alors, la partie inférieure du schéma, celle où les firmes gardent leur autonomie stratégique. A ce niveau selon le dispositif de coordination dominant nous distinguons :

- la pure relation de marché : ce sont des transactions entre offreurs et demandeurs coordonnées par des mécanismes de prix et qui reposent sur un contrat classique ;
- la franchise et la sous-traitance : qui sont, comme on l'a déjà souligné, des relations marquées par l'autorité c'est-à-dire que l'une des entreprises exige de l'autre les tâches qu'elle doit accomplir ;
- entre ces deux extrêmes (qui ne correspondent pas à de la coopération interentreprises) se situe la sphère des coopérations interentreprises. Cependant, la frontière entre la coopération et les autres modes d'organisation n'est pas si évidente que cela (floue et difficile à définir).

2. Les caractéristiques des coopérations interentreprises

Selon Garrette et Dussauge¹³ les principales spécificités de la coopération interentreprises découlent directement de la définition qui lui a été donnée. Ces deux auteurs distinguent ainsi trois caractéristiques des coopérations interentreprises : des centres de décision multiples, une négociation permanente et des conflits d'intérêts.

2.1 Des centres de décision multiples

Cette caractéristique résulte du fait que les entreprises partenaires restent indépendantes juridiquement (c'est-à-dire qu'elles ne forment pas une seule entité comme dans le cas des fusions) et stratégiquement (c'est-à-dire chaque partenaire garde ses propres objectifs en dehors des objectifs communs liés à l'accord de coopération, comme mentionné précédemment).

De ce fait, toute décision concernant l'activité objet de l'accord doit recevoir l'aval de tous les partenaires. Ceci rend le management des coopérations très complexe. Ces coopérations peuvent même parfois butter face à des blocages, si, par exemple, les intérêts de l'un des partenaires se trouvent menacés. Ce dernier fera tout pour préserver ses intérêts et peut aller jusqu'à bloquer toute décision allant dans le sens contraire de ses objectifs. L'exemple le plus typique de cette situation est celui de Airbus¹⁴ (avant que les différents partenaires de cette

¹³ Garrette B. et Dussauge P., op.cit, p 27.

¹⁴ Ibid p 28.

alliance ne fusionnent en 1999 pour former une seule entité). En effet, la perspective de développer un nouvel avion, le A319, qui allait entrer en concurrence directe avec des avions produits par deux des partenaires qui participaient à cette alliance, n'a pas été du goût de ces derniers qui ont tout fait pour bloquer le lancement de cet appareil. Conséquence, un retard dans la décision de lancement qui a mis plusieurs années avant d'être adoptée.

Il est possible, également, que la présence de partenaires qui campent sur leurs positions, peut mener au bout d'âpres négociations à des compromis préjudiciables à l'efficacité de l'alliance. Dans cette situation le cas du Concorde, où chacun des deux partenaires voulait imposer sa propre conception de l'appareil, et qui s'est terminé sur une conception hybride incohérente et désastreuse, est un archétype.

2.2 Une négociation permanente

Cette caractéristique découle de la précédente. « Parce qu'elles sont placées sous l'autorité simultanée de plusieurs entreprises partenaires, les coopérations donnent le plus souvent lieu à un processus de négociation pratiquement incessant »¹⁵

En effet, aucune entreprise ne peut, en principe, imposer une décision qui concerne l'activité commune aux autres partenaires. D'où des négociations et des marchandages afin d'aboutir à des compromis. Même dans les situations les plus favorables à des décisions unilatérales, les négociations avec les autres alliés s'imposent. En effet, lorsqu'un partenaire est dominant, le fait qu'il impose chaque fois des choix qui lui sont favorables au détriment des autres partenaires, peut conduire ces derniers à se retirer de l'accord provoquant sa rupture.

2.3 Des conflits d'intérêt

Comme nous l'avons vu précédemment, la constitution d'une coopération interentreprises autour d'objectifs communs n'empêche pas la poursuite d'objectifs propres à chacun des partenaires, du fait de la préservation par chacun d'eux de son autonomie stratégique. Conséquence, les objectifs communs peuvent entrer en conflit avec les objectifs de l'un des partenaires. Par exemple, dans le cas où l'un des partenaires vend à la filiale commune un bien ou effectue une prestation de service, il peut être tenté par la surfacturation, c'est-à-dire faire payer à l'entité commune un prix élevé. Les résultats financiers de l'entité commune

¹⁵ Ibid p 29.

subiraient des préjudices, ce qui affecterait le résultat de chaque partenaire pris isolément, sauf le résultat du partenaire opportuniste qui s'en sortirait avec un gain. Dans le cas où les autres partenaires anticipent ce comportement opportuniste, cela va les pousser à faire pareille. On se retrouverait alors dans une situation d'opportunisme généralisé. Cette situation est source de gouffre financier pour le projet commun.

Toutes ces caractéristiques font que la coopération soit une forme d'organisation instable avec un taux d'échec élevé :

- une forme d'organisation instable : Beaucoup d'études se sont intéressées à cet aspect. Parmi ces études il y a celle réalisée par Harrigan¹⁶, qui en analysant 880 cas d'alliances a constaté que 40% d'entre elles seulement dépassent les quatre années d'existence, alors qu'un pourcentage de moins de 15%, seulement, dépassent les dix ans. Ce propos doit être nuancé en raison de la diversité des formes de coopération. En effet, la durée de l'accord de coopération (plus ou moins longue) dépend du type de coopération. D'autre part, certains auteurs considèrent cette instabilité comme un point positif en faveur de la coopération : cette instabilité procure une certaine flexibilité et réversibilité en comparaison avec des formes plus rigides d'organisation telles que les fusions et acquisitions ;
- Un taux d'échec élevé : Dans une étude réalisée par Bleek et Ernst¹⁷ ces deux auteurs constatent que 33% des alliances étudiées constituent un échec pour les deux partenaires et que 49% d'entre elles constituent un échec pour au moins un des deux partenaires. Egalement, Ernst et Bamford¹⁸ mentionnent un taux d'échec des alliances d'environ 50%.

3. Les avantages et inconvénients des coopérations interentreprises

3.1 Les avantages

Par rapport à une croissance interne la coopération possède les avantages suivants :

- réduction du budget à apporter par l'entreprise du fait de la participation du partenaire au financement, ceci engendre un accroissement du budget disponible ;

¹⁶ Cité par Garrette B. et Dussauge P., op.cit, p31.

¹⁷ Cité par Blanchot F., op.cit, p1.

¹⁸ Ibid, p1.

- partage du risque d'investissement ;
- réalisation d'économies d'échelle et de champ plus significatives ;
- l'accès à des ressources et compétences non détenues, puis leur acquisition grâce à l'apprentissage ;
- constitution de barrière à l'entrée liée à la taille de l'ensemble constitué des deux partenaires;
- réduction des barrières à la sortie du fait du partage des frais fixes ;
- l'innovation grâce à la combinaison des ressources et compétences apportées par chaque allié ;
- éviter la confrontation avec un concurrent direct.

Les avantages de la coopération par rapport à une intégration sont les suivants:

- éliminer les coûts de transaction *ex ante* liés à l'acquisition (par exemple la rémunération des experts et conseillers auxquels l'entreprise fait appel pour le bon déroulement de son opération d'intégration) ;
- réduction de la longueur de la procédure de rapprochement ;
- éviter les coûts *ex post* relatifs à l'intégration d'une firme ;
- réduction du budget nécessaire ;

3.2 Les inconvénients

Par rapport à une croissance interne :

- les coûts de transaction *ex ante* liés à la recherche d'un partenaire, l'évaluation de celui-ci et la négociation du contrat ;
- les coûts de transaction *ex post* relatifs au suivi de l'accord, aux efforts pour faire respecter ses engagements au partenaire et au principe de co-décision ;
- possibilité d'erreur d'appréciation des ressources et compétences détenues par le partenaire ;
- possibilité d'incompréhension lorsque la culture des partenaires est différente ;

- conflits du fait des divergences d'intérêts ;
- risque de comportement opportuniste du partenaire à cause de l'asymétrie d'informations ;
- lenteur voire blocage des prises de décision en l'absence d'un pouvoir central unique, du fait de l'adoption du principe de co-décision.

En comparaison avec les fusions et acquisitions, la coopération présente les inconvénients suivants :

- accès limité aux ressources du partenaire ;
- les déséquilibres des rapports de force conduisent à la prise de décisions favorables au partenaire dominant ;
- risque d'opportunisme ;

4. Typologie des coopérations interentreprises

Jusqu'ici, nous avons considéré le phénomène de coopération inter-firmes comme étant un phénomène homogène (pour pouvoir lui donner une définition globale et des caractéristiques), ce qui n'est pas le cas dans la réalité. En effet, au sein de ce phénomène cohabitent des formes aux avantages, inconvénients, enjeux, logiques et motivations divers, qui ne peuvent pas être appréhendés si une distinction entre ces différentes formes n'est pas opérée. Une classification est donc nécessaire. A cet effet, diverses typologies ont été proposées :

- la typologie selon l'objet de l'accord distingue : les accords portant sur un marché, une activité (recherche et développement, production, marketing et/ou distribution) ou sur un actif qui peut être humain, matériel (un produit) ou immatériel (savoir-faire) ;
- classification selon l'importance de l'accord pour les firmes: il peut être stratégique ou pas ;
- selon la configuration des coopérations, sont distinguées : les coopérations qui comportent des apports de même nature (coopération additive) de celles où les contributions sont différentes (coopération complémentaire) ;

- selon la forme juridique de la coopération: les accords de coopération peuvent s'accompagner, ou pas, d'un support juridique doté d'un statut spécifique avec ou sans personnalité morale ;
- selon le profil des initiateurs de l'accord : il peut être conclu entre des entreprises de même taille ou pas, de nationalité identique ou différente, appartenant ou non à un même secteur et champ concurrentiel ;
- selon les objectifs des partenaires à travers l'accord de coopération : l'objectif peut se limiter à la production d'un output ou aller jusqu'au développement de nouvelles compétences ;
- selon l'utilisation que font les partenaires des outputs de la coopération : les parties prenantes de l'accord peuvent soit utiliser pour leur propre compte les outputs de l'accord, soit les réinjecter dans l'opération conjointe.

Parmi ces différentes typologies on distingue celle proposée par Garrette et Dussauge¹⁹. Cette typologie est intéressante dans la mesure où elle met l'accent sur la diversité des problèmes auxquels peuvent être confrontés les partenaires dans une coopération.²⁰

Ces deux auteurs classifient, dans un premier temps, les accords de coopération en fonction de l'appartenance sectorielle des partenaires. Ils distinguent ainsi :

- le partenariat entre firmes non concurrentes, c'est-à-dire entre des firmes n'appartenant pas au même secteur d'activité et qui ne sont pas de ce fait en concurrence les unes avec les autres ;
- l'alliance entre firmes concurrentes, qui est une relation ambiguë de coopération/compétition, qui pose des problèmes notamment à la législation antitrust (contre les ententes).

Dans un second temps, ces auteurs divisent chacune de ces deux catégories en trois sous-catégories.

Ainsi le partenariat entre des firmes non concurrentes se subdivise en :

- les joint-ventures de multinationalisation ;
- les partenariats verticaux ;

¹⁹ Garrette B. et Dussauge P., op.cit, p31.

²⁰ Blanchot F., op.cit p8.

- les accords intersectoriels

De son côté l'alliance entre concurrents est de trois types :

- les alliances de co-intégration ;
- les alliances de pseudo-concentration ;
- les alliances complémentaires.

4.1 Les coopérations entre firmes non concurrentes

Coopérer avec une firme non concurrente signifie conclure un accord de coopération avec une autre firme de telle sorte que :

- Les deux firmes se situent sur deux marchés géographiquement distincts. Ceci correspond à la stratégie de multinationalisation (pour l'une des deux firmes). La forme qui est utilisée dans ce cas est la joint-venture de multinationalisation ;
- L'activité de l'une des firmes se situe en amont ou en aval de l'activité de l'autre firme, ceci correspond à la stratégie d'intégration. On parle ici du partenariat vertical ;
- Les deux firmes appartiennent à des filières différentes, ceci correspond à l'axe stratégique de diversification. Dans cette situation on parle de partenariat de diversification.

Il y a donc trois formes de coopération entre firmes non concurrentes :

4.1.1 Les joint-ventures de multinationalisation

La joint-venture de multinationalisation est l'une des formes les plus anciennes et les plus classiques de coopération interentreprises. C'est une forme de coopération entre des entreprises appartenant à des pays différents. En effet, dans une joint-venture de multinationalisation l'un des partenaires cherche à s'internationaliser et à diffuser ainsi son produit sur un nouveau marché (pays). Quant à l'autre partenaire, le fait qu'il soit implanté sur le marché visé par le premier, fait qu'il dispose d'une connaissance et d'un réseau de distribution sur ce marché, indispensables au succès du produit du premier partenaire.

Autrement dit, ce type de coopération associe un produit (celui du partenaire étranger) et un marché (celui du partenaire local).

Les joint-ventures sont parfois imposées par la législation de certains pays, comme unique moyen pour s'implanter dans ces pays là, au détriment de la création d'une filiale à 100% ou l'acquisition d'une entreprise locale (si l'exportation se trouve également découragée par des droits de douane très élevés pour encourager la production nationale). Dans ce cas, les firmes étrangères n'auront d'autres alternatives que de s'associer avec un partenaire local et de créer avec lui une joint-venture.

Par contre, dans les cas où les restrictions réglementaires et douanières (mentionnées précédemment) sont inexistantes, l'arbitrage de la firme s'effectue entre l'exportation, l'implantation d'une filiale détenue à 100% (soit par la création d'une nouvelle entreprise, soit par l'acquisition d'une entreprise déjà existante dans ce pays) ou une alliance avec un partenaire local à travers la création d'une joint-venture.

En ce qui concerne le partenaire local, le choix s'effectue entre l'importation des produits pour les distribuer ensuite, la production en interne, et l'association avec un partenaire étranger afin de fabriquer ces produits. Etant donné que l'entreprise locale manque de compétences techniques et de ressources, elle ne peut pas développer à elle seule ses propres produits ²¹. Ceci limite ses choix à opter soit pour une importation soit pour une coopération.

4.1.2 Les partenariats verticaux

Les partenariats verticaux associent des entreprises intervenant dans deux stades successifs à l'intérieur d'une même filière de production. Autrement dit, ce type de coopération associe des clients à leurs fournisseurs actuels ou potentiels. Ils se trouvent, par exemple, dans le secteur automobile entre les constructeurs et les équipementiers.

Les partenariats verticaux sont des formes intermédiaires d'organisation, se situant entre la simple transaction de marché entre un fournisseur et son client, et une intégration verticale en vertu de laquelle l'initiateur de cette intégration (celui qui acquière l'autre entreprise) étend son activité en amont ou en aval selon que, respectivement, ce soit un client qui rachète un de ses fournisseurs ou que ce soit un fournisseur qui rachète un de ses clients. Ceci fait que les partenariats verticaux constituent une forme d'intégration verticale partielle en quelque sorte.

Les partenariats verticaux s'inscrivent dans le cadre de la question du choix entre faire et faire faire, qui signifie la désignation par l'entreprise, parmi les composants et fournitures qu'elle utilise afin d'aboutir à la fabrication de ses produits, ceux qui doivent être produits en

²¹ Garrette B. et Dussauge P., op.cit p92.

interne dans l'entreprise, et ceux qui doivent être acquis auprès des fournisseurs. La réponse à cette question dépend en partie de la possession, ou pas, par l'entreprise des compétences nécessaires pour produire en interne. Dans le cas où elle ne dispose pas de ces compétences, il serait préférable de confier la production des composants concernés à des entreprises spécialisées dans le domaine (qui disposent, eux, de ces compétences).

Un moyen pour arbitrer entre intégrer à l'entreprise la production d'un composant (faire) et s'en remettre au marché pour acquérir ce composant (faire faire), est fourni par la théorie des coûts de transaction, qui sera présentée dans la section 2 de ce chapitre.

Dans certains cas extrêmes, il n'est pas évident de prendre la décision de fabriquer ou d'acheter, du fait que dans ces cas les indicateurs orientent le choix vers des décisions divergentes : certains indicateurs donnent l'avantage au marché (achat chez des fournisseurs) au moment où d'autres indicateurs orientent le choix en faveur de la production en interne. « C'est dans ces situations que les partenariats verticaux peuvent constituer une solution appropriée ». ²²

4.1.3 Les accords intersectoriels

Les coopérations intersectorielles sont des accords réalisés par des entreprises ayant des activités appartenant à des filières de production différentes : les entreprises qui utilisent ce type d'accord ne sont ni concurrents ni fournisseurs et clients les unes des autres.

Dans le cadre d'une stratégie de diversification d'une entreprise, la coopération est une alternative à la fois à une diversification par développement interne (utiliser uniquement les ressources de l'entreprise) et à l'acquisition d'une autre entreprise.

Dans certains cas de coopération de ce genre, l'un des deux alliés est déjà présent dans l'activité objet de l'accord et l'autre partenaire est un nouveau dans cette activité là. Ce dernier compte s'appuyer sur les compétences du premier afin de faciliter son entrée dans le domaine d'activité et ainsi se diversifier. On pourrait croire que l'entreprise déjà présente dans l'activité objet de l'accord aide un futur concurrent à se développer sans contrepartie de la part de ce dernier. Pourtant les revenus financiers qui peuvent être générés à court terme et le contrôle qu'elle peut exercer sur le développement de son partenaire à moyen et long terme peuvent être considérés comme une compensation.

²² Ibid p94.

Les problèmes que pose ce type de coopération sont : d'une part, la capacité d'apprentissage du partenaire entrant c'est-à-dire la possibilité d'acquérir les compétences détenues par l'autre, afin d'éliminer sa dépendance et éventuellement faire cavalier seul dans cette activité par la suite ; d'autre part, la capacité du partenaire installé à faire évoluer suffisamment vite ses compétences pour maintenir l'avance technologique qu'il possède sur son partenaire, pour que ce dernier reste dépendent et qu'il ne devienne pas un concurrent direct.

Dans d'autres cas, les accords de coopération intersectoriels sont conclus entre deux firmes dont les domaines d'activité respectifs (distincts) tendent à converger pour ne former qu'un seul domaine d'activité, du fait d'une convergence technologique ou commerciale. C'est le cas par exemple du secteur des télécommunications et de celui de l'informatique dont la convergence potentielle a conduit à une multiplication des accords entre des firmes appartenant à ces deux secteurs. Dans ces cas, ce n'est pas un seul partenaire qui se diversifie mais les deux simultanément. Les deux partenaires combinent, alors, leurs compétences respectives pour en former de nouvelles, contrairement au cas où seul un des partenaires se diversifie (entre dans le domaine d'activité de l'autre) où il n'y a que l'autre partenaire qui apporte ses compétences techniques.

4.2 Les alliances entre concurrents

La coopération entre concurrents est paradoxale et ambiguë :

- paradoxale parce que des concurrents devraient s'affronter et non pas s'allier ;
- ambiguë parce que dans cette situation, la relation entre les entreprises est faite de coopération et de compétition qui ne font pas bon ménage. Dans cette situation le terme utilisé est « coopétition ».

Ce type de coopération pose aux partenaires un grand problème d'équilibrage entre coopération et compétition : entre un degré minimum de coopération pour ne pas nuire à la réussite du projet commun, et un degré maximum de transparence au delà duquel la position concurrentielle de l'entreprise peut être affaiblie.

Garrette et Dussauge²³ distinguent trois grandes catégories de coopération interentreprises concurrentes. Elles sont plus ou moins concurrentielles (renforcent la concurrence) ou

²³ Ibid p94.

collusives (annulent la concurrence), selon qu'elles appartiennent à l'une ou à l'autre des catégories.

4.2.1 Les alliances de co-intégration

Les alliances de co-intégration associent des entreprises concurrentes qui ont pour but de réaliser des économies d'échelle liées à un composant donné ou à un stade du processus de production (surtout les activités de recherche et développement et de production d'un composant). Ensuite, chaque entreprise introduit le composant développé ou fabriqué en commun dans ses propres produits. Les produits qui en résultent sont spécifiques à chaque entreprise partenaire et ils sont souvent directement en concurrence les uns contre les autres sur le marché. C'est le cas, par exemple, dans l'industrie automobile lorsque des constructeurs s'associent pour produire un composant (par exemple un moteur) utilisé par la suite par chacun d'eux dans ses propres modèles de véhicules, bénéficiant ainsi d'une certaine réduction des coûts du fait de la production d'une quantité plus élevée comparée à celle que produirait chacun des partenaires séparément.

Le schéma suivant est une représentation de l'alliance de co-intégration

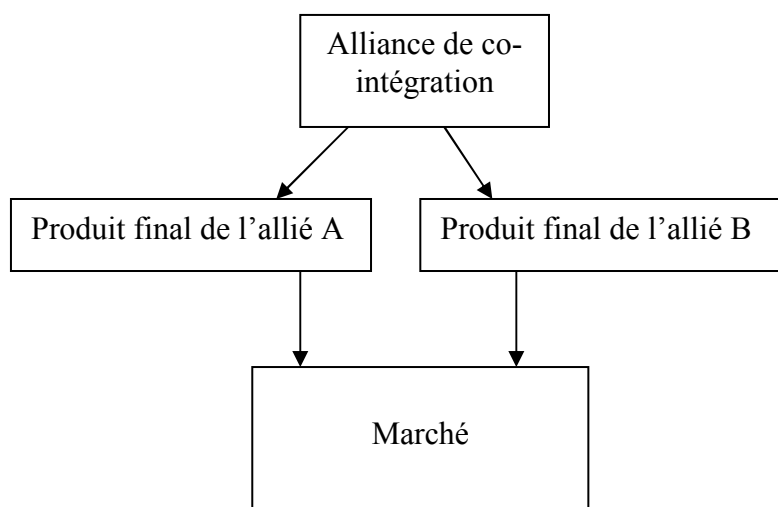


Figure 3 alliances de co-intégration²⁴

Les alliances de co-intégration sont une coopération entre concurrents qui n'entrave pas la concurrence. En effet, la limitation de la coopération à une partie restreinte (située en amont

²⁴ Ibid p106.

de la commercialisation des produits) de l'activité de chacun des partenaires fait que les produits qu'ils fabriquent soient différents et de ce fait c'est le marché qui arbitrera entre eux.

Les alliances de co-intégration sont le plus souvent nouées entre des entreprises de même taille du fait que l'objectif recherché à travers ces alliances est l'économie d'échelle, afin de bénéficier d'une baisse des coûts unitaires liés au composant ou au stade de production considéré.

4.2.2 Les alliances de pseudo-concentration

Les alliances de pseudo-concentration unissent des entreprises concurrentes pour développer, produire et commercialiser un produit commun. Comme pour la forme précédente de coopération entre concurrents, l'objectif recherché par les alliances de pseudo-concentration est l'économie d'échelle. A cet effet, les compétences et les actifs apportés par les alliés à leur projet commun sont de même nature. Il en résulte la fabrication d'un produit commun à tous les partenaires qui est ensuite commercialisé (c'est une différence par rapport à l'alliance de co-intégration dans laquelle les produits mis sur le marché par les partenaires sont différents).

Les alliances de pseudo-concentration peuvent se ramener à la représentation schématique de la figure 4 ci-dessous.

Le travail au sein de l'alliance est organisé sur la base d'une répartition des tâches de développement et de production entre les partenaires. Quant à la commercialisation, soit elle est répartie géographiquement entre les partenaires, soit elle est effectuée conjointement à travers une structure commune.

Ce type de coopération fait inévitablement disparaître la concurrence, car vis-à-vis du marché, les entreprises partenaires se comportent comme des entreprises fusionnées.

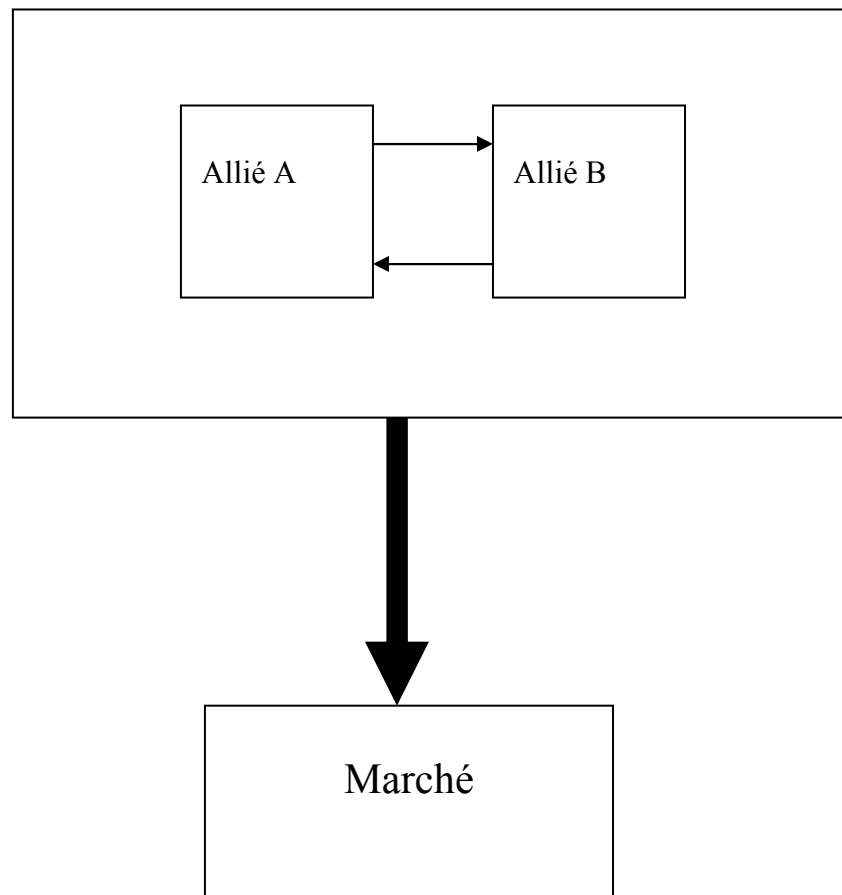


Figure 4 alliances de pseudo concentration²⁵

4.2.3 Les alliances complémentaires

Les alliances complémentaires associent des firmes concurrentes qui apportent des ressources et des compétences de natures différentes, c'est-à-dire chaque firme apporte des compétences distinctes de celles apportées par l'autre allié. Par exemple une entreprise apporte un produit et l'autre partenaire apporte un réseau de distribution pour le commercialiser.

Les alliances complémentaires peuvent être représentées comme suit (figure 5)

²⁵ Ibid p109.

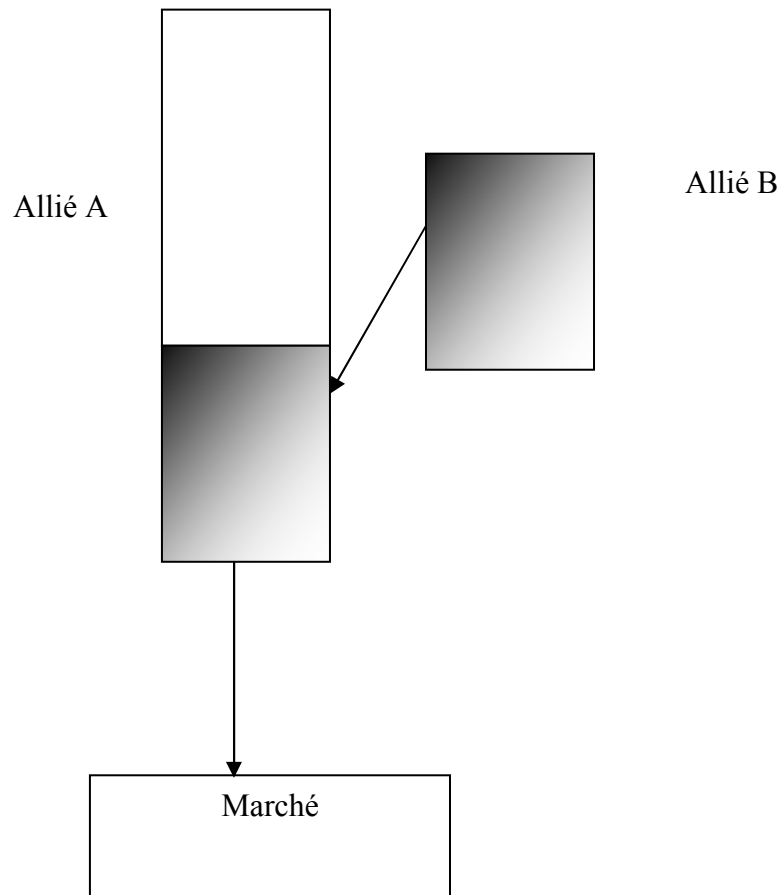
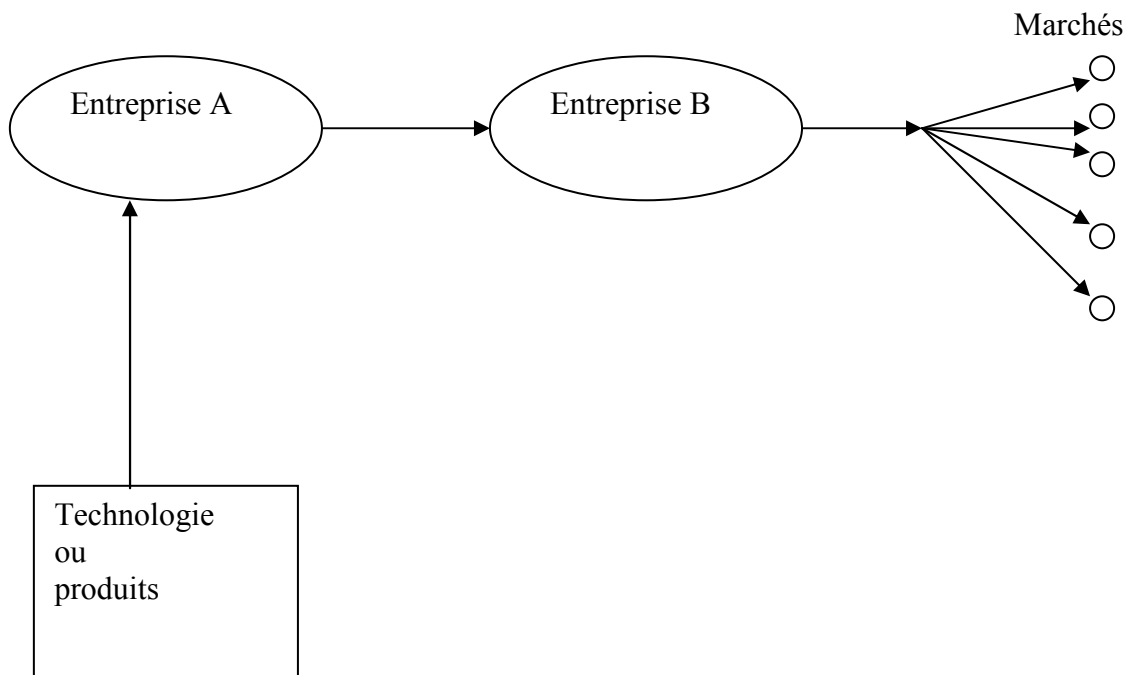


Figure 5 alliances complémentaires²⁶

Si nous considérons le cas de deux entreprises concurrentes dont l'une dispose de la technologie (ou des produits) et l'autre dispose des débouchés (accès au marché), nous pouvons les représenter avec leurs objectifs respectifs comme dans la figure 6 ci-dessous. Nous remarquons que les objectifs des deux entreprises sont compatibles à court terme : chacun cherche l'augmentation des ventes, mais ce n'est plus le cas à long terme. En effet, à long terme l'entreprise A souhaitera accéder directement aux utilisateurs finaux de ses produits (les clients) en développant son propre réseau commercial. Elle souhaitera aussi, probablement, maintenir la dépendance de l'entreprise B vis-à-vis d'elle en l'empêchant d'acquérir la technologie nécessaire qui lui permettra de fabriquer, seule, le produit en question. Réciproquement, l'entreprise B pourrait avoir l'objectif de se procurer cette technologie et d'apprendre les compétences techniques de l'entreprise A pour se passer du

²⁶ Ibid p109.

partenariat et se lancer seule dans cette activité, tout en décourageant l'entreprise A de mettre en place son propre réseau commercial.



Objectifs à court terme	L'entreprise A veut faire vendre ses produits par l'entreprise B	L'entreprise B veut maintenir ou augmenter sa part de marché avec les produits de l'entreprise A
Objectifs à long terme	L'entreprise A recherche un accès direct aux clients de l'entreprise B	L'entreprise B cherche à se procurer la technologie de l'entreprise A

Figure 6 : les objectifs des firmes dans une alliance complémentaire²⁷

Dans le cadre de la coopération complémentaire le produit développé par la combinaison des diverses contributions de tous les alliés, ou apporté par l'un d'eux ne doit en aucun cas entrer en concurrence directe avec les produits propres à l'un ou l'autre des partenaires. C'est pour cela que ce type d'alliance est noué entre des entreprises présentes sur des marchés distincts ou dont les produits (de ces entreprises) sont fortement différenciés.

²⁷ Inspiré de Collins et Doorley p133.

Les alliances complémentaires se caractérisent généralement par :

- la participation de deux entreprises seulement (contrairement aux alliances de co-intégration ou de pseudo concentration où il peut y avoir plus de deux) ;
- elles associent souvent des entreprises de tailles très différentes ;
- elles sont limitées aux activités commerciales ou incluent très rarement des activités de production.

5. Causes et objectifs de la coopération

5.1 Les raisons qui poussent les firmes à coopérer entre elles

Il est important de signaler, tout d'abord, que le recours à la coopération avec d'autres entreprises n'est pas systématique : il existe des situations dans lesquelles il vaut mieux pour l'entreprise de se lancer seule. C'est le cas quand l'entreprise dispose des moyens financiers, de la technologie et du marché. Par exemple,²⁸ Metropolitan Fibre Systems, une entreprise américaine, qui cherchait à implanter en Europe des réseaux de fibre optique pour relier dans un premier temps les grands centres financiers et industriels, elle refusait de perdre son temps à négocier et organiser des partenariats avec les opérateurs européens, qui eux de leur côté préparaient de complexes alliances dans lesquelles tous les grands de la télécommunication étaient impliqués. Ce refus était justifié par le fait que cette entreprise (Metropolitan Fibre Systems) voulait aller vite (négocier des partenariats lui fera perdre du temps), de plus elle disposait de moyens suffisants (l'argent de ses actionnaires).

Ceci étant dit, les raisons qui poussent les firmes à recourir à la coopération interentreprises sont les suivantes :

- la complémentarité des ressources : une entreprise coopère avec une autre entreprise dans le cas où les ressources et les compétences qui font défaut à chacune d'entre elles sont disponibles chez l'autre. Elles participent, ainsi, en commun chacune avec son apport, à la réalisation d'un projet. Une firme peut faire appel à la coopération quand elle éprouve un besoin en terme de ressources et de compétences organisationnelles (non détenues en interne), de connaissance du marché (dans le cadre d'une implantation à l'étranger), de ressources financières (moyens financiers insuffisants

²⁸ Guth J-P., Bâtisseurs d'alliances, édition d'organisation, 1998, p25.

pour financer des projets pourtant intéressants), une taille insuffisante face à celle des concurrents ou pour rentabiliser ses investissements ;

- **capacité excédentaire** : la disposition par une firme de capacités ou de ressources inutilisées ou sous exploitées, à un moment donné mais qui pourraient l'être dans l'avenir, fait que cette entreprise ne pourra pas les céder. Pour utiliser pleinement et tirer profit de ces ressources et compétences, et éviter ainsi leur érosion, l'entreprise peut recourir à la coopération en mettant ces ressources et compétences excédentaires à la disposition d'un partenaire dans le cadre d'un projet commun.
- **L'incertitude et le risque** : plus un projet est risqué (risque politique, technique ou commercial) et son impact sur l'entreprise élevé, plus l'entreprise évite de le prendre (du moins pas toute seule). Elle partage alors ce risque qui pèse sur la continuité et le succès de l'activité donnée.

5.2 Les objectifs des firmes

Pour Garrette et Dussauge²⁹ il faut prendre en considération les objectifs propres à chacun des différents alliés et non pas les objectifs liés au projet commun.

Les objectifs des firmes à travers la coopération peuvent être :

- **L'acquisition de nouvelles compétences** : La réalisation d'un apprentissage est une des motivations à l'établissement de coopérations inter-firmes. En effet, l'interaction avec une autre entreprise, dans la réalisation d'une activité ou d'un projet en commun, permet à l'entreprise d'acquérir certaines compétences détenues par ce partenaire. Il peut y avoir également la création puis l'acquisition de nouvelles compétences par la combinaison de celles des deux partenaires.
- **La réalisation d'économies d'échelle** : combiner les capacités (des apports similaires) des différents partenaires afin de bénéficier d'un effet de taille qui permet de bénéficier des coûts les plus bas par rapport aux concurrents ;
- **Partager les risques** : lorsqu'il existe une menace sur la pérennité du projet à réaliser du fait d'un risque politique, une incertitude technique ou commerciale, la coopération sert à réduire ce risque, encourageant au passage l'entreprise à se lancer

²⁹ Garrette B. et Dussauge P., op.cit p35.

dans le projet, du fait que dans le cas où ce risque se réalise, l'entreprise pourra s'en sortir avec de moindres conséquences que lorsqu'elle assume le risque toute seule ;

- Partager le coût de l'investissement : chaque partenaire apporte sa contribution à l'investissement ce qui allège son poids pour chacun d'eux ;
- Eriger une barrière à l'entrée : la taille de l'ensemble dissuade d'éventuels entrants.

Les objectifs des accords de coopération interentreprises peuvent dépendre de la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve l'activité sur laquelle porte l'accord de coopération (figure 7 ci-dessous)

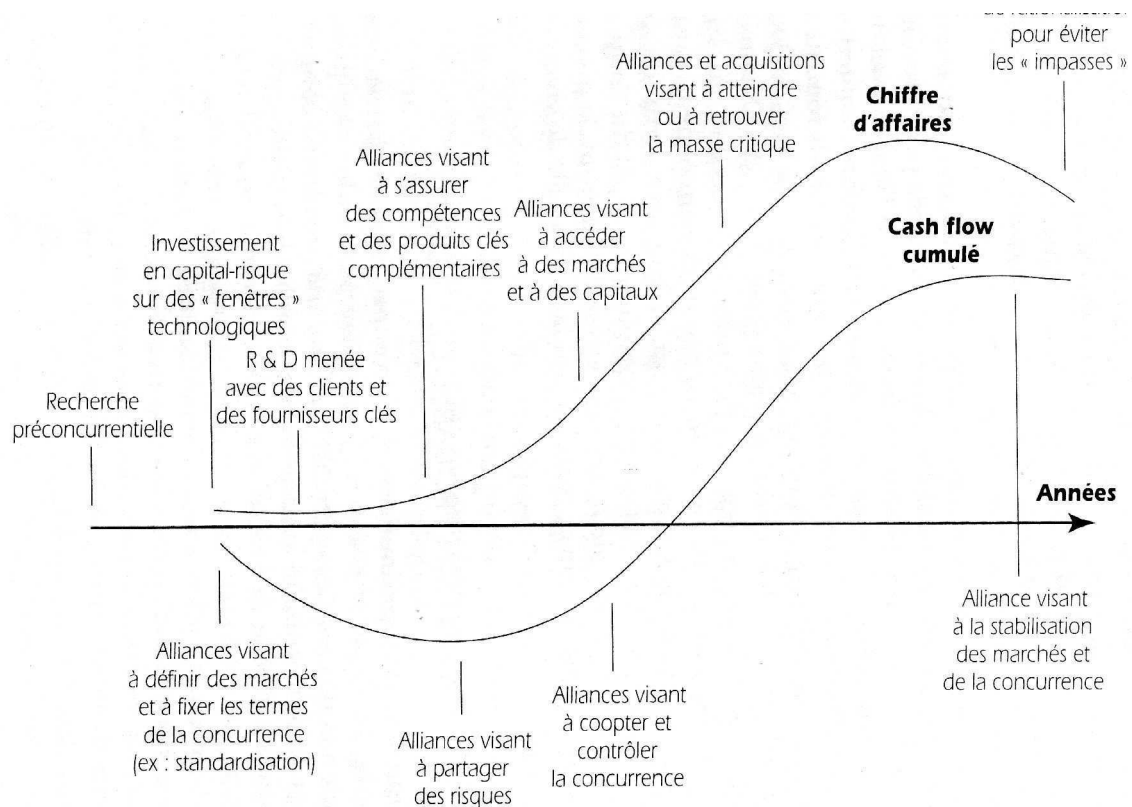


Figure 7: les objectifs classiques des partenariats en fonction des différentes étapes du cycle de vie de l'activité objet de l'accord³⁰

³⁰ Doz Y. et Hamel G., L'avantage des alliances : logique de création de valeur, p134.

Section II : les théories justificatives de la coopération interentreprises

Le thème de la coopération interentreprises a donné naissance à une littérature très prolifique notamment dans les domaines des sciences de gestion et de l'économie industrielle. Conséquence, un certain nombre de théories a tenté de donner une explication à ce phénomène de coopération.

1. La théorie des coûts de transaction

1.1 Présentation de la théorie

L'objet de la théorie des coûts de transaction est, bien évidemment, la transaction qui est un acte par lequel une firme échange avec l'extérieur. C'est l'unité d'analyse à laquelle il faut toujours se référer. Cette théorie cherche à déterminer le mode de gouvernance qui permet de minimiser les coûts de transaction pour une tâche donnée.

1.1.1 Les concepts de la théorie

Deux auteurs sont les références essentielles de cette théorie : Ronald Coase et Oliver Williamson.

Coase est considéré comme le père fondateur de la théorie des coûts de transaction à travers son article fondateur écrit en 1937: The nature of the firm. Il a cherché à expliquer l'existence de cette institution particulière qu'il appelle firme et qu'il définit comme un système de rapports qui apparaît lorsque la direction des ressources dépend d'un entrepreneur. Alors que pour les économistes libéraux, fervents partisans du marché, ce dernier est la seule institution économique efficace, réduisant ainsi l'entreprise à une fonction de production sans mécanisme de coordination interne ni management.

Coase distingue le marché et la firme comme deux modes alternatifs de coordination de la production capables de se substituer l'un à l'autre. L'entreprise est, ainsi, préférée au marché lorsque celle-ci permet d'éviter, en internalisant des activités externes à l'entreprise, les coûts inhérents au marché : les coûts de transaction. Ce qui caractérise la firme par rapport au marché c'est l'absence d'un système de prix, remplacé par un mécanisme interne de coordination.

Coase incorpore dans les coûts de transaction tous les coûts liés à la recherche des prix adéquats ainsi que les coûts de négociation et de conclusion des contrats.

La raison d'être de la firme est, donc, selon Coase la réduction de ces coûts en limitant la nécessité de spécifier les prix pour chaque transaction et en réduisant le nombre de contrats nécessaires.

Le choix de la meilleure alternative est déterminé par une approche comparative permettant d'évaluer les avantages respectifs des deux options par rapport à un critère d'efficience donné.

Cependant, la capacité d'internalisation de la firme n'est pas illimitée. En effet, étant donné que l'intégration d'une nouvelle activité par une firme engendre des coûts supplémentaires de coordination et d'organisation, il arrivera un moment où les coûts d'organisation, du fait de l'intégration d'une transaction supplémentaire par la firme, deviennent égaux aux coûts de la réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché.

Un second auteur a développé cette théorie jusqu'à en faire, sans doute, le corpus le plus robuste définissant la nature contractuelle de la firme. Cet auteur est Oliver Williamson³¹.

Dans la lignée des travaux de Coase, Williamson reprend le concept de coûts de transaction pour expliquer l'existence de différentes institutions. Il lui donne un contenu différent de celui de Coase. Pour Williamson, font partie des coûts de transaction :

- les coûts ex ante de négociation et de rédaction du contrat ;
- les coûts ex post d'exécution, de mise en œuvre et de modification du contrat lorsque des conflits apparaissent.

Selon Williamson, l'existence des coûts de transaction est due au fait que sur le marché les transactions sont engagées et conclues par des individus dont les comportements se caractérisent par la rationalité limitée et l'opportunisme.

Rationalité limitée

Le concept de rationalité limitée signifie l'incapacité à être totalement informé et l'incapacité à comprendre et prévoir les réactions des employés, des fournisseurs, des clients et des concurrents. D'ailleurs eux-mêmes ne savent pas forcément à l'avance ce qu'ils vont faire.

³¹ Prix Nobel d'économie en 2009.

L'opportunisme

L'opportunisme signifie la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt en adoptant une attitude malhonnête envers autrui. L'opportunisme peut s'exercer *ex ante* par le biais de rétention d'informations ou en cachant ses intentions, ou *ex post* en profitant des éléments non écrits du contrat ou en profitant de la situation interne à l'entreprise pour tirer avantage d'événements imprévus.

1.1.2 Les attributs des transactions

Les caractéristiques des transactions, en tant que déterminants des coûts de transaction, sont des éléments essentiels pour l'arbitrage entre les modes de gouvernance.

Trois attributs sont utilisés par Williamson :

- la spécificité des actifs ;
- l'incertitude ;
- la fréquence des transactions.

a) La spécificité des actifs

On parle d'un actif spécifique lorsqu'un agent économique investit d'une façon volontaire, pour une transaction donnée, dans un actif qui ne pourra être redéployé pour une autre transaction qu'avec un coût élevé. Autrement dit, un actif est spécifique lorsque sa valeur est plus faible dans des utilisations alternatives que dans l'usage particulier pour lequel il a été conçu.

Il n'est pas nécessaire d'avoir un instrument pour mesurer de façon cardinale (quantifiée) les coûts de transaction, il suffit de comparer entre des situations. Par exemple, une entreprise qui possède un réseau de télécommunications dans un pays donné, ne peut pas le redéployer ensuite dans un autre pays. A l'opposé de cela, l'activité de vente de téléphones portables dans un pays pourra plus facilement être redéployée dans un autre pays. Il suffit de comparer le niveau de spécificité des actifs des deux transactions, pour classer ces transactions de la plus spécifique à la moins spécifique (la première transaction a un degré de spécificité des actifs supérieur à celui de la seconde transaction).

La conclusion de contrats contingents complets étant irréalisable dans un monde complexe, l'économie des coûts de transaction propose d'internaliser les activités qui portent sur des actifs très spécifiques.

Selon Ghertman « Le concept de spécificité des actifs est particulièrement important puisqu'il influence de façon très substantielle les coûts de transaction mais également la nature du produit et de la technologie qui feront l'objet de la transaction. La spécificité des actifs influence donc le résultat des transactions en termes de choix stratégiques et des coûts de production. Plus les actifs seront spécifiques à une transaction entre deux partenaires, plus l'un et l'autre seront prêts à faire des investissements importants qui permettront des choix technologiques d'avant-garde et donc des économies d'échelle et de champ. Un accroissement éventuel des coûts de transaction d'un contrat évolutif par rapport à un contrat récurrent ou une solution de marché pourra être largement compensé par le bon choix de la technologie et du produit qui permettront d'améliorer la position concurrentielle et/ou diminuer les coûts de production ». ³²

L'existence des actifs très spécifiques dans des transactions peut engendrer l'enfermement de l'un des protagonistes dans une relation bilatérale d'où il peut difficilement se désengager, sauf avec des coûts énormes. Il est ainsi dans le cadre de contrats répétés entre un fournisseur et un client. Le fournisseur peut améliorer sa connaissance sur son client de manière à s'adapter le plus possible à ses besoins en matière de qualité, de délais de livraison et de choix, ce qui le conduit à engager des investissements spécialisés (actifs spécifiques à la transaction avec ce client) qui peuvent difficilement être utilisés dans le cadre de transactions avec d'autres clients. Cette spécialisation rend le fournisseur vulnérable face à son client, car son pouvoir de négociation est limité par la perte qu'occasionnerait le redéploiement de ses actifs spécifiques.

b) L'incertitude

L'incertitude est la conséquence à la fois de la complexité de l'entreprise et de l'opportunisme. A cet effet elle est de deux types :

- l'incertitude interne : qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies ;

³² Ghertman M., Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, revue française de gestion n°142 2003.

- l'incertitude externe : qui comprend l'incertitude technologique, légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle.

c) Fréquence des transactions

Les transactions peuvent être fréquentes ou peu fréquentes :

- fréquentes comme lors des approvisionnements périodiques (quotidiens, hebdomadaires...etc.) d'un magasin en marchandises ;
- peu fréquentes, ou même uniques, comme dans le cas de la construction d'un barrage ou d'une université.

Il y a un lien entre les deux attributs précédents (spécificité des actifs, incertitude) et le niveau de fréquence des transactions : plus les biens échangés ont un très faible degré de spécificité et d'incertitude interne, plus les transactions seront fréquentes, inversement, plus la spécificité des actifs et l'incertitude interne seront élevées plus la fréquence des transactions sera faible.

1.1.3 Les modes de gouvernance

Williamson distingue trois modes de gouvernance qui sont : le marché, le contrat (ou formes hybrides) et la hiérarchie (la firme).

Dans un premier temps, nous définirons chacun de ces trois modes de gouvernance avant de présenter la méthode de choix des formes organisationnelles qui permettent d'économiser les coûts de transaction.

a) Le marché

Le concept de marché a des sens variés et parfois divergents. Dans la théorie des coûts de transaction, le marché ne signifie pas le contrat que signent des partenaires lorsque on dit qu'ils concluent un marché ; ni le marché au sens de celui qu'obtient une entreprise soumissionnant à un appel d'offre, lorsqu'elle le remporte ; ni celui auquel fait référence le marketing qui représente un ensemble de clients ; ni, non plus, celui de la stratégie pour laquelle un marché est soit un couple produit-client ou une triade technologie-produit-client ou bien, le terrain sur lequel les entreprises s'affrontent pour obtenir des clients ou des ressources. La théorie des coûts de transaction n'utilise aucun des sens ci-dessus puisqu'elle s'en tient au concept de marché de l'économie néo-classique, c'est-à-dire un système de prix dans lequel la firme est une fonction de production.

b) La hiérarchie

La hiérarchie est le concept utilisé par Williamson pour parler de ce que l'on appelle l'entreprise. Le concept de hiérarchie se distingue de celui de marché par l'existence de l'autorité qui est le mécanisme interne de coordination.

c) Les formes hybrides

Coase n'a distingué que les deux formes extrêmes à savoir la hiérarchie et le marché. Ce n'est qu'avec Williamson que les formes hybrides, qui sont des formes intermédiaires entre le marché et la hiérarchie, ont été mises en valeur. Ces formes sont nombreuses et plus complexes à étudier : contrat de fourniture à court terme, contrat récurrent à plus long terme, R et D commune, accord de licence de fabrication, franchise.

1.1.4 Choix d'une forme organisationnelle

Pour pouvoir opter pour la forme organisationnelle qui minimise les coûts de transaction, Williamson a élaboré des propositions théoriques déterministes sur les relations entre les attributs des transactions et les modes de gouvernance. En effet, pour lui, le niveau des coûts de transaction et donc le mode de gouvernance qui permet de les réduire quand ils sont élevés dépend de deux éléments : la fréquence des transactions et la spécificité des actifs.

Ainsi selon Williamson, lorsque les actifs sont peu spécifiques, quelle que soit la fréquence des transactions, le meilleur mode de gouvernance des transactions est le marché.

Avec l'accroissement du degré de spécificité des actifs il devient nécessaire de recourir à d'autres formes d'organisation des transactions, car les relations contractuelles deviennent irréversibles et risquées (risque d'enfermement dans une relation bilatérale). Lorsque la spécificité des actifs est moyenne et la fréquence des transactions occasionnelle, les parties devront souscrire des contrats stipulant des clauses de protection en cas de défaillance de l'autre partenaire et intégrant la possibilité de recourir à un arbitre en cas de litiges. En revanche, lorsque la fréquence des transactions est récurrente, il devient plus efficace, selon Williamson, de signer des contrats bilatéraux constituant une quasi intégration (formes organisationnelles intermédiaires).

Enfin, si les actifs sont très spécifiques, Williamson suggère que les transactions soient intégrées à l'entreprise. L'autorité hiérarchique va permettre de limiter l'opportunisme en assurant un meilleur contrôle de l'information et une réduction de l'incertitude.

1.2 La coopération interentreprises dans la théorie des coûts de transaction

Selon la théorie des coûts de transaction, la coopération interentreprises est un mode hybride d'organisation qui permet d'éluder à la fois les limites des deux modes extrêmes d'allocation de ressources à savoir : le marché (simple contrat de vente d'un produit par un fournisseur à un client) et la hiérarchie (développement par croissance interne ou par fusion acquisition). La coopération se justifie, comme nous l'avons déjà dit plus haut, quand les actifs engagés sont moyennement spécifiques et la fréquence des transactions élevée.

En effet, en optant pour la coopération l'entreprise se trouve prémunie, d'un côté contre l'opportunisme inhérent aux transactions de marché grâce à la détermination *ex ante* d'arbitrages et l'instauration de routines qui permettent une réduction de l'incertitude et des coûts de transaction, et de l'autre côté de lutter contre les coûts bureaucratiques excessifs relatifs à l'organisation hiérarchique.

Par exemple, dans le cas où une entreprise a besoin d'un composant qui nécessite des actifs ayant un degré de spécificité élevé afin d'être produit. Si cette entreprise recourt au marché, elle peut s'exposer à une dépendance (enfermement dans une relation bilatérale) très forte envers le fournisseur, celui-ci peut être tenté par le comportement opportuniste. Si elle opte pour le développement en interne (ou par fusion et acquisition), ce sont les coûts de production et/ou d'organisation qui risquent de s'alourdir : il se peut que cette entreprise ne puisse pas atteindre la taille critique (qui permet d'être compétitif) pour le composant donné, ce qui engendre des surcoûts ; ou bien si elle intègre son fournisseur, cela peut engendrer des coûts d'organisation excessifs.

1.3 Les limites de l'approche de la coopération par les coûts de transaction

Certaines critiques peuvent être formulées à l'égard de la théorie des coûts de transaction :

- il est pratiquement impossible d'évaluer les coûts de transaction de manière précise, ce qui remet en cause la comparaison des coûts entre les différentes formes pour déterminer la plus efficace d'entre elles ;
- le raisonnement par les coûts de transaction permet seulement de justifier *ex post* les choix organisationnels (recours au marché, internalisation ou coopération) effectués par l'entreprise ;

- la théorie des coûts de transaction ne prend pas en considération la stratégie des firmes. En effet, en se référant à cette théorie, l'entreprise se voit dicter les choix de modes d'organisation « mieux » adaptés à un contexte économique donné, dans le seul objectif de minimiser les coûts. Autrement dit, la théorie des coûts de transaction détermine pour chaque situation donnée la solution optimale qui s'impose (celle qui permet d'avoir le minimum de coûts), ce qui ne laisse pas de place à la créativité et donc à l'émergence d'une stratégie. De plus les objectifs de la firme ne peuvent pas se limiter à la réduction des coûts de production et/ou de transaction, l'entreprise cherche aussi à être et rester compétitive et à assurer sa pérennité ;
- La théorie des coûts de transaction permet d'étudier les coopérations de type vertical (la coopération entre fournisseur et client), mais pas la coopération horizontale qui met aux prises des firmes concurrentes (ou potentiellement concurrentes) développant des activités similaires. Ceci s'explique par le fait que les concurrents n'effectuent pas, généralement, des transactions entre eux.

2. Approche fondée sur les ressources et les compétences

2.1 Présentation de la théorie des ressources et des compétences

L'approche fondée sur les ressources et les compétences est construite à partir de différentes approches industrielles, parmi lesquelles on trouve : la théorie fondée sur les ressources, la théorie des capacités dynamiques ou encore la théorie fondée sur le savoir. Elle essaye de combler les limites de la théorie des coûts de transaction.

Par opposition aux approches contractuelles, qui mettent l'accent sur l'échange, l'approche fondée sur les ressources et les compétences repositionne le débat autour du problème de la production. Mais pas au sens de la théorie néoclassique qui limite le rôle de la firme à la simple combinaison des facteurs de production.

L'approche par les ressources et les compétences trouve son origine dans les travaux de E. Penrose qui analyse les firmes comme une collection de ressources physiques et humaines. Au départ cette approche s'intéressait à l'explication de l'obtention et du maintien de l'avantage concurrentiel par une firme. Elle a rapidement étendu son champ de compétences à la problématique du choix entre produire ou acheter.

Selon cette approche, la différence de performances entre les firmes provient de la différence de dotation en ressources qui sont à leur tour le fait de la trajectoire spécifique suivie par la firme, autrement dit, l'avantage concurrentiel est la conséquence de la possession par la firme de ressources que les autres firmes n'ont pas. Ce genre de ressources (qui procurent un avantage concurrentiel) se caractérise alors par :

- sa spécificité à une firme : c'est-à-dire qu'il n'y a que cette firme qui accède à cette ressource ;
- difficulté ou impossibilité à être imitée : les concurrents ne peuvent ni créer ni obtenir une ressource identique ;
- cette ressource ne peut pas être acquise sur un marché.

La plupart des ressources qui remplissent ces critères sont intangibles ou tacites, elles ont été progressivement construites à l'intérieur de la firme au cours des années. De plus, l'enchevêtrement des ressources de l'entreprise rend difficile la détection par les concurrents de la ressource qui crée la différence.

Parmi toutes les ressources que mobilise la firme, les connaissances et les compétences ont une place privilégiée. Ce sont les compétences spécifiques (propres à la firme) individuelles ou collectives, qui créent la différence de performance. Les compétences organisationnelles (ou propres à une firme) étant définis comme « l'efficacité des procédures de résolution de problèmes dans des domaines d'application spécifiés ; la capacité à utiliser et à appliquer des connaissances, à maîtriser des technologies et des méthodes de production ; la maîtrise des méthodes de gestion ; l'intelligence des marchés et de la demande »³³

2.2 L'explication de la coopération par l'approche par les ressources et les compétences

Selon l'approche fondée sur les ressources et les compétences, le facteur explicatif de la construction d'accords de coopération inter-firmes est la recherche de ressources stratégiques complémentaires. L'acquisition de ce type de compétences (qui peuvent être intangibles ou tacites et qui sont difficilement interprétables en dehors du contexte où elles ont émergé) par le biais du marché étant difficile voire impossible.

³³ Azoulay N., et Weinstein O., Les compétences de la firme, revue d'économie industrielle n°93 4eme trimestre 2000..

Chaque firme se différencie par rapport aux autres firmes par son patrimoine de compétences qui résulte de la trajectoire spécifique qu'elle a suivie c'est-à-dire, des choix passés effectués par cette firme.

Cette différence entre les firmes, en terme de compétences, favorise leur coopération et la rend, même, incontournable. En effet, les entreprises qui ont besoin de certaines compétences dont elles ne disposent pas, peuvent faire appel à d'autres firmes qui possèdent ces compétences et ainsi coopérer avec elles afin d'y accéder (à ces compétences visées).

La coopération avec d'autres firmes permet ainsi à une entreprise de concentrer tous ses efforts sur ses compétences de base, en se consacrant uniquement aux activités et tâches qui les sollicitent, et confier la réalisation des autres tâches à des partenaires dont c'est le cœur de métier.

La coopération permet également l'échange et la combinaison des apports des firmes, en terme de compétences, dans une activité commune. C'est le cas de l'industrie informatique : des accords entre des firmes américaines et des firmes japonaises ont permis aux premières d'échanger des compétences en matière de conception contre la maîtrise japonaise des techniques de production.³⁴

En plus de la mise à la disposition des firmes des compétences qu'elles ne possédaient pas, la coopération participe aussi à l'émergence de nouvelles compétences notamment dans le cadre des accords de recherche et développement qui permettent d'accélérer l'aboutissement d'une recherche et d'améliorer la performance des innovations.³⁵

Langlois et Robertson³⁶ distinguent, selon le degré de leur explicitation, deux types de compétences :

- les compétences externes (ou annexes) qui sont représentées par l'ensemble des connaissances et routines qui appartiennent à une entreprise, mais que d'autres entreprises peuvent s'approprier par le biais de transactions distinctes des pures transactions de marché ;
- les compétences internes, par contre, ne peuvent pas être transférées, du fait que cela nécessite des coûts d'adoption et de conversion excessifs, ou du fait tout simplement

³⁴ Chesnais cité par Guillouzo R. et Tepaut Y., Interprétation de la coopération interentreprises en terme de pouvoir informationnel, 8ème conférence internationale de management stratégique, Paris, 1999, p5.

³⁵ Delapierre cité par Guillouzo R. et Tepaut Y., Ibid p6.

³⁶ Edouard S., La dynamique des compétences entre coopération salariale et coopération industrielle, in Voisin et al, op.cit, p135.

que ce genre de compétences reste très attaché à l'entreprise qui les a développées et ne peuvent être utilisées en dehors de son contexte.

Selon Richardson et les développements de l'approche par les compétences : ³⁷ c'est le degré de complémentarité des compétences externes des firmes engagées dans un processus de production similaire qui détermine la coopération industrielle, c'est-à-dire que c'est à partir de la détermination de la complémentarité entre une compétence externe de l'entreprise et celle d'une autre entreprise (partenaire potentiel) que ces deux entreprises décident de coopérer ou pas. Ceci est possible du fait que les compétences externes peuvent être observées contrairement aux compétences internes. Autrement dit, c'est la présence de compétences externes complémentaires chez une autre firme qui incite l'entreprise à engager avec elle un accord de coopération.

En plus de la mise des compétences externes à la disposition de l'autre, par chaque partenaire, et leurs transferts éventuels, les accords de coopération permettent également d'accélérer le processus de transformation des compétences internes en compétences externes (qui deviennent de ce fait transférables). Ceci va avoir un effet positif sur le nombre de compétences transférables (qui va s'accroître) à l'allié. Nous pouvons dire ici que la coopération facilite le transfert de compétences internes.

2.3 Les limites de l'approche fondée sur les ressources et compétences

Selon Brousseau³⁸ les principales critiques des approches fondées sur les ressources et compétences portent sur :

- Le fait que ces approches ne distinguent pas, *ex ante*, parmi les différentes ressources présentes dans une entreprise, celles qui seraient effectivement à l'origine du succès de cette firme. Ce n'est qu'une fois l'entreprise a réussi que celle-ci affirme que c'est grâce à telle ou telle ressource ;
- La valeur de toute ressource change avec le temps : Une ressource ne peut pas demeurer un facteur de succès.

³⁷ Ibid, p 136.

³⁸ Brousseau E., La gouvernance des processus de coopération, in Voisin C. et all, op.cit, p136.

3. Théorie de l'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel est complémentaire à l'approche fondée sur les ressources et les compétences. Elle met en lumière le fait que le patrimoine de ressources et de compétences propre à chaque firme n'est pas figé, mais évolutif dans le temps. Cette variation, au niveau des compétences et connaissances de la firme, est à mettre à l'actif de l'apprentissage organisationnel.

3.1 Présentation de la théorie

Koenig définit l'apprentissage organisationnel comme un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ».³⁹

Un certain nombre de questions sont soulevées dans le cadre des théories de l'apprentissage organisationnel. Cayla⁴⁰ cite quatre grands ensembles de questions :

- le sujet de l'apprentissage ;
- les mécanismes de coordination des connaissances individuelles et la manière de développer un système cognitif collectif ;
- la coopération et les incitations ;
- les liens entre l'apprentissage, la structure hiérarchique et la gouvernance de l'organisation.

3.1.1 Le sujet de l'apprentissage

Associer la notion d'apprentissage à une organisation en général ou à une entreprise en particulier, pose un problème : L'organisation, à la différence de l'individu, ne possède pas de dimension cognitive, c'est-à-dire seuls les individus qui composent cette organisation sont capables d'apprendre.

Mais, dire que la connaissance est la propriété des individus ne signifie nullement qu'elle soit développée par des individus isolés, c'est-à-dire que souvent elle s'avère aussi le fait d'une interaction sociale. Certaines institutions constituent, d'un côté, des canaux de transmission de la connaissance, dans le sens où elles créent un support pour mémoriser cette

³⁹ Koenig G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, revue française de gestion 1994.

⁴⁰ Cayla D., L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris I – Panthéon Sorbonne 2007, p 197.

connaissance et la faire partager, de l'autre elles sont porteuses de contenu, car elles intègrent des règles et des normes qui ont été produites par une expérience collective développée dans le passé.

3.1.2 Les mécanismes de coordination des connaissances individuelles

Le caractère subjectif de la connaissance individuelle pose un certain nombre de problèmes organisationnels. Comme le remarque Hayek⁴¹ cette subjectivité rend extrêmement difficile la capacité des individus à échanger des connaissances et donc rend difficile, aussi, la capacité de cette connaissance à être rassemblée par une autorité centrale. Si la connaissance est subjective, cela signifie aussi qu'elle est dispersée, et que les informations utiles à des prises de décision efficaces, même si elles sont présentes dans l'organisation, ne sont pas nécessairement disponibles pour l'individu qui est chargé de les exploiter.

Les problèmes de coordination de la connaissance apparaissent d'autant plus importants que l'organisation est une structure productive qui repose sur le principe de la division du travail, et que les motivations, les intérêts, et les perceptions de ses membres peuvent diverger ou se contredire.

3.1.3 La coopération, la gestion des conflits et les incitations

Ce genre de questions concerne le lien entre coopération salariale (interne à l'entreprise) et apprentissage, et donc la manière de gérer les mécanismes incitatifs dans le cadre d'un processus d'apprentissage organisationnel. L'un des problèmes qui se pose dans tout travail en commun concerne en effet l'assurance que le collègue avec lequel on entretient une relation de travail remplira bien ses engagements. Le problème est que, bien souvent, l'information disponible sur l'effort effectif des uns et des autres est parfois insuffisante, ce qui peut conduire à l'apparition d'un comportement opportuniste.

La mise en oeuvre de mécanismes incitatifs dans les organisations est censée corriger ces dysfonctionnements en compensant les asymétries d'informations par des outils qui vont amener les agents à se comporter dans le sens du bien commun. Le principe de ces mécanismes est de faire entrer les objectifs de l'organisation dans le calcul de maximisation de l'individu, ou de forcer celui-ci à révéler les informations exclusives dont il dispose.

⁴¹ Cité par Cayla D., Ibid p197.

3.1.4 Les liens entre apprentissage, structure hiérarchique et gouvernance de l'organisation

Le problème posé ici est de connaître le type d'entreprise qui permet un meilleur développement de l'apprentissage et de voir si des entreprises différentes apprennent différemment.

3.2 La coopération comme source d'apprentissage organisationnel

L'apprentissage est parmi les principales motivations des firmes à travers la coopération avec d'autres firmes. Ainsi de nombreux accords de coopération sont créés dans le seul objectif de transférer des savoirs ou de partager des connaissances.

Selon la théorie de l'apprentissage organisationnel, certaines compétences sont organisationnelles, c'est-à-dire propres à la firme dans laquelle elles ont été développées à partir notamment des compétences des individus exerçant dans cette firme. Il est de ce fait difficile de les faire sortir du contexte de cette firme, en les transférant à une autre, sauf dans le cas de la mise en place d'une certaine organisation.

Une entreprise qui veut accéder à ce type de compétences, ne peut le faire qu'en s'alliant avec un partenaire détenteur du savoir-faire visé, dans le cadre par exemple d'une filiale commune (joint-venture) qui est « un moyen de transférer au partenaire un savoir faire tacite c'est-à-dire difficile à formuler »⁴².

Cependant, la firme qui partage certaines de ses ressources et compétences avec une autre firme, n'acceptera pas qu'il y ait un apprentissage unilatéral (transfert de savoir-faire uniquement au profit de l'autre partenaire), car elle n'obtiendrait alors aucune contrepartie à son apport. C'est pour cette raison que l'autre partie doit également apporter certaines de ses ressources et compétences. On parle alors « d'actifs complémentaires »⁴³ pour désigner les apports des deux firmes.

Dans ce sens Garrette et Dussauge⁴⁴ citent en exemple une firme qui apporte un produit innovant qui doit être combiné avec l'utilisation d'actifs complémentaires comme : un réseau de distribution, une capacité de production performante ou un service après vente efficace, apportés par un allié. C'est le cas de l'alliance entre Renault et Matra. Cette dernière (Matra) a

⁴² Teece cité par Garrette B. et Dussauge P., op.cit, p 78.

⁴³ Garrette B. et Dussauge P., Ibid p78.

⁴⁴ Ibid, p78.

apporté un concept original (une berline à carrosserie plastique) combiné au réseau de distribution, la marque et la notoriété de Renault.

Le risque pour les firmes qui participent à une coopération, selon la théorie de l'apprentissage organisationnel, est que leurs partenaires apprennent plus vite qu'elles, et qu'ils obtiennent ainsi un transfert de compétences apportées par elles, et mettent fin à la coopération (ayant acquis les compétences nécessaires pour continuer dans l'activité tout seuls). Ne voulant pas sortir perdantes de l'alliance, les entreprises se livrent, alors, à une course à l'apprentissage.

4. Les approches fondées sur la stratégie

Selon cette approche, certains auteurs considèrent que dans un contexte de mondialisation des échanges, de complexité des technologies, d'accélération du rythme des innovations et de réduction de la durée de vie des produits, le savoir-faire et les compétences dont dispose une entreprise ne sont plus suffisants pour préserver ou construire un avantage concurrentiel (spécifique, durable et défendable) et espérer, ainsi, s'imposer dans sa lutte face à la concurrence. De ce fait, il n'y a pas beaucoup de firmes qui peuvent aujourd'hui concevoir, produire ou distribuer seules, des biens ou des services. Dans ce sens, pour Doz et Hamel ⁴⁵ « pour saisir les grandes opportunités de l'ère de l'information, il faut combiner tant de compétences et de ressources que peu d'entreprises peuvent espérer y parvenir seules ».

L'entreprise fait appel, alors, à la coopération avec d'autres firmes comme moyen pour unir leurs forces et rassembler leurs compétences afin de maintenir ou de développer un avantage concurrentiel. L'entreprise peut parvenir à ce même objectif en fusionnant au lieu de s'allier avec une autre entreprise, et éviter ainsi les inconvénients inhérents à l'existence de deux (ou plusieurs) centres de décision distincts. Dans cette situation, l'option pour la coopération peut s'expliquer par le souci pour l'entreprise de maintenir son autonomie stratégique, en plus du fait que cette forme (la coopération) apporte de la flexibilité et réduit le risque qui est partagé par les alliés. Ainsi dans le cas, par exemple, de la recherche d'un accès rapide à un nouveau marché, une entreprise a le choix entre acquérir une entreprise locale ou de coopérer avec elle. Le choix de la coopération peut être motivé par le fait que dans le cas où un risque se réalise, l'entreprise s'en sortira avec le moindre mal que lorsqu'elle investit seule.

⁴⁵ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p6.

L'un des avantages concurrentiels que peut apporter la coopération avec une entreprise locale, dans le cadre de la stratégie de conquête de nouveaux marchés pour une entreprise, est la parfaite connaissance de ce marché local, pour que l'entreprise puisse adapter ses produits à chaque marché et aussi devancer la concurrence dans la course à l'accès rapide aux marchés étrangers.

Cependant, la concurrence ne se fonde pas uniquement sur la création ou le renforcement des avantages concurrentiels propres à l'entreprise. En effet, pour améliorer sa position, par rapport à ses concurrents, une entreprise peut y parvenir, aussi, par la réduction ou l'annulation des avantages concurrentiels de ces concurrents. Elle peut réaliser ceci par le biais de la coopération.

Dans ce sens, pour Garrette et Dussauge,⁴⁶ une firme peut limiter la capacité d'innovation d'un concurrent en coopérant avec lui : pour éviter qu'un concurrent puisse développer une technologie plus avancée, l'entreprise peut lui proposer de lui transférer sa propre technologie à elle et à travers cela le dissuader d'investir pour développer une nouvelle.

L'entreprise peut aussi affaiblir un concurrent en le devançant dans la conclusion d'un accord de coopération avec une entreprise innovatrice, lui coupant ainsi l'herbe sous les pieds. Il s'agit ici de nouer des accords avec les meilleurs innovateurs potentiels avant que les concurrents ne le fassent, c'est-à-dire s'allier avec ce type d'entreprises pour éviter qu'elles ne s'allient avec les rivaux.

La coopération peut également être utilisée pour renforcer un concurrent moins dangereux pour l'entreprise, mais qui peut être nuisible pour un troisième concurrent (le concurrent le plus sérieux pour l'entreprise). Autrement dit l'entreprise A va renforcer un concurrent B qui va aller grappiller les parts de marché d'un concurrent C qui est, généralement, celui qui domine le marché, sans toucher à la part de marché de l'entreprise A qui l'a renforcé. On rencontre ce type de situation dans le cas où deux entreprises s'affrontent au niveau global, l'une d'elles peut, pour affaiblir l'autre, s'allier avec un autre concurrent sur un marché donné, qui est en général un marché primordial pour l'autre grand concurrent pour le déstabiliser. C'est le cas de Caterpillar qui s'est allié, pour affaiblir son principal concurrent Komatsu, avec Mitsubishi sur le marché japonais. Cette stratégie d'alliance a atteint ses objectifs puisque Komatsu a vu sa part de marché baisser au Japon, ce qui a réduit son profit et sa trésorerie, qui ont affecté à leur tour sa capacité de financement de ses investissements

⁴⁶ Garrette B. et Dussauge P., op.cit p74.

internationaux. Il s'est retrouvé, alors, avec une position plus faible sur le plan global au profit de Caterpillar.

En résumé, en tant que stratégie concurrentielle, la coopération est utilisée par une entreprise soit pour se renforcer, soit pour affaiblir des concurrents, dans le but d'améliorer sa position concurrentielle. Cependant, dans le cadre de constitution d'alliances, les entreprises ne sont pas toujours guidées par le souci de sortir gagnantes d'une confrontation avec les concurrents (logique concurrentielle).

En effet, l'entreprise peut utiliser la coopération comme moyen pour éviter d'affronter un concurrent très puissant lorsqu'elle n'a pas les moyens de l'affronter. Dans ce sens pour Anastassopoulos et al⁴⁷ les entreprises nouent des alliances pour éviter de s'affronter dans une concurrence à l'issue incertaine et globalement dommageable.

Ce point de vue est analysé par le courant des stratégies relationnelles. L'idée de base est que contrairement aux discours, tenus par les responsables des entreprises, relatifs à l'exacerbation et à la violence de la concurrence et l'affrontement entre concurrents, les comportements réels des entreprises sont tout autres. En effet, selon Anastassopoulos et al⁴⁸ les entreprises tissent des liens, nouent des alliances afin d'« organiser le marché » pour en éviter les rigueurs.

En effet, l'entreprise peut parvenir à maximiser son profit en sortant gagnante de sa lutte face à ses concurrents, mais au prix d'une prise de risque élevée. Au lieu de cela, cette entreprise peut réduire le niveau de risque et d'incertitude en s'alliant avec un ou des concurrents (refusant, ainsi, l'affrontement), même si cela rapporte un profit moindre, mais qui est acceptable.

Cependant, l'approche relationnelle ne nie pas l'existence des stratégies concurrentielles. En effet, selon cette approche les deux types de comportement des entreprises (relationnel et concurrentiel) coexistent. En s'alliant, l'entreprise n'annule pas la concurrence, elle modifie seulement les règles du jeu concurrentiel et réduit un temps soit peu la concurrence, qui autrement aurait été plus intense. Par exemple, une PME qui anticipe l'arrivée d'une firme multinationale sur son marché, au lieu de risquer de s'engager dans une lutte qui lui sera vraisemblablement défavorable voire fatale (la firme multinationale étant perçue comme étant beaucoup plus puissante), la PME peut s'allier avec cette firme multinationale (évitant une

⁴⁷ Anastassopoulos J.P., Blanc G., Nioche J-P. et Ramanantsoa B., cités par Noël, A. et Zhang, J., *Alliances stratégiques : une bibliographie thématique*, Les Cahiers du CETAI, 1993, p7.

⁴⁸ Cités par Garrette B. et Dussauge P., op.cit p75.

confrontation) en lui offrant un réseau de distribution existant et une parfaite connaissance du marché. Mais la concurrence avec les autres acteurs du marché demeure.

Conclusion

La coopération interentreprises est un phénomène qui prend de l'ampleur ces dernières années. En effet, de plus en plus d'entreprises adhèrent à ce mode de développement, et certaines d'entre elles nouent plusieurs accords. Ceci a fait que le nombre d'accords de coopération interentreprises s'accroît d'année en année dans le monde.

Un autre phénomène qui accompagne cet accroissement en nombre, c'est la multiplication des formes de coopération interentreprises (alors qu'auparavant il n'y avait que les joint-ventures) rendant ce phénomène de moins en moins homogène et donc plus difficile à étudier. Parfois, même si on arrive à l'étudier, les résultats auxquels on parviendra ne seront pas très pertinents.

Pour contourner cette difficulté, liée à la profusion des formes de coopération interentreprises, il est intéressant de les regrouper en fonction des caractéristiques similaires : c'est-à-dire regrouper toutes les différentes formes qui possèdent les mêmes caractéristiques au sein d'un même ensemble qui sera ensuite analysé.

Ainsi, nous pouvons considérer que pour qu'un accord inter-firmes fasse partie des accords de coopération interentreprises, il doit réunir les critères suivants : les entreprises qui souscrivent un accord de coopération doivent rester indépendantes stratégiquement les unes des autres en dehors de cet accord; chacune doit apporter des ressources et/ou des compétences ; ces ressources et compétences servent à réaliser un projet commun ou à atteindre un objectif commun.

Les accords de coopération correspondant à notre définition peuvent être subdivisés en deux grandes catégories : les accords entre firmes non concurrentes (les partenariats) et les accords entre firmes concurrentes (les alliances).

La complexité de ce phénomène n'est pas liée uniquement au nombre important de formes existantes, elle est liée, également, au fait que les objectifs poursuivis à travers la coopération sont multiples. Ceci fait qu'on ne peut pas regrouper tous les accords de coopération pour qu'ils soient étudiés ensemble.

Chapitre II

Les ressources et compétences comme objectif de la coopération

Introduction

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'entreprise peut avoir comme objectifs à travers la coopération : l'acquisition de nouvelles compétences, la réalisation d'économies d'échelle, partager les risques, partager le coût de l'investissement, ériger une barrière à l'entrée.

Dans le présent chapitre, comme dans le reste de ce travail, l'attention sera portée exclusivement sur l'un de ces objectifs, il s'agit de l'objectif d'accès aux ressources du partenaire et/ou l'acquisition de ses compétences. Cet objectif est l'un des principaux objectifs des entreprises (quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité) dans les accords de coopération interentreprises dans la période actuelle. Ceci se justifie par la globalisation des marchés et l'évolution rapide de la technologie, qui ont fait que les ressources et compétences possédées par une entreprise ne suffisent plus. D'où le recours à des accords de coopération pour pouvoir accéder ou acquérir les ressources et compétences manquantes.

Etant donné que la coopération est une modalité de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise qui (la stratégie) détermine les objectifs de l'entreprise à travers la coopération, il est utile de commencer ce chapitre par parler de la stratégie de l'entreprise. Cette dernière fera l'objet de la section 1. La section 2 portera sur l'objectif d'accès et d'acquisition des ressources et compétences.

Section I la coopération et la stratégie de l'entreprise

1. La stratégie de l'entreprise

Selon Bouayad¹ pour qu'une entreprise puisse rechercher des accords de coopération pertinents sur un ou plusieurs de ses domaines d'activité majeurs, elle doit être capable de déterminer avec précision quel est son projet stratégique.

Selon Albagli,² avant de procéder à tout accord de coopération, l'entreprise doit se positionner dans son environnement de façon suffisamment convaincante. Pour ce même auteur l'entreprise doit d'abord évaluer ses forces et ses faiblesses. Cet exercice lui permettra d'effectuer un arbitrage pertinent pour décider de recourir soit :

- au marché, donc de ne pas faire ;
- à entreprendre elle-même, donc à faire ;
- à coopérer avec une ou d'autres firmes, c'est-à-dire à faire ensemble.

1.1 La segmentation stratégique

Un accord de coopération ne peut être pensé, conçu, négocié et géré que segment par segment.³ Donc, avant de penser à faire appel à un accord de coopération il est important de procéder à une segmentation stratégique pour ensuite déterminer les domaines d'activité concernés par l'accord de coopération. En effet, selon Bouayad,⁴ la méconnaissance de cette réalité par un certain nombre d'entreprises (notamment les PME) a fait que ces dernières ont connues des expériences de coopération traumatisantes. C'est d'autant plus important qu'une PME qui allait s'allier avec un grand groupe multinational a évité de justesse (quelque temps avant la signature de l'accord final) de tomber dans un piège aux graves conséquences pour elle après qu'elle ait faite une segmentation stratégique. En effet, cette segmentation a révélé un domaine d'activité stratégique dans lequel cette PME était mieux positionnée que tous ses concurrents. L'avantage de ce domaine d'activité était la détention par la PME d'un brevet déposé et exploité par elle seule. La PME a, ainsi, compris que la firme multinationale lorgne

¹ Bouayad A., Les alliances stratégiques, p64.

² Albagli C., L'alliance stratégique : un partenariat nord sur ouvert, in Partenariats d'entreprises et mondialisation, p47.

³ Bouayad A., op.cit, p64.

⁴ Ibid p64.

ce brevet et les savoir-faire de production qui lui étaient attachés, et que c'était la volonté de s'approprier ce brevet qui l'a motivée à chercher à s'allier avec la PME. Cette PME a évité, donc, de perdre son brevet au profit de la multinationale.

La segmentation stratégique consiste en la distinction entre les différentes activités de l'entreprise selon des critères relatifs à la technologie utilisée, aux types de clients, aux besoins de ces clients ou selon tous ces critères réunis ou une quelconque combinaison de ces critères.⁵

Une fois que les segments sont déterminés, l'entreprise procède par la suite aux diagnostics interne et externe

1.2 Le diagnostic de l'environnement

C'est le diagnostic des éléments qui composent l'environnement de l'entreprise

1.2.1 L'étude des forces du jeu concurrentiel

Selon Gervais,⁶ le choix d'une stratégie pour Michael Porter dépend en premier lieu de la nature de l'intensité concurrentielle qui se manifeste dans un secteur (le secteur étant défini comme un groupe de firmes fabriquant des produits étroitement substituables). L'étude des forces du jeu concurrentiel est donc un préalable.

Porter identifie cinq forces :

a) Les concurrents existants (la rivalité entre les concurrents existants)

Les entreprises déjà en place peuvent se livrer une concurrence sur les prix, par des batailles publicitaires, par le lancement de nouveaux produits ou par l'amélioration des services ou des garanties consenties aux clients.

⁵ Ibid p64.

⁶ Gervais M., Stratégie de l'entreprise, p116.

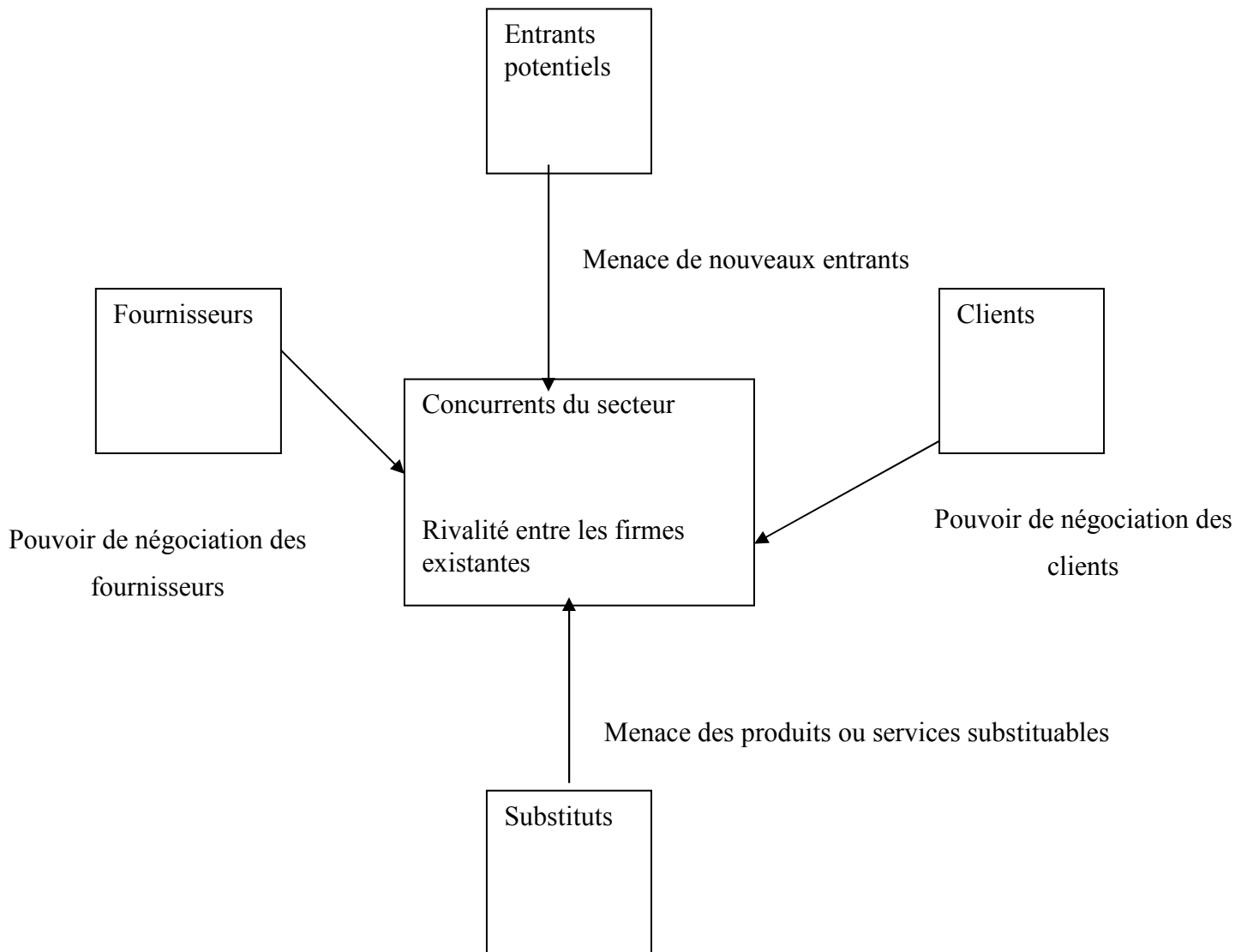


Figure 8 : les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur⁷.

Selon Gervais,⁸ l'intensité de la rivalité entre concurrents résulte souvent de l'interaction partielle ou totale d'un certain nombre de facteurs qui sont :

- des concurrents nombreux ou des forces équilibrées ;
- une croissance du secteur lente ;
- des coûts fixes ou des coûts de stockage élevés : ce qui pousse les entreprises à baisser leurs prix ;

⁷ Porter (choix stratégiques et concurrence) repris par Gervais M., op.cit p117.

⁸ Gervais M., op.cit p118.

- l'absence de différenciation ou de coûts de transfert : qui facilite le passage du client d'une entreprise à une autre ;
- des augmentations de capacité par paliers importants : qui rompt périodiquement l'équilibre entre l'offre et la demande ;
- des compétiteurs divers ;
- des enjeux stratégiques élevés : un enjeux important pour plusieurs entreprises ;
- des barrières à la sortie élevées (actifs très spécialisés et intransférables, des coûts fixes de sortie élevés).

b) Les nouveaux entrants (la menace des nouveaux entrants)

Selon Porter⁹ « les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une baisse des coûts des entreprises en place ».

La menace des nouveaux entrants dépend des éléments suivants : ¹⁰

- l'existence de barrières à l'entrée dans le secteur : qui peuvent résulter de :
 - économies d'échelle ;
 - la différenciation du produit ;
 - besoins en capitaux importants ;
 - coûts de transfert élevés (de la part du client) ;
 - accès difficile aux circuits de distribution ;
 - désavantages de coûts indépendants de la taille (accès privilégié aux matières premières, emplacements favorables qui procurent des coûts plus bas) ;
 - la réglementation (l'intervention de l'Etat qui limite ou interdit l'accès dans certains secteurs comme dans la téléphonie mobile par exemple).

⁹ Porter M., cité par Gervais M., op.cit p118.

¹⁰ Gervais M., op.cit p118.

- réaction des concurrents existants à laquelle s'attend l'entrant potentiel : En effet, s'il anticipe que les concurrents en place réagiront fortement à son arrivée, il sera peu tenté d'entrer dans le secteur en question.

c) Les produits de substitution (la pression exercée par les produits de substitution)

Les produits de substitution sont en concurrence directe avec les produits du secteur. Pour Gervais¹¹ les produits de substitution qu'il faut le plus surveiller sont :

- ceux dont l'évolution va dans le sens d'une amélioration du rapport qualité/prix ;
- ceux qui sont fabriqués par des secteurs à profit élevé : ils ont une importante capacité de baisser les prix.

d) Les clients (le pouvoir de négociation des clients)

Une entreprise occupe une bonne position par rapport aux clients, lorsque ces derniers (qui peuvent essayer d'obtenir des réductions de prix, négocier des services plus étendus ou de meilleur qualité, faire jouer la concurrence) sont moins puissants qu'elle. Un client est puissant s'il se trouve dans une situation où :

- il achète une très grande partie de la quantité produite par une entreprise ;
- les produits du secteur sont indifférenciés : les clients ont le choix chez qui s'approvisionner et ils font jouer la concurrence ;
- les coûts de transfert (lors du changement de fournisseur auprès de qui le client s'approvisionne) sont peu élevés ;
- les clients sont partiellement intégrés vers l'amont : ce qui leur donne, à travers la fabrication partielle, une connaissance détaillée des coûts, utile lors des négociations ;
- les clients menacent de s'intégrer en amont : pour obtenir des prix bas ;
- le client possède une information complète : ce qui lui donne un moyen de pression lors des négociations (ceci rejoint ce qui a été dit précédemment sur la connaissance des coûts) ;
- les clients sont des détaillants qui peuvent exercer une influence sur les décisions d'achat des consommateurs.

¹¹ Ibid p122.

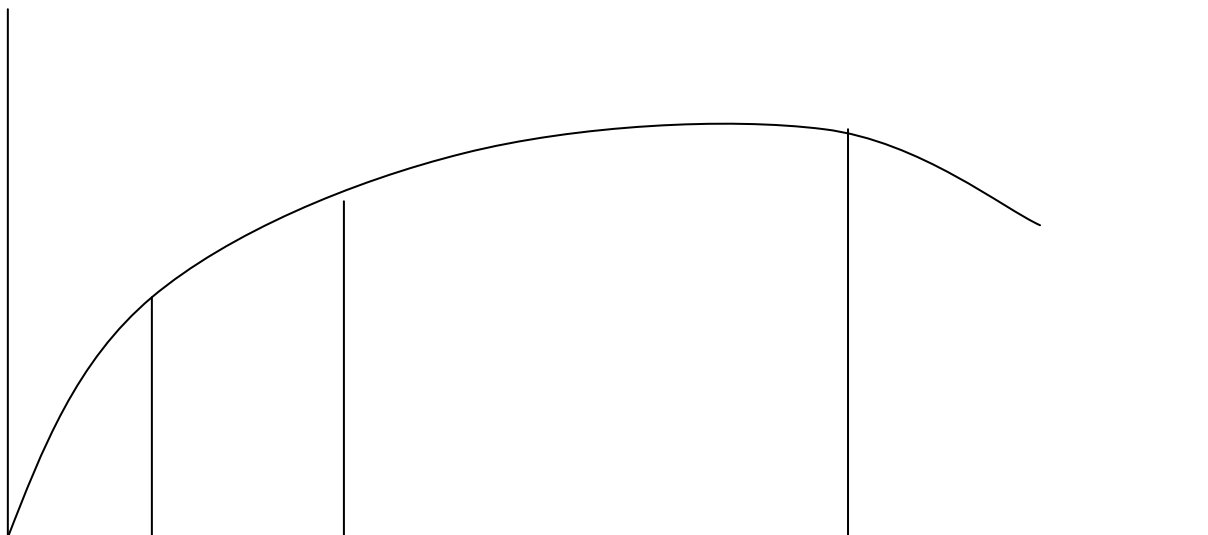
e) Les fournisseurs (le pouvoir de négociation des fournisseurs)

Les fournisseurs sont puissants quand :

- ils sont plus concentrés que le secteur auquel ils vendent (leurs clients sont plus dispersés) ;
- il n'y a pas de produits de substitution ;
- le secteur est un client négligeable parmi tant d'autres secteurs client de ces fournisseurs ;
- les produits des fournisseurs sont indispensables pour leurs clients ;
- les produits des fournisseurs sont différenciés : ce qui empêche les clients de faire jouer les fournisseurs l'un contre l'autre pour obtenir un meilleur prix ;
- des coûts de transfert (passage d'un fournisseur à un autre) élevés ;
- les fournisseurs constituent une menace crédible d'intégrations vers l'aval.

1.2.2 L'analyse de la maturité du secteur

Chaque secteur a un cycle de vie (à l'image de celui d'un produit). Le schéma suivant montre les éléments clés de détermination de la phase de maturité dans laquelle se trouve un secteur et les stratégies générales.



	lancement	croissance	maturité	déclin ou vieillissement
croissance	moyenne à forte	forte	faible/stable	nulle à négative

structure concurrentielle	répartie volatile	en voie de stabilisation	des leaders ↓ concentration	concentrée ↓ diminution
type de technologie	émergente	stabilisée	Stabilisée à mature	mature à obsolète
stratégie	innover copier	Investir pour croître	consolider et rentabiliser	traire

Figure 9 : maturité du secteur¹²

1.3 Le diagnostic des ressources et compétences

C'est le diagnostic des ressources et des compétences dont dispose l'entreprise.

1.3.1 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur décompose l'activité de l'entreprise en éléments qui expliquent les coûts et qui contribuent à la valeur finale du produit/service.

La chaîne de valeur décompose l'activité de l'entreprise en deux types de fonctions :

- Les activités principales : directement créatrices de valeur. Il s'agit de : la logistique interne et externe (stockage, transport et production), la production (utilisation des matières premières, fabrication, assemblage, emballage), le marketing, la commercialisation et les services (installation, réparation, formation).
- Les activités de support (de soutien) : Qui donnent aux activités principales les moyens de fonctionner. On retrouve : les infrastructures et systèmes (système de gestion de la qualité, système de traitement de l'information), la finance, le contrôle de gestion, les méthodes et les techniques de production, gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, progression des individus dans l'entreprise), recherche et développement, achat.

¹² Gervais M., op.cit p118.

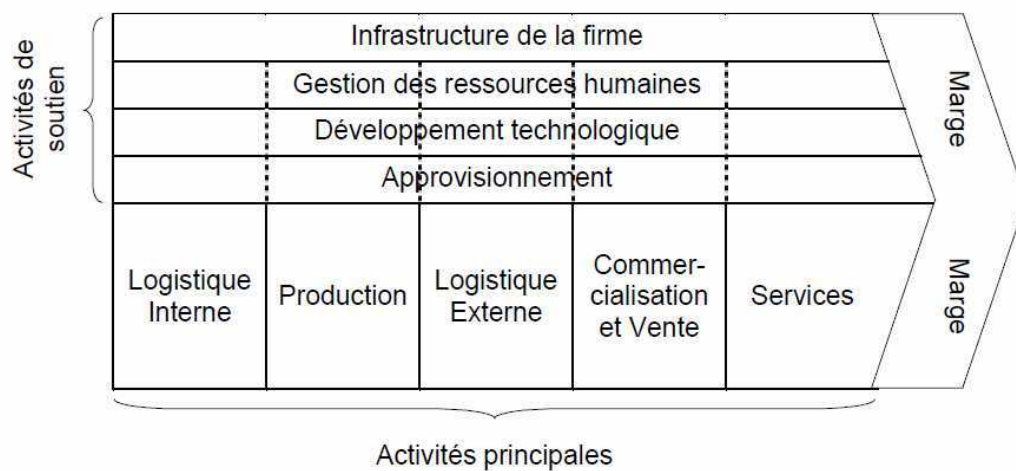


Figure 10 : chaîne de valeur¹³

Les sources de valeur sont réparties dans les différentes fonctions de l'entreprise. En effet, la valeur d'un produit peut résulter d'une innovation technologique, de la qualité des matières premières, de la qualité de l'outil de production utilisé, de la rapidité de livraison ou des compétences marketing accumulées dans l'entreprise. Donc, il s'agit d'améliorer chaque fonction et d'améliorer le lien entre elles.

La chaîne de valeur, selon Leroy,¹⁴ peut être utile pour :

- Analyser les sources et les types de coûts dans le but de réaliser des économies: elle permet d'évaluer l'importance et les liens des différentes activités dans le coût total d'un produit ;
- Analyser les sources de différenciation du produit ou du service : elle permet d'identifier la valeur créée pour le client et distingue ce qui est unique dans l'offre et différencie l'entreprise de ses concurrents (qualité, livraison rapide, formation, fiabilité, design du produit, technologie).

¹³ Leroy F., Les stratégies de l'entreprise, p29.

¹⁴ Ibid p29.

1.4 Les stratégies génériques

1.4.1 Les stratégies de domination par les coûts

L'entreprise utilise ce genre de stratégie lorsqu'elle peut proposer des produits similaires à ceux proposés par les concurrents mais obtenus avec des coûts moindres (coût de production, de conception, de marketing, de distribution et les coûts administratifs). Grâce à ces coûts bas, l'entreprise a plus de marge de manœuvre que ces concurrents en matière de baisse de prix. Des prix inférieurs feront que les produits de l'entreprise se vendent mieux, ce qui se répercutera positivement sur la part de marché de l'entreprise qui dominera ses concurrents.

L'avantage de coût peut être obtenu grâce aux éléments suivants :

- **L'effet d'expérience** : Le coût unitaire d'un produit (mesuré en unités monétaires constantes afin d'éliminer les effets de l'inflation) décroît d'un pourcentage constant, à chaque fois que la production cumulée de ce produit double. Pour mieux illustrer ceci nous prenons un exemple. Lorsque l'entreprise a produit depuis le début (t_0) jusqu'à t_1 une quantité A . Au temps t_2 , lorsque, la quantité produite depuis le début de la période (entre t_0 et t_2) est de $B = 2 * A$ alors le coût de production des produits baissera d'un pourcentage. Et quand la production (depuis le début) passera à $C = 2 * B$, le coût de production baissera du même pourcentage que précédemment. L'effet d'expérience a d'abord été mesuré dans la fonction de production, mais il s'applique également aux autres fonctions de l'entreprise.

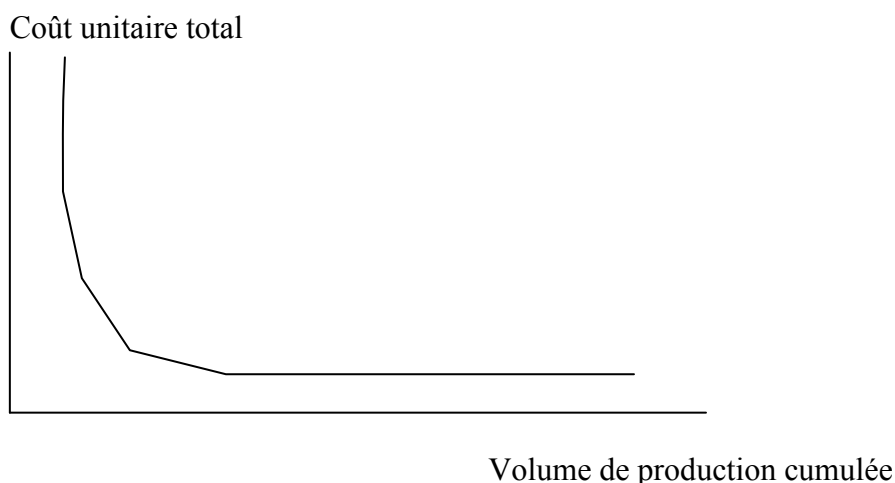


Figure 11 : l'effet d'expérience.¹⁵

¹⁵ Ibid p31.

- **Les économies d'échelle :** Elles découlent du gros volume produit et la répartition des coûts fixes sur cette quantité. En effet les coûts d'équipement et de production n'augmentent pas en proportion des volumes produits. Il peut arriver de confondre l'effet d'expérience avec l'économie d'échelle, ils font tous les deux référence au volume produit. La différence est que l'économie d'échelle est relative à la quantité produite au cours d'une période, alors que l'effet d'expérience prend en compte toute la quantité fabriquée depuis que l'entreprise a commencé à fabriquer le produit.
- **La standardisation du produit ou du service :** La standardisation de l'offre consiste à adresser ses produits à un consommateur moyen. Le principe est que la standardisation permet à l'entreprise de bénéficier d'un effet volume pour réduire ses coûts.
- **L'amélioration du procédé de production :** A travers l'automatisation du processus de production, l'utilisation de nouveaux équipements qui permettent la rationalisation de l'utilisation des outputs.

1.4.2 Les stratégies de différenciation

La différenciation repose sur la spécificité de l'offre proposée par l'entreprise en comparaison avec l'offre standard. Les entreprises adoptant cette stratégie peuvent être rentables, même si elles ne disposent pas de part de marché élevée. Ceci s'explique par le fait que les clients reconnaissent la valeur supérieure de l'offre, et sont prêts à payer un prix élevé.

La différenciation peut porter sur les éléments suivants :

- la différenciation par le produit : la différenciation par le produit peut reposer sur la performance du produit, sa qualité, sa longévité, la sécurité, la fiabilité, la technologie ou l'innovation ;
- la différenciation par le service : la différenciation par le service porte sur les services associés au produit ;
- la différenciation par la marque et l'image : la différenciation par la marque et l'image repose sur un élément moins tangible qui est l'image du produit. La marque est un élément de différenciation important, elle diffuse certaines valeurs et se construit sur le long terme sur la base d'investissements cohérents et constants.

1.5 Les différents choix

Les différents arbitrages peuvent être représentés par le schéma ci-dessous :

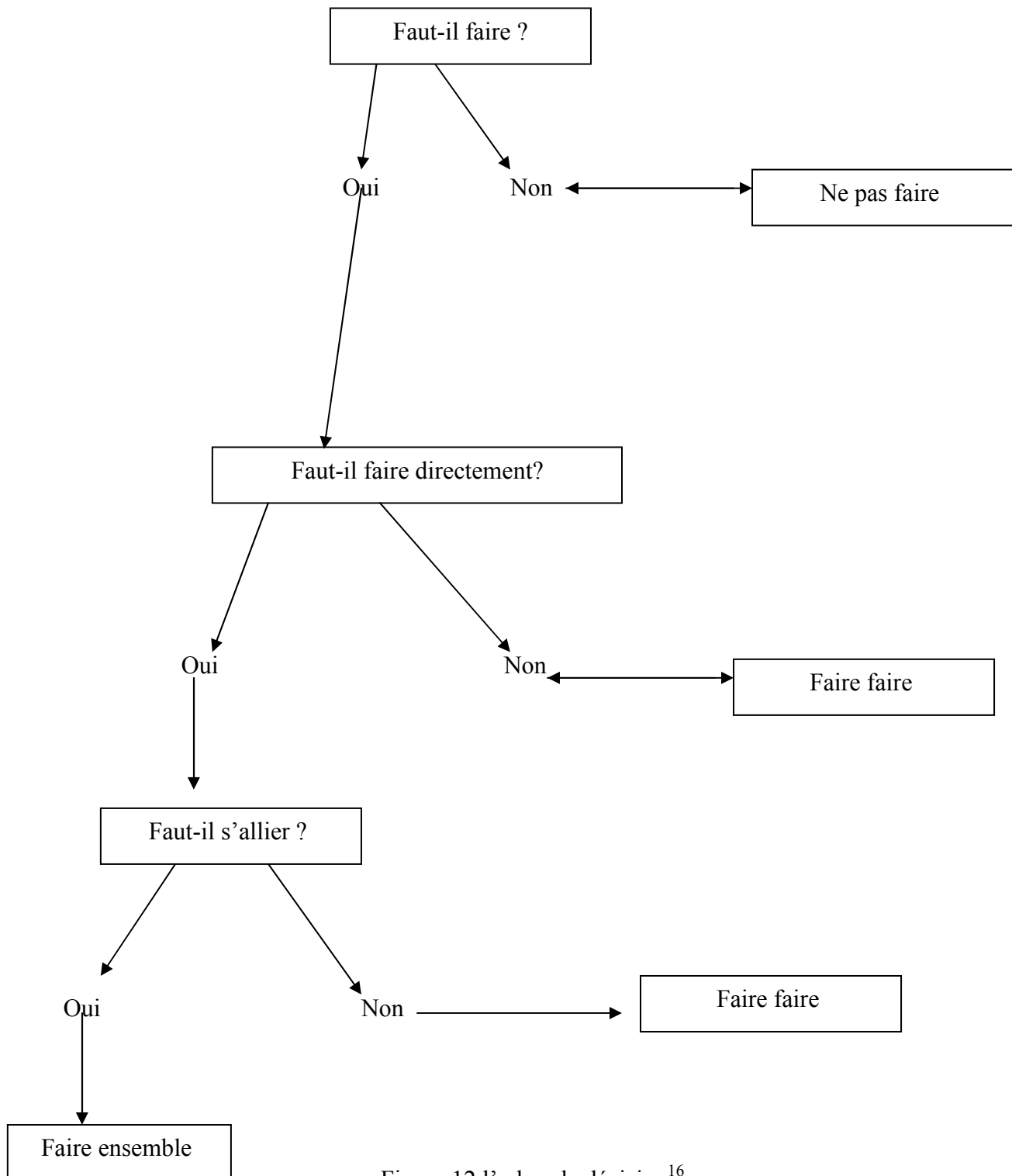


Figure 12 l'arbre de décision¹⁶

¹⁶ Albagli C., op.cit, p48.

Selon Albagli,¹⁷ la démarche stratégique repose sur un arbre de décision intégrant, dans les décisions, l'inventaire des qualités intrinsèques de l'entreprise et les spécificités du projet. Quatre options se distinguent :

- ne pas faire (fourniture standard) : dans le cas où l'évolution de l'environnement et l'analyse des capacités internes se révèlent trop défavorables ;
- faire faire (sous-traitance) : dans le cas où une entreprise compétente peut compléter utilement les besoins de l'entreprise;
- faire (investissement de la part de l'entreprise) : si les ressources humaines et financières s'avèrent suffisantes ;
- faire ensemble (coopération) : pour bénéficier de la synergie d'une coopération.

Selon Bouayad,¹⁸ la nécessité de l'alliance découle de :

- la nature des ressources à mobiliser;
- leur importance ;
- l'urgence de les mobiliser ;
- les ressources à trouver chez le ou les alliés potentiels.

2. Les facteurs de succès (ou d'échec) d'une coopération interentreprises

2.1 Le concept de succès

Il n'y a pas de consensus entre les auteurs sur la définition qu'il faut donner à ce concept. Certains auteurs¹⁹ considèrent que l'accord de coopération est un succès, lorsque chacun des partenaires a atteint ses objectifs stratégiques.

D'autres auteurs associent le succès au fait que l'activité commune (le projet commun) est rentable et que l'ensemble des partenaires a atteint ses objectifs stratégiques initiaux²⁰ ou est satisfait de la relation.²¹

¹⁷ Ibid p47.

¹⁸ Bouayad A., op.cit p93.

¹⁹ Das et Teng cités par Blanchot F., Alliances et performance : un essai de synthèse, Cahier de recherche CREPA-DRM 2006, p8.

²⁰ Bleeke et Ernst cités par Blanchot F., Ibid p8.

D'autres, encore, utilisent l'issue et/ou la durée (longévité) de la coopération pour juger de sa réussite ou son échec. L'issue peut être la survie ou non (la non survie signifie la dissolution ou le rachat par l'un des partenaires ou un tiers) de la coopération à un moment donné, ou l'évolution des modalités initiales de l'accord au cours du temps (changement de répartition du capital entre les partenaires s'il s'agit d'une coentreprise, changement du contenu du contrat initial, changement des dirigeants de la coentreprise).

Dans ce travail nous considérons le succès d'un accord de coopération comme étant la réussite d'un partenaire à atteindre ses objectifs.

2.2 Les facteurs clés de succès

Ces facteurs, dans le cas où ils sont réunis, permettent à l'accord de coopération d'être stable. Dans le cas contraire (absence de ces facteurs) il y a un risque de rupture de la coopération, généralement synonyme d'échec. Ceci explique le fait que ces facteurs constituent, en même temps, des facteurs de réussite et des facteurs d'échec des coopérations interentreprises.

Blanchot et al,²² identifient quatre facteurs :

- le contexte ;
- le profil des parties prenantes (partenaires) ;
- les attributs de la coopération ;
- le pilotage de la coopération.

Nous allons présenter chacun de ces quatre facteurs dans ce qui suit.

2.2.1 Contexte de l'accord

La stabilité de la coopération exige l'existence d'un contexte favorable à la coopération et ce pour toutes les parties prenantes (les différents partenaires) de cette coopération.

Le contexte est favorable à la coopération pour l'un et l'autre des partenaires dans la situation où la coopération est la meilleure option quand elle est comparée aux transactions de marché et à la croissance interne, c'est-à-dire : la plus efficace et efficiente, la moins risquée et la plus créatrice de valeur pour chacun de ces deux partenaires. Dans le cas contraire, c'est-à-

²¹ Verna cité par Blanchot F., Ibid p8.

²² Blanchot F., Guillouzo R., Krauss G., Rupture et finitude des alliances stratégiques, 2ème conférence internationale sur le temps, Brest 25-26 juin 2008, p6.

dire si pour l'un ou les deux partenaires la coopération n'est pas la meilleure option, celui-ci (ou ceux-ci) sera tenté (seront tentés) d'abandonner la coopération dès qu'une occasion se présente, en faveur d'une autre option.

Cependant, le contexte doit être et rester favorable à la coopération. En effet, ce qui est problématique pour les entreprises qui recourent à ce mode de développement, c'est le fait que le contexte qui était favorable au début de la coopération pour les deux entreprises (autrement y aurait pas eu de coopération) n'est pas figé. Avec le temps, ce contexte peut évoluer, changer et devenir défavorable à la coopération, que ce soit pour l'un des coopérants ou pour l'ensemble.

Cette dépendance vis-à-vis du contexte explique la fragilité, l'instabilité et la non pérennité de cette forme d'organisation.

Diverses théories tentent de définir un contexte favorable à la coopération. Blanchot²³ détermine, en synthétisant les travaux traitant de cette question, trois conditions indispensables pour que le contexte soit favorable à la coopération (pour que la coopération soit la meilleure option). Ces conditions sont :

- le recours à un partenaire est souhaitable : c'est-à-dire que les partenaires souhaitent recourir à la coopération et acceptent les inconvénients et les risques inhérents à cela ;
- la relation doit aller au delà d'une simple relation marchande ;
- l'acquisition du partenaire n'est pas souhaitable.

Pour la théorie des ressources et des compétences (que nous avons mobilisée dans ce travail) selon laquelle la coopération facilite l'acquisition et l'échange et permet de renforcer les capacités d'apprentissage, la coopération interentreprises est la meilleure option quand :

1) l'entreprise ne dispose pas de toutes les ressources et de toutes les compétences dont elle a besoin pour réaliser une activité ou un projet. C'est le cas par exemple lorsque l'entreprise se diversifie dans une nouvelle activité qui est éloignée de ses activités actuelles que ce soit du point de vue de la clientèle ou de la technologie, ou lorsqu'elle pénètre de nouveaux marchés caractérisés par un contexte culturel différent de ceux qui lui sont familiers jusqu'à lors ;

2) ces ressources et compétences, dont cette entreprise a besoin, sont difficilement imitables et difficilement transférables.

²³ Blanchot F., Alliances et performance op.cit p 12.

Donc, pour la théorie des ressources et compétences le contexte est favorable à la coopération lorsque les différentes parties prenantes à cette coopération (les alliés) manquent de ressources et compétences (savoir organisationnel, savoir de marché, moyens financiers) dont elles ont besoin, et que ces ressources et compétences sont disponibles chez leurs partenaires. Tant que cette situation perdure, la coopération est justifiée, donc pérenne. En effet, dès que l'un des partenaires n'a plus besoin des ressources et compétences de l'autre (quels que soient les raisons) alors il n'aura plus intérêt à coopérer et cherchera dès que l'occasion se présente et le plus tôt possible à se désengager, ce qui signifie la fin de l'accord de coopération.

Rappelons ici que pour la théorie des ressources et compétences, le recours à la coopération se justifie par le fait qu'une entreprise manque de ressources et compétences mais pas uniquement. En effet, selon cette théorie, une entreprise peut aussi faire appel à la coopération dans le cas où elle possède des « capacités qui sont à un moment donné inexploitées ou sous-exploitées mais qui pourraient lui être profitables dans le futur (par exemple, une équipe de recherche) et dont elle ne souhaite donc pas se séparer ».²⁴ Autrement dit pour éviter que ses ressources et compétences ne s'érodent en n'étant pas, ou peu, utilisées (surtout les compétences qui contrairement aux ressources matérielles perdent peu à peu de leur valeur au fil du temps, en n'étant pas utilisées), une entreprise combine ces ressources et compétences avec celles d'une autre entreprise dans le cadre d'une coopération.

D'autres théories proposent des contextes qui favorisent la coopération. Parmi ces théories on trouve : la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'indigestibilité.

La théorie des coûts de transaction (Williamson) propose que le contexte favorable à la coopération, au lieu d'une internalisation, se caractérise par l'utilisation dans l'activité, d'actifs qui ne sont pas très spécifiques (ils sont moyennement spécifiques). En effet selon cette théorie, dès que les actifs utilisés sont fortement spécifiques et la fréquence des transactions est faible, la coopération n'est plus la meilleure option mais plutôt l'internalisation à travers la croissance interne (hiérarchie) qui est préférable.

La théorie de l'indigestibilité ²⁵ suggère que le contexte est favorable à la coopération interentreprises, au lieu d'une acquisition, lorsque les conditions suivantes sont réunies :

²⁴ Blanchot F., Alliances et performance op.cit p13.

²⁵ Hennart et Reddy cités par Blanchot Ibid p16.

- les ressources et compétences recherchées chez le partenaire ne sont pas indissociables (inséparables) de lui ;
- ces ressources et compétences ne constituent qu'une partie faible comparée à la totalité des ressources dont ce partenaire dispose, les autres ressources n'étant pas intéressantes (non souhaitées) pour l'autre partenaire. Autrement dit, si ce dernier procède à l'acquisition de l'autre entreprise il acquerra en plus des ressources dont il a besoin (nombre limité) un grand nombre de ressources et compétences dont il n'a pas forcément besoin (non souhaitées) et dont il devra payer le prix. Dans ce cas, donc, il vaudra mieux coopérer avec ce partenaire pour accéder uniquement aux ressources dont l'entreprise a besoin et pour éviter des dépenses inutiles pour des ressources et compétences inutiles.

2.2.2 Le profil des parties prenantes

Ici nous présenterons brièvement ce point puisqu'il sera traité plus en détail dans le chapitre 3 section II.

Le profil des parties prenantes fait référence aux caractéristiques des partenaires que ce soit au niveau individuel ou collectif. Parmi les facteurs relatifs au profil des partenaires qui ont un impact sur la performance nous pouvons citer :

- la capacité stratégique des parties prenantes : il faut que toutes les parties participantes à la coopération puissent apporter les contributions qu'on attend d'elles pour que les objectifs soient atteints;
- la fiabilité financière, mais aussi en matière de qualité et de respects de délais ;
- la compatibilité des partenaires en terme d'objectifs et de portefeuille d'alliances, pour éviter qu'il y ait des désaccords ;
- la capacité relationnelle des partenaires : leur aptitude à gérer une coopération en général et leur relation en particulier, qui est elle même dépendante de :
 - l'expérience de chacun des partenaires dans les accords de coopération ;
 - l'implication de chacun;
 - l'interdépendance ;

- la confiance : qui naît soit d'une expérience commune, soit d'une capacité de rétorsion, soit de l'appartenance à un même réseau social ;
- la compréhension mutuelle : liée à une proximité culturelle ou à une expérience antérieure commune.

2.2.3 Les attributs de la coopération

Ce point sera traité plus en détail dans le chapitre 3 section II.

Les attributs de la coopération correspondent aux éléments qui peuvent caractériser la relation établie. Ils reflètent les termes de la négociation et les changements opérés par le pilotage de l'opération. Il s'agit de :

- le périmètre (ou champ) de la coopération ;
- les apports et contributions des partenaires ;
- la forme juridique de l'accord ;
- la composition et formation des équipes ;
- la définition des interfaces ;

2.2.4 Le pilotage de la coopération

Le pilotage de la coopération est une activité managériale consistant à évaluer régulièrement les attributs de cette coopération en vérifiant s'ils sont toujours valables et s'ils sont toujours compatibles et adaptés à la réalité, qui est évolutive et qui ne reste pas figée. Si ce n'est pas le cas, c'est-à-dire s'il y a un décalage entre les attributs de la coopération et la nouvelle réalité, les partenaires doivent se mettre d'accord pour éliminer, ou du moins réduire, ce décalage. Les entreprises partenaires doivent donc ajuster les modalités (voir figure 13 ci-dessous), pour pouvoir maintenir ou dynamiser cette coopération, sa performance et son potentiel de création de valeur, et pour renforcer leur mobilisation (la mobilisation des partenaires), réduire les tensions, rétablir un sentiment de justice et favoriser l'apprentissage. S'ils n'y arrivent pas, alors dans ce cas il vaudra mieux mettre fin à cette coopération.

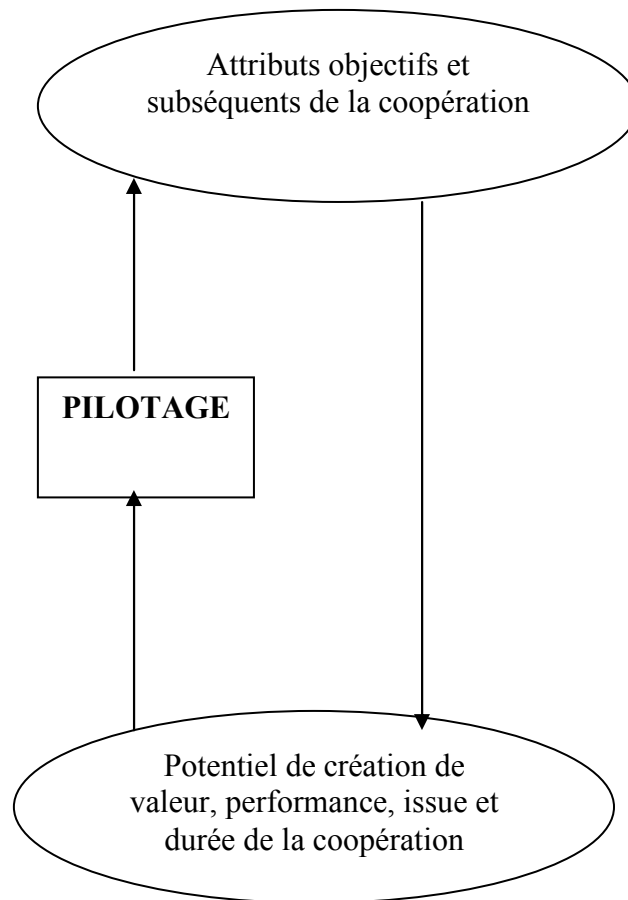


Figure 13 : le rôle du pilotage dans l’ajustement des attributs de la coopération pour maintenir la performance²⁶

Le pilotage de la coopération permettra de faire l’économie des perceptions et des comportements défavorables à la coopération de la part des parties prenantes, et permettra de renforcer leur mobilisation en faveur des objectifs fixés. Pour réaliser ce pilotage, les entreprises peuvent utiliser un tableau de bord qui permettra de suivre les différentes facettes de la performance de la coopération.

Il est important de signaler que le pilotage de la coopération ne se limite pas uniquement à se préoccuper des activités ou projets qui entrent dans le cadre de la coopération. Il transcende ceci en se préoccupant également des aspects relatifs aux relations entre les parties prenantes de la coopération, des modifications dans le contexte et dans les parties prenantes.

²⁶ Inspiré de Blonchot F., Alliances et performance, op.cit p28.

Divers leviers managériaux peuvent être utilisés dans le cadre du pilotage. Ces leviers managériaux ont pour rôle d'influencer les représentations mentales et donc les comportements, afin d'assurer la performance de la coopération. Il s'agit de :

- le traitement de l'information, les modes de communication ;
- les processus de décision ;
- les mécanismes de résolution des conflits ;
- les systèmes compensatoires d'allocation de ressources et d'incitation.

Ces quatre leviers peuvent être utilisés pour gérer aussi bien la relation entre les entreprises partenaires, que la relation entre les membres des équipes communes et/ou les entités communes (dans une coentreprise ou une joint-venture).

Le traitement de l'information et les modes de communication : Ce levier de pilotage de la coopération désigne la manière avec laquelle les informations sont traitées et la manière avec laquelle se déroule la communication. Selon Blanchot,²⁷ dans les accords de coopération performants, les mécanismes de traitement de l'information sont en adéquation avec les besoins de réduction de l'incertitude et de l'ambiguïté, en utilisant un système d'information qui combine de manière adéquate entre médias riches et médias pauvres.

Les médias pauvres tels que les rapports écrits, peuvent suffire,²⁸ lorsque l'objectif est de réduire l'incertitude entre les partenaires. L'incertitude qui signifie l'incapacité à déterminer les probabilités d'occurrence des événements futurs, l'incapacité à prévoir les conséquences d'une décision et/ou la difficulté à établir les liens de cause à effet entre des phénomènes.

L'utilisation de médias riches, c'est-à-dire la communication à double sens dans le cadre de rencontres en face à face et de groupes de discussion, est nécessaire lorsque les parties prenantes à l'accord de coopération ont pour but la diminution de l'ambiguïté, qui ne résulte pas d'un manque d'informations (autrement les médias pauvres auraient suffi). Au contraire, l'information est disponible mais c'est son interprétation qui pose problème. En effet, chacun des partenaires peut donner des sens différents à une même information à cause d'une différence de cadre de référence (culture). Les échanges et discussions, à travers les signaux verbaux et non verbaux, les feed-back et le partage d'émotions et d'expériences permettent une convergence des interprétations de la part des deux parties.

²⁷ Blanchot F., Alliances et performances, op.cit p13.

²⁸ A condition que les informations échangées soient pertinentes, précises et crédibles.

L'utilisation de ces médias riches est efficace lorsque leur richesse est exploitée au maximum (utilisation saturée). C'est le cas lorsqu'une réunion de groupe permet des interactions, des échanges libres et une communication réciproque entre les participants, contrairement au cas où seul le dirigeant présente ses points de vues (pas de saturation du média).

La manière, la plus efficace, avec laquelle se déroule la communication (qu'on peut trouver dans les coopérations performantes) consiste à recourir aux réseaux électroniques auxquels on associe l'existence de relations personnelles fortes. Les relations personnelles fortes permettent de compenser les conséquences négatives potentielles de l'utilisation des réseaux électroniques pour la coordination : le courrier électronique fonctionne uniquement lorsqu'il est accompagné par des rencontres régulières en face à face, surtout quand il s'agit de résoudre des problèmes inhabituels et non routiniers (une urgence ou une commande spéciale).

Les processus de prise de décision et de résolution des conflits : Les parties prenantes d'un accord de coopération s'impliquent fortement lorsqu'ils ont le sentiment que les décisions qui les concernent sont justes ou légitimes. Par exemple, quand des problèmes se posent, la satisfaction des entreprises est accrue lorsque ces entreprises font appel à une technique de résolution conjointe de ces problèmes (ou de conflits), à travers une discussion ouverte relative aux problèmes, aux préoccupations de chacun, à leurs priorités, aux idées que chacun propose, et enfin relative à la recherche de solutions satisfaisant les parties prenantes. L'usage d'autres techniques n'est pas satisfaisant pour les partenaires, et peut même être destructeur. C'est le cas du compromis qui consiste à adopter une solution se trouvant à mi-chemin entre les positions des partenaires après que chacun ait fait des concessions ; c'est le cas aussi de la domination basée sur le pouvoir (qui peut être le pouvoir de l'expert) qui fait que l'un des partenaires impose ses décisions ; c'est le cas enfin du recours à des arbitres privés ou publics.

Les systèmes compensatoires d'allocation de ressources et d'incitation : le choix entre l'équité et l'égalité dans la rétribution dépend de la situation à laquelle les entreprises font face. Ainsi, l'équité, qui signifie que les résultats sont distribués entre les entreprises qui prennent part à la coopération (les coopérants) en fonction des imputs apportés par chacune d'elles, est préférée comme principe de justice distributive lorsque la productivité économique est l'objectif premier dans la relation de coopération. Cela se traduit par la récompense des

entreprises qui contribuent le plus, afin d'encourager ces dernières à être plus productives. Par contre, c'est l'égalité, qui signifie que les différents membres de la relation de coopération ont une même valeur en terme d'expertise ou de connaissances nécessaires pour le maintien d'une estime mutuelle et la cohésion et le développement de la solidarité, qui tend à être le principe de justice distributive dominant dans les relations de coopération lorsque l'objectif premier est le développement et le maintien de bonnes relations sociales entre les entreprises coopérantes.

2.3 Les risques liés à la coopération

Selon Guth,²⁹ l'entreprise qui s'engage dans un accord de coopération s'expose aux risques suivants :

- se faire manger : un gros partenaire qui tout d'abord entre dans le capital de l'entreprise et par la suite, augmente sa participation jusqu'à prendre le contrôle de cette entreprise ;
- se faire gruger : La coopération ne rapporte rien. Par exemple quand le partenaire s'occupe de fournir certains produits à la joint-venture et que le prix de cession de ces produits soit très élevé causant une absence de bénéfice pour la filiale commune ;
- se faire voler sa technologie ;
- se faire prendre son marché. Par exemple une entreprise (A) qui s'occupe de la distribution des produits d'une autre entreprise (B). Au bout d'un certain temps (A) développe ses propres produits (qui se substituent à ceux de B) donc B perd l'accès au marché que A lui permettait ;
- se faire avoir : dans le cas par exemple où deux entreprises développent un produit en partenariat et que l'un des partenaires ne joue pas le jeu dans ce partenariat et profite des connaissances acquises pour sortir un produit plus performant que celui développé en commun ;
- se faire ligoter : lorsque l'entreprise s'allie avec un partenaire qui fabrique des produits concurrents à ceux fabriqués ensemble, qui fait en sorte que la coopération ne réussisse pas;

²⁹ Guth J-P, op.cit, p189.

Selon Delerue,³⁰ les risques de la coopération sur les partenaires peuvent prendre au moins trois formes : le risque de comportement opportuniste, le risque de dépendance et le risque de fuite des compétences.

Le risque de comportement opportuniste

C'est le risque que le partenaire privilégie ses propres intérêts au détriment des objectifs communs.

Le risque de dépendance

Le risque de dépendance est associé au partage des tâches durant la réalisation du projet commun. Il est lié aussi aux apprentissages accompagnant le travail en commun.

Le risque de fuite des compétences

C'est le risque que le partenaire arrive à maîtriser les compétences et savoir-faire de l'entreprise.

On peut ajouter à ces risques qui viennent d'être cités, le risque d'asymétrie.

Le risque d'asymétrie

Selon Chtourou et Laviolette³¹ l'accord de coopération peut être qualifié d'asymétrique lorsqu'il est conclu entre des entreprises qui diffèrent fortement en terme de portefeuille de ressources et de position concurrentielle. Selon Labordes³² cette asymétrie représente un risque potentiel pour la petite entreprise.

³⁰ Cité par Ben Mahmoud-Jouini S. et Megaidès V., Critères de sélection des partenaires dans un projet mené en coopération : Eclairages à partir du cas d'une grande entreprise de la défense européenne p 6.

³¹ Cités par Meier O. et Missonier A., Les alliances entre la grande entreprise et les petites sociétés innovantes in Meier O., Stratégies de croissance p102.

³² Cités par Meier O. et Missonier A., op.cit p102

Section II les objectifs d'accès et d'acquisition des ressources

1. Types de ressources et compétences recherchés

Wernerfelt³³ définit les ressources comme l'ensemble d'actifs tangibles et intangibles (technologie, marque, savoir-faire) qui constituent une source de forces ou de faiblesses associés de manière quasi permanente à la firme.

Les ressources et les compétences sont de différents types :

1.1 Classification selon le degré de formalisation

1.1.1 Les ressources et compétences formelles

Ce sont des ressources et compétences qui peuvent être protégées par des brevets. Elles sont parfaitement décrites, bien spécifiées et formalisées. Elles s'incarnent dans des actifs ou existent sous forme de plans et formules. Ce type de compétences peut être acquis facilement.

1.1.2 Les ressources et compétences tacites

Selon J Vasseur³⁴ les ressources et compétences tacites sont incarnées dans des procédures, des méthodes de pensée, d'organisation, propres à une culture particulière utilisant un langage spécifique. Ce qui empêche les autres organisations de les comprendre et de les formaliser. Miller et Shansie³⁵ qualifient ces ressources et compétences de ressources et compétences basées sur la connaissance. Elles sont plus ou moins transférables. Elles ne sont pas accessibles par le biais du marché.

1.2 Classification selon la nature des ressources

Plusieurs classifications par nature sont proposées. Barney distingue trois catégories de ressources : les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles.

³³ Cité par Achelhi et all, L'émergence d'un réseau coopératif p18.

³⁴ Vasseur J., Apprentissage organisationnel et gestion des alliances, in perspectives en management stratégique p308.

³⁵ Cités par Ouédraogo A., Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance, p28.

- **Les ressources financières :** Selon Friedman et Kalmanoff, Beamish³⁶ les ressources financières ont souvent été les ressources recherchées par les entreprises de pays en développement, dans les partenariats. Le partenaire local demande au partenaire étranger d'effectuer un important apport en capital et notamment des devises étrangères nécessaires à l'importation d'équipements et de machines. La présence de ce partenaire étranger dans cette coopération permet aussi au partenaire local d'accéder facilement au financement par les institutions financières internationales et étrangères.
- **Les ressources technologiques :** La technologie correspond aux connaissances utiles pour fabriquer les machines et les faire fonctionner. Ces connaissances peuvent être codifiées dans des manuels, et peuvent aussi être tacites « savoir-faire non codifié que l'on trouve dans l'expérience des travailleurs et des ingénieurs », ³⁷ acquis par les ouvriers sur le tas et qui se transmet informellement, ce qui rend sa transmission difficile. Ce sont respectivement les connaissances et le savoir-faire technique qualifiés par Perrin³⁸ de « savoir organisé » (la technologie) qui est un ensemble de connaissances qui inclut le planning, la réglementation et les procédures de contrôle du processus de production et de « savoir inorganisé » (la technique) qui est un ensemble de procédés. L'objectif d'accès à la technologie signifie que l'entreprise locale veut réaliser un transfert de technologie. Le transfert de technologie qui signifie « la transmission du savoir entre entreprises appartenant à des pays différents », ³⁹ ces savoirs sont relatifs à des innovations de produits ou de process.
- Les ressources humaines.
- Les ressources matérielles : les usines, les équipements.
- Les ressources immatérielles : la notoriété.

1.3 Les ressources similaires et les ressources complémentaires

Les ressources apportées par les partenaires peuvent être similaires ou complémentaires.

³⁶ Cités par Ouédraogo, op.cit, p69.

³⁷ Niosi J et al cités par Durand C., La coopération technologique internationale : les transferts de technologie, p11.

³⁸ Perrin J., cité par Durand C., op.cit, p11.

³⁹ Durand C., op.cit, p12.

1.3.1 Les ressources similaires

Selon Kœnig,⁴⁰ la mise en commun de ressources similaires est l'œuvre des entreprises qui sont confrontées aux mêmes problèmes. Ces entreprises s'unissent et rassemblent des moyens similaires dans le but d'atteindre une masse critique impossible à atteindre si chacun s'y met seul, ou dans le but de rationaliser l'utilisation de ces ressources.

Selon cet auteur la mise en commun de ressources similaires répond à deux objectifs :

- objectif d'amélioration de compétitivité;
- objectif de sécurité : Grâce à la coopération l'entreprise peut participer à plusieurs projets, au lieu d'un seul. Ceci lui permet de répartir le risque sur ces différents projets, autrement dit, ne pas tout miser sur un seul projet « ne pas mettre tout les œufs dans le même panier ». Multiplier le nombre de projets auxquels elle participe fait que même s'il y aura des projets qui vont échouer et causer des pertes à l'entreprise, il y aura forcément d'autres projets qui vont connaître un succès et compenser de ce fait les pertes causées par les autres projets, contrairement au cas où l'entreprise engage toutes ses ressources dans un seul et unique projet, dans le cas où celui-ci échoue, cette perte ne pourra pas être compensée.

Les entreprises peuvent mettre en commun des ressources similaires et coopérer dans toutes les fonctions, que ce soit la production, la commercialisation, la recherche et développement...

1.3.2 Les ressources complémentaires

La mise en commun de ressources complémentaires par des entreprises permet à celles-ci « une utilisation plus complète ou plus intense d'actifs ou de compétences »⁴¹ qu'elles ne détiennent pas. Elle concerne généralement des entreprises qui ne sont pas en concurrence directe, car les entreprises en concurrence directe (sur un même couple produit marché) disposent déjà, en principe, de toutes les ressources indispensables.

La mise en commun de ressources complémentaires permet, d'un côté l'utilisation de ressources autrement inexploitées améliorant de ce fait la compétitivité de l'entreprise, et de l'autre côté d'éviter les diversifications hasardeuses réduisant ainsi le risque. La mise en commun de ressources complémentaires a donc pour objectifs la compétitivité et la sécurité,

⁴⁰ Koenig G., Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages, p282

⁴¹ Ibid, p282.

ce qui veut dire que pour cet aspect il n'y a pas de différence avec la mise en commun de ressources similaires.

1.4 Les compétences clés

Prahalad et Hamel⁴² définissent les compétences clés (ou stratégiques) comme fournissant des accès potentiels à une grande variété de marchés, contribuant à la valeur perçue par le client du produit final, difficile à imiter par les concurrents. Ces compétences sont également difficiles à transférer, substituer et rares.

2. Les objectifs liés aux ressources et compétences

N. Rolland,⁴³ distingue deux cas de figure :

2.1 Le simple accès aux ressources

Selon Dameron⁴⁴ la coopération est un moyen pour accéder à certaines ressources détenues par l'autre partie. Dans ce cas les entreprises utilisent la coopération comme moyen de se servir temporairement, et d'avoir à disposition, d'une (ou des) compétence(s) possédée(s) par leurs partenaires, sans vouloir acquérir cette (ces) compétence(s). Cela signifie que dans cette situation l'entreprise cesse de profiter des ressources et compétences que lui offre son partenaire dès que l'accord de coopération est terminé. Cette limite peut être évitée si l'entreprise adopte un autre point de vue (ou une autre attitude) vis-à-vis des ressources et compétences autre que le simple accès.

2.2 L'internalisation des compétences

L'entreprise vise, explicitement ou implicitement, à travers l'accord de coopération à apprendre des savoirs de son partenaire. Cela implique que l'entreprise ne se contente pas d'un accès temporaire, qui s'arrêtera avec la fin de la coopération, comme dans le cas précédent.

Ce second point nécessite plus de précisions, donc il mérite qu'on s'y attarde un peu plus.

⁴² Cités par Rolland N., L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissance, p 12.

⁴³ Rolland N., op.cit, p12.

⁴⁴ Cité par Achelhi et all, op.cit, p12.

3. L'acquisition des compétences par l'apprentissage

3.1 L'apprentissage

L'apprentissage est un « désapprentissage » qui exige le dépassement de certaines pratiques organisationnelles établies.⁴⁵

Dans le partenariat, l'interaction en vue de l'apprentissage dépasse l'aspect interne (l'entreprise) pour se situer au niveau du rapprochement avec un acteur externe (le partenaire).⁴⁶ L'apprentissage exige la mobilisation d'expériences et s'appuie sur l'échange actif et mutuel de compétences parce qu'il est un large processus d'interaction et de création collective de connaissances.⁴⁷

Ingham,⁴⁸ montre que le domaine de l'apprentissage transcende le cadre strict du savoir scientifique et du savoir faire technique pour intégrer les techniques de management organisationnel.

Selon Vasseur,⁴⁹ l'apprentissage apparaît comme une préoccupation majeure dans des activités qui font intervenir des activités de recherche et développement. Cependant, l'apprentissage met les entreprises devant un sérieux dilemme : comment intégrer les résultats des recherches menées en commun, ce qui implique de multiplier les relations, tout en protégeant ses propres compétences, ce qui implique de limiter l'exposition de l'entreprise (ou d'isoler l'entreprise) à la coopération et au partenaire. Ce dilemme n'est pas propre aux coopérations en recherche et développement. La manière de gérer ce dilemme et les moyens mis en œuvre peuvent être utiles pour renseigner sur le rôle qu'a l'apprentissage dans la décision de coopération chez une entreprise.

Selon l'approche développée dans le model psychosocial de l'apprentissage, ce sont les interactions avec les autres qui jouent un rôle moteur dans l'apprentissage.⁵⁰

⁴⁵ Aubrey et Tillette cités par Gherzouli K., Conditions de réussite du partenariat interentreprises algéro-occidental, p409.

⁴⁶ Gherzouli K., op.cit, p404.

⁴⁷ Ibid, p408.

⁴⁸ Cité par Guillouzo R. et Tepaut Y., Interprétation de la coopération interentreprises en terme de pouvoir informationnel, p3.

⁴⁹ Vasseur J., apprentissage organisationnel et gestion des alliances, p310.

⁵⁰ Achelhi et all, op.cit, p12.

3.2 Les déterminants internes de l'apprentissage organisationnel

On entend par déterminants internes de l'apprentissage, les déterminants qui caractérisent l'entreprise qui cherche à apprendre en dépassant le simple accès aux ressources et compétences du partenaire, et non pas les éléments externes comme le partenaire et les caractéristiques des compétences à apprendre.

3.2.1 La manière avec laquelle le décideur considère l'entreprise

Partant du fait que l'apprentissage organisationnel nécessite une démarche volontaire basée sur une « prise de conscience et l'identification d'un écart à combler, d'une différence de compétences », ⁵¹ selon Vasseur, ⁵² il est possible de déterminer si l'apprentissage constitue une préoccupation majeure du décideur dans les décisions de coopération, c'est-à-dire savoir si l'apprentissage fait partie des priorités du décideur. Ceci est possible en s'intéressant d'une part à la conception mentale qu'il (le décideur) a de la compétitivité, et d'autre part aux pratiques managériales qu'il utilise en matière de stratégie. Deux conceptions s'opposent : l'une d'entre elles n'encourage pas l'apprentissage, tandis que dans l'autre l'apprentissage est une priorité.

a) L'entreprise comme un ensemble d'activités

Cette optique suppose que le décideur considère que l'accès de l'entreprise à des activités spécifiques ou leur meilleure mise en œuvre par rapport aux concurrents procure à cette entreprise un avantage concurrentiel défendable. Dans le cas de la décision de coopération, cette approche pousse le décideur à chercher, dans la coopération, la coordination ou le partage d'éléments de la chaîne de valeur avec un partenaire qui dispose de facteurs clés de succès de l'activité, facteurs qui sont source d'avantage concurrentiel.

Cette intention stratégique du décideur accorde peu d'importance à l'apprentissage. En effet, selon J Vasseur ⁵³ cette optique est centrée sur le simple accès (qui a été présenté plus haut) aux activités du partenaire sans que l'appropriation des compétences de ce dernier ne soit nécessaire. Cette situation peut être illustrée par l'exemple ⁵⁴ de l'alliance entre Renault et Matra dans la conception, la production et la commercialisation du véhicule l'Espace. Les deux partenaires accèdent aux actifs et compétences, indispensables à la réussite de l'alliance,

⁵¹ Vasseur J., op.cit, p 301.

⁵² Ibid, p 299.

⁵³ Ibid, p 300.

⁵⁴ Ibid, p 300.

apportés par chacun d'eux, ce qui les rend dépendants l'un de l'autre. Ceci est favorable à la pérennité de l'alliance étant donné que chacun se contente de l'utilisation des actifs mis à sa disposition par l'autre sans chercher à se les approprier.

Parfois la volonté d'apprentissage et d'acquisition des compétences du partenaire peut exister, mais elle est reléguée au second plan. Autrement dit, elle n'est qu'un objectif secondaire. Elle peut constituer, cependant, un « agenda caché » c'est-à-dire un objectif non avoué.

b) L'entreprise comme un ensemble de compétences de base

Selon cette conception, le décideur se base, pour définir la stratégie de l'entreprise, sur une vision de ce que doit être cette entreprise à long terme, à travers la valorisation de ses compétences (de l'entreprise). Donc, selon cette approche le décideur ne se fonde plus sur les caractéristiques et les évolutions de l'environnement et la nécessité de s'y adapter (comme dans la conception précédente). L'attitude de l'entreprise devient proactive.

Cette vision du décideur se traduit par la volonté d'acquérir des savoirs et savoir-faire qui permettent d'accroître ou de renforcer la compétitivité de l'entreprise. Le processus d'acquisition et de valorisation des compétences se retrouve, alors, au centre des préoccupations de la direction de l'entreprise. Appliquée aux coopérations interentreprises, cette optique fait que l'objectif poursuivi « devient «naturellement» celui de l'acquisition de certaines des compétences du partenaire »⁵⁵. Dans ce cas, la réussite de l'accord de coopération, qui signifie l'atteinte des objectifs, se traduit par un apprentissage. Cet apprentissage rend la coopération, au bout d'un certain temps, inutile pour l'entreprise qui aura acquis les compétences et savoir-faire dont elle avait besoin. Ceci nous prouve que la durée d'un accord de coopération n'est pas un critère de succès, contrairement à ce que pensent certains auteurs. On peut citer ici le cas des entreprises japonaises, qui dès les années cinquante et soixante ont pu apprendre la technologie occidentale grâce à la coopération dans des joint-ventures.⁵⁶ Par exemple,⁵⁷ Honda et Komatsu qui avaient besoin d'apprendre respectivement à concevoir des Berlines haut de gamme en s'alliant avec British Leyland, la technologie du moteur Diesel en s'alliant avec Cummins. En effet, les firmes japonaises sont « particulièrement centrées sur l'apprentissage »,⁵⁸ ce qui a conduit les occidentaux (qui sous-

⁵⁵ Ibid, p 301.

⁵⁶ Collins T M. et Doorley T L., Les alliances stratégiques, p143.

⁵⁷ Vasseur J., op.cit, p 301.

⁵⁸ Ibid p 301.

estimaient jusqu'à lors cette capacité d'apprentissage qu'ont les firmes japonaises) à les considérer comme un danger dont leurs entreprises devaient se méfier.

A contrario, pour le cas des entreprises pour lesquelles l'apprentissage organisationnel des compétences du partenaire n'est pas une priorité, l'un des partenariats algéro-européens étudiés par Gherzouli⁵⁹ est intéressant à mentionner. Cet auteur a remarqué que malgré l'assistance commerciale du partenaire étranger, l'entreprise algérienne n'a que très faiblement progressé dans les techniques de vente et de marketing, continuant à afficher une passivité en matière de commercialisation de ses produits au lieu d'appliquer les recommandations de son partenaire français. L'auteur explique cette attitude par le fait que les dirigeants de l'entreprise algérienne n'étaient pas conscients de l'urgence d'un changement rapide de la philosophie commerciale appliquée jusqu'à lors et n'avaient pas encore compris que les nouveaux produits fabriqués exigeaient un savoir conséquent dans le domaine de la distribution. Un autre exemple frappant est l'autre cas étudié par cet auteur, qui montre, aussi, que le manque d'implication de la direction de l'entreprise peut freiner l'émergence de l'apprentissage. En effet, le partenaire étranger, dans le but d'augmenter ses ventes de composants au partenaire algérien, a trouvé opportun d'aider ce dernier (le partenaire local) à exporter vers les marchés des ex-pays du bloc communiste. Cependant, quand cette aide s'est arrêtée, du fait de l'installation du partenaire étranger sur ces marchés, l'entreprise algérienne a cessé d'exporter vers ces pays. Selon l'auteur, un manque de clairvoyance dans la démarche de cette firme et l'absence de volonté d'apprendre semblent être les raisons de cette situation.

La direction de l'entreprise ne peut orienter toute l'entreprise vers tels ou tels apprentissages que si elle même (la direction de l'entreprise) est consciente de l'urgence et de l'intérêt de cet apprentissage.⁶⁰

3.2.2 La culture d'ouverture sur l'extérieur

On entend par là une culture qui favorise l'apprentissage. Cela veut dire l'absence de résistance des employés vis-à-vis de ce qui vient de l'extérieur, car les blocages et les résistances au changement constituent des freins à l'apprentissage. Une culture étant « un ensemble de croyances et de valeurs partagées par les individus d'une même organisation ».⁶¹

Certains membres de l'entreprise, qui pensent que leur entreprise est capable d'atteindre seule ses objectifs grâce aux capacités et compétences qu'elle recèle, peuvent être contre le

⁵⁹ Gherzouli K., op.cit, p409.

⁶⁰ Gherzouli K., op.cit, p408.

⁶¹ Rolland N., op.cit, P12.

fait que les dirigeants de cette entreprise cherchent à se procurer des savoir-faire, des produits ou des services à l'extérieur en recourant à d'autres entreprises. C'est le syndrome du *not invented here*⁶².

Pour Harrigan⁶³ qui a étudié cette question du *not invented here* :

- Les entreprises refusent des innovations qui viennent d'autres entreprises. Comme dans le cas de l'alliance entre Rhone-Poulenc avec American Home, dans laquelle les équipes de développement de American Home ont rejeté les produits de Rhone-Poulenc car ces équipes les considéraient moins prometteurs que leurs propres produits ;
- Les entreprises s'occupent moins des produits à distribuer fabriqués par une autre entreprise (ne font pas beaucoup d'efforts pour vendre les produits d'une autre entreprise), car elles considèrent ces produits moins performants que leurs propres produits. Comme dans l'exemple de Vedral, alliance portant sur la distribution commune entre Lesieur et Saint Hubert. Les équipes de Saint-Hubert étaient chargées de distribuer les produits de Vedral, ce qui a causé une forte chute des ventes des produits Lesieur.

Cette attitude des membres de l'entreprise s'explique par :

- L'absence d'attitude proactive face à l'accord de coopération (attitude défensive) : qui signifie que la coopération est envisagée comme une stratégie de second plan consistant par exemple à être présent sur des marchés présentant peu d'attrait à travers la coopération avec une entreprise, généralement, locale ou utiliser cette coopération comme moyen pour sortir d'une situation difficile ou l'entreprise ne peut plus lutter contre la concurrence seule. C'est-à-dire que selon cette attitude l'entreprise choisit cette option malgré elle, sous la contrainte. Selon Vasseur,⁶⁴ ce climat n'est pas favorable à la prise de conscience de l'importance de l'apprentissage. L'attitude proactive, par contre, suppose l'intégration de la coopération dans le mode de gestion de l'entreprise, et qu'elle soit régulièrement mentionnée dans les discours stratégiques ;

⁶² Harrigan citée par Vasseur J., op.cit, p314.

⁶³ Citée par Vasseur J., op.cit, p314.

⁶⁴ Vasseur J., op.cit, p315.

- L'absence d'une communication adaptée : Même dans la situation où l'entreprise donne une grande importance à la coopération, les membres de l'entreprise peuvent avoir une défiance vis-à-vis de cette coopération. Dans ce cas là, cette attitude s'explique par un manque de communication de la part des dirigeants de l'entreprise. Ce manque de communication signifie que les dirigeants de l'entreprise n'expliquent pas (ou pas assez) l'importance qu'il y a pour cette entreprise de conclure un accord de coopération et ce que va lui apporter cette dernière. Dans ce cas de manque de communication, les employés ne sont pas sensibilisés à la nécessité de l'apprentissage.

Selon Rolland,⁶⁵ étant donné que la culture organisationnelle et la stratégie ont une influence réciproque l'une sur l'autre, les dirigeants de l'entreprise, qui souhaitent réaliser un apprentissage, peuvent amener cette culture à se modifier pour permettre le processus de transfert de connaissances.

3.2.3 Structure flexible

L'apprentissage est source de changement. Donc, la firme qui voudrait apprendre doit être capable de modifier ses structures, procédures et routines pour bénéficier du transfert réalisé.

3.2.4 Capacité d'apprentissage (capacité d'absorption)

La capacité d'apprentissage (ou d'absorption) signifie « la capacité d'une firme à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances extérieures ».⁶⁶ Cette capacité s'acquiert et se développe avec le temps et l'expérience.⁶⁷ Elle constitue un facteur de création de valeur dans certaines coopérations.⁶⁸ Selon Combe⁶⁹ la capacité d'apprentissage est renforcée par l'interaction répétée et personnalisée entre les partenaires d'une alliance. La capacité d'absorption est importante dans les coopérations dans lesquelles les partenaires souhaitent développer une technologie ou un produit conjointement.

Selon Cohen et Levinthal,⁷⁰ pour absorber le savoir externe il faut l'existence de capacités internes qui permettent d'identifier les solutions disponibles, d'en reconnaître les avantages respectifs et d'en maîtriser l'intégration dans l'ensemble des capacités de la firme. Ainsi, dans

⁶⁵ Rolland N., op.cit, p13.

⁶⁶ Remili N., Pour une approche collective de la théorie basée sur les ressources, in Granovall S. et al., Développer l'entreprise : la théorie des ressources et compétences en perspectives, p63.

⁶⁷ Ibid, p63.

⁶⁸ Blanchot F., Alliances et performances, op.cit, p21.

⁶⁹ Cité par Guillouzo R. et Tepaut Y., op.cit, p4.

⁷⁰ Cités par Haudeville B., accords interentreprises et mondialisation de la technologie : quelle stratégie pour les PVD ? in Partenariats d'entreprises et mondialisation, p271.

une coopération conclue entre une multinationale et une entreprise d'un pays en voie de développement, ce dernier (le partenaire local) doit disposer d'un seuil minimum de compétences qui lui permettent de comprendre le savoir qui lui est transféré.⁷¹ La proximité entre savoir interne et savoir externe est importante. Dans ce sens, pour Vasseur,⁷² le transfert de savoir-faire de l'entité commune (quand il y a création d'une entité commune) vers les maisons mères (les partenaires) est possible quand il existe dans l'entreprise (l'un des partenaires) des compétences similaires à celles de la coentreprise.

Pour apprendre de ses partenaires il est nécessaire, aussi, qu'il y ait au sein de l'entreprise des individus réceptifs aux idées nouvelles et capables de diffuser dans l'entreprise ce qu'ils ont appris.⁷³

La capacité d'absorption est aussi influencée par la structure de l'entreprise. En effet, les structures d'entreprise qui aménagent des circuits d'information horizontaux (en dehors de la hiérarchie) et qui multiplient les intégrateurs (qui permettent de centraliser et de formaliser l'information), sont bien adaptées à l'intégration de savoir-faire externe. Ceci explique la capacité des firmes japonaises à s'approprier les compétences spécifiques des entreprises qui travaillent avec elles.⁷⁴

Quelques exemples d'intégrateur :⁷⁵

Une petite structure qui est une direction internationale réduite dont dispose Takeda. Cette structure sert à familiariser Takeda avec les autorisations de mise sur le marché européen et à permettre l'accès au savoir-faire de son partenaire Russel Uclaf. Cette structure joue le rôle d'intégrateur dans la mesure où le personnel de Takeda qui travaille dans la coentreprise est en relation avec cette structure qui formalise et centralise l'information.

Autre exemple, celui d'une (même) personne qui est à la tête de la direction des activités scientifiques et de la direction du développement chez Peugeot, les deux directions ayant été séparées. Le fait que ces deux directions soient séparées permet de minimiser les risques de la coopération, mais, possède le désavantage de rendre plus difficile la coordination nécessaire pour le transfert de compétences acquises dans la coopération. C'est là qu'intervient le directeur commun qui joue le rôle d'intégrateur permettant la coordination.

⁷¹ Blanchot F., *Alliances et performances*, op.cit, p21.

⁷² Vasseur J., op.cit, p317.

⁷³ Collins T M. et Doorley T L., op.cit, p144.

⁷⁴ Doz cité par Vasseur J., op.cit, p316.

⁷⁵ Vasseur J., op.cit, p319.

En résumé, dans une perspective d'apprentissage inter-organisationnelle, les entreprises doivent avoir d'une part, une véritable volonté de captation de compétences nouvelles et, donc, une vision de la coopération comme moyen d'apprentissage et d'autre part une certaine réceptivité.

Les caractéristiques internes à l'entreprise favorables à l'apprentissage sont nécessaires, mais ne sont pas suffisantes. Des déterminants externes influencent également la possibilité de réaliser un apprentissage. C'est le cas des caractéristiques des compétences et savoir-faire. Certaines compétences sont plus faciles à acquérir que d'autres. En effet, plus le savoir-faire est tacite plus il est difficile de réaliser un apprentissage. Inversement, plus le savoir-faire est formalisé plus il est facile à apprendre. La transparence et la disposition du partenaire à révéler son savoir-faire joue aussi un rôle important.

3.3 Avantages et inconvénients de l'apprentissage

L'apprentissage est un ingrédient indispensable dans toutes les coopérations,⁷⁶ parce que l'absence d'apprentissage des compétences et des attentes du partenaire et, plus généralement l'absence d'apprentissage sur l'environnement de la coopération, constitue un facteur d'inertie qui empêche l'amélioration des modalités de la coopération au cours du temps. Cette inertie va à l'encontre de la performance.

Cependant l'apprentissage possède l'inconvénient de permettre d'une part de renforcer un partenaire dans la coalition par l'accroissement de son pouvoir de négociation au fur et à mesure que son niveau de dépendance à l'égard de l'autre (ou des autres) firme(s) de la coalition diminue, et d'autre part de renforcer un partenaire en dehors de la coalition en renforçant sa compétitivité au détriment des autres firmes de la coalition.

⁷⁶ Blanchot F., alliances et performance, op.cit, p21.

Conclusion

Différentes ressources et compétences peuvent être recherchées par une entreprise à travers un accord de coopération interentreprises. Il peut s'agir de ressources financières, technologiques, humaines, matérielles ou immatérielles. Il peut s'agir aussi de combinaisons de ces ressources sous forme de compétences qui sont soit formelles soit tacites.

En comparant les apports des partenaires en ressources et compétences, on constate que ces apports peuvent être, soit de même nature (similaires), c'est le cas lorsque les entreprises partenaires cherchent un effet de taille pour réduire les coûts, soit complémentaires, permettant à chaque partenaire de bénéficier des ressources et compétences qu'il ne détient pas.

L'objectif de l'entreprise peut être uniquement l'accès aux ressources et compétences du partenaire, pendant la durée de l'accord de coopération. Ceci sous-entend que cette entreprise perdra le bénéfice de ces ressources et compétences quand la coopération se terminera. Cependant, l'entreprise peut aller plus loin, et dépasser le simple accès aux ressources et compétences du partenaire, en ayant pour ambition de réaliser un apprentissage des compétences et savoir-faire de ce partenaire. De ce fait, elle internalisera ces compétences et savoir-faire, se libérant ainsi de la dépendance vis-à-vis du partenaire et pourra même se lancer seule dans cette activité.

La gestion d'un même projet, ou activité, à plusieurs est généralement considérée comme plus compliquée que sa conduite par une seule entreprise. L'entreprise peut prendre en compte cette considération dans les phases précédant la conclusion de l'accord de coopération, notamment lors du choix des partenaires avec lesquels l'entreprise va coopérer, et lors de la fixation des modalités de coopération (phase de négociation). La façon avec laquelle l'entreprise aborde ces phases peut constituer un facteur de succès ou au contraire d'échec de l'accord de coopération à travers l'instauration ou non d'une gestion adéquate des situations de conflit d'intérêt ou d'opportunisme éventuels, qui peuvent survenir une fois l'activité commune lancée. L'étude de cette phase amont de la coopération va faire l'objet du chapitre suivant.

Chapitre III

**Le processus d'émergence et les
éléments favorables à l'accès ou
l'acquisition des ressources et
compétences**

Introduction

La réussite d'un accord de coopération et l'atteinte des objectifs de l'entreprise passent par la présence d'un certain nombre de facteurs favorables, il s'agit de : un contexte favorable, un profil favorable du partenaire, des attributs de la coopération favorables et enfin un « bon » pilotage.

Le facteur « contexte favorable » est logiquement présent dans tous les accords de coopération. En effet, si la coopération n'est pas considérée comme la meilleure option (comparée à la transaction de marché et à l'intégration) par chacun des partenaires, il n'y aurait tout simplement pas eu d'accord de coopération entre les entreprises en question. De plus, l'évolution du contexte, est en grande partie non maîtrisable : les éléments, qui font que l'entreprise (ou son partenaire) privilégie la coopération sur la transaction de marché et l'internalisation, peuvent évoluer en dehors de tout contrôle de l'entreprise. Quant au pilotage, il n'intervient qu'une fois la coopération lancée.

Reste alors le profil du partenaire et les attributs de la coopération, qui sont, donc, les seuls facteurs sur lesquels l'entreprise peut agir durant le processus d'émergence de l'accord de coopération, pour faire en sorte que ce dernier (l'accord de coopération) soit une réussite.

Dans ce chapitre nous allons présenter tout d'abord les étapes constitutives du processus d'émergence d'un accord de coopération interentreprises (section I). Il s'agira ensuite de présenter les éléments relatifs au partenaire (ses caractéristiques) et les attributs de la coopération qui permettent à l'entreprise de réussir à atteindre les objectifs d'accès aux ressources et d'acquisition des compétences du partenaire (section II).

Section I le processus de formation des accords de coopération

La formation d'une coopération interentreprises, depuis la décision de recourir à la coopération (et même depuis la réflexion stratégique sous-jacente) jusqu'à la finalisation d'un accord, est un processus qui comprend différentes phases. Guth,¹ propose la décomposition de ce processus en trois étapes :

- l'étape préliminaire : Au cours de laquelle l'entreprise qui cherche à nouer un accord de coopération définit sa stratégie, identifie le partenaire et organise avec lui les principes de la négociation. Cette étape peut comporter la signature d'un accord garantissant la confidentialité des discussions entre les parties, ainsi que la signature d'une lettre d'intention qui matérialise la volonté des parties à négocier le montage d'une coopération ; précise les objectifs que les partenaires s'accordent à partager et dessine les grandes lignes des accords qui feront l'objet de négociations dans la phase suivante ;
- l'étape de la négociation : Pendant laquelle les partenaires négocient les différentes modalités de la coopération ;
- l'étape de formalisation finale : Elle consiste en la finalisation et l'adoption des termes contractuels matérialisant la coopération. Cette étape conduit à l'élaboration des accords finaux et à l'élaboration des conditions d'entrée en vigueur et de mise en œuvre des accords.

De son côté Dameron² distingue trois phases :

- la phase d'approche des relations partenariales : Où les relations communautaires fondées sur une rationalité identitaire sont majoritaires ;
- la phase de négociation : Au cours de laquelle les relations complémentaires fondées sur une rationalité calculatoire sont prépondérantes ;
- la phase de décision : Dans laquelle les relations communautaires redeviennent les plus importantes.

¹ Cité par Ben Mahmoud-Jouini S., et Megaidès V., Critères de sélection des partenaires dans un projet mené en coopération : Eclairages à partir du cas d'une grande entreprise de la défense européenne, p5.

² Ibid, p6.

Une autre énumération des étapes est proposée dans la figure 14 ci-dessous

1. Etablir sa stratégie

Il s'agit de la première démarche volontaire qui peut conduire à la conclusion d'un accord de coopération. Selon Guth³ la préparation de cette stratégie se fait en trois étapes :

- Dans une première étape, l'entreprise commence par identifier ses besoins. C'est la stratégie générale qui conduit ainsi à définir les objectifs.
- Dans la deuxième étape, l'entreprise examine les partenaires possibles. Cette phase peut prendre beaucoup de temps, car même si les partenaires possibles sont identifiés rapidement, le choix du partenaire et le schéma de la coopération idéale ne sont pas faciles à faire.
- Au cours de la troisième étape devrait être explicitée la manière dont les choses pourraient se passer. L'important à ce moment de l'élaboration de la stratégie, selon Ohmae,⁴ c'est de bien définir ce dont l'entreprise a besoin et ce que l'entreprise peut apporter. Cette étape doit servir à clarifier les frontières de l'accord de coopération envisagé.

L'élaboration de la stratégie sert à préparer l'action, la volonté de coopérer étant clairement affichée, les objectifs et les contraintes définis. Il ne reste plus qu'à passer à l'action.

A la fin de la réflexion stratégique, l'entreprise doit connaître et préciser ce dont elle a besoin et ce qu'elle peut apporter en contre partie.

2. Identifier et connaître le partenaire

Identifier, choisir et connaître le partenaire peut poser un certain nombre de problèmes à l'entreprise qui souhaite se lancer dans un accord de coopération. Il peut s'agir de difficultés liées à un vaste champ de recherche, qui fait que l'entreprise ne sait pas où chercher. Il peut s'agir de problèmes relatifs à la difficulté d'obtenir de l'information nécessaire pour connaître le partenaire potentiel une fois ce dernier identifié.

³ Guth J-P., op.cit, p63.

⁴ Cité par Guth J-P., op.cit, p68.

Cependant, quand le choix du partenaire est le fruit du hasard (une opportunité qui s'est présentée), tout ce processus n'est pas nécessaire, mais il faut quand même chercher à connaître ce partenaire, et donc chercher à obtenir les informations nécessaires.

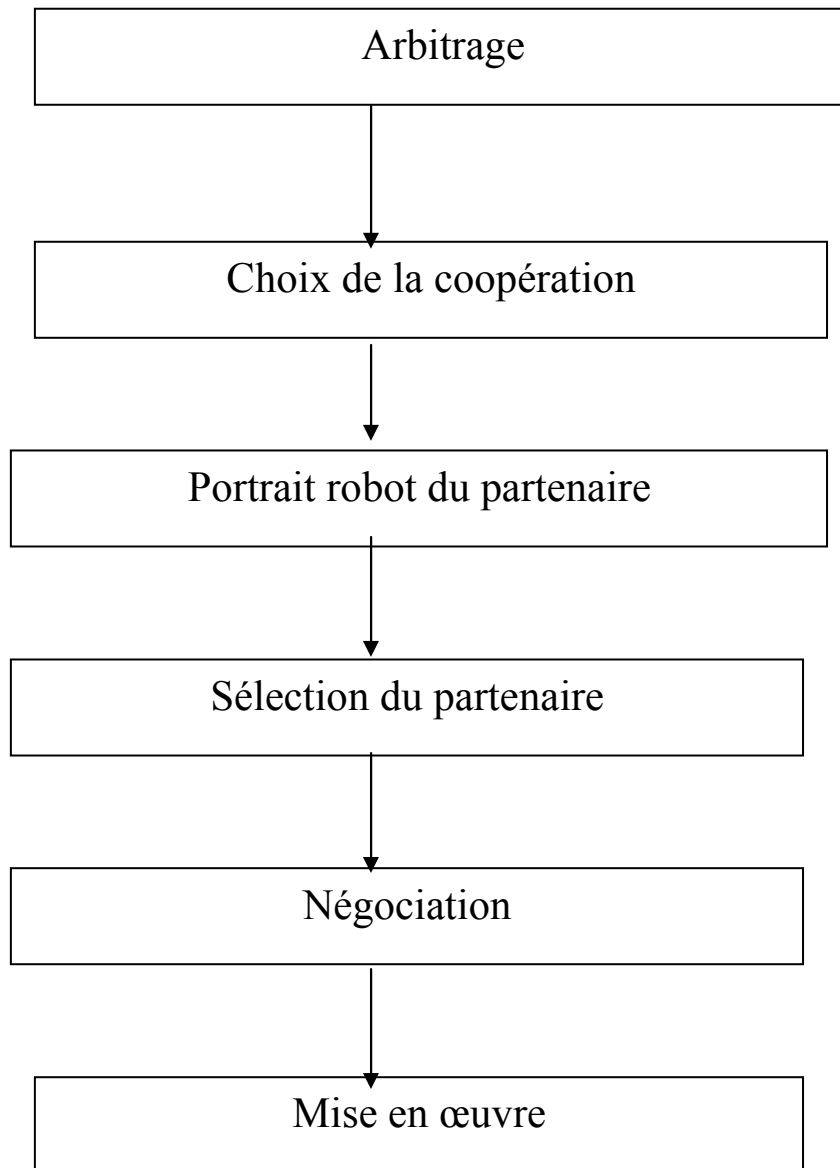


Figure 14 : le processus de coopération.⁵

⁵ Guth J-P., op.cit, p68.

2.1 Identifier les candidats

L'entreprise peut commencer par chercher du côté de ses concurrents. Selon Guth,⁶ il s'agit des concurrents au sens large (au sens de Michael Porter) c'est-à-dire :

- les concurrents directs ;
- les clients : qui peuvent envisager de se diversifier en amont pour assurer leurs approvisionnements;
- les fournisseurs : qui peuvent chercher à se diversifier en aval pour se rapprocher du consommateur final ;
- les concurrents potentiels ;
- les technologies alternatives.

Des entreprises concurrentes peuvent avoir intérêt à s'allier quand il s'agit, par exemple, de partager les coûts des investissements ou pour défendre une norme ou un procédé. Quant aux clients, les fournisseurs ou les sous-traitants, ils sont complémentaires à l'entreprise.

2.2 Les informations à décrypter

2.2.1 La stratégie du partenaire potentiel

Il y a deux types de stratégies. Toutes deux sont indispensables à connaître pour avoir une vraie idée (ou du moins une idée proche de la réalité) de la stratégie du partenaire potentiel.

Il y a tout d'abord la stratégie officielle, celle qu'exposera le partenaire très volontiers. La stratégie implicite, de son côté, est complémentaire et même parfois en opposition avec la stratégie officielle. Il est possible de découvrir ce type de stratégie (implicite) à travers les différents signaux, que ce soit les signaux forts ou faibles, qu'il faut comprendre en profondeur. En effet, le suivi régulier de ce que fait une entreprise peut en dire long sur ses ambitions et intentions. Par exemple, si un partenaire potentiel a effectué plusieurs achats de petites sociétés au cours de la période précédente, ses intentions derrière l'accord de coopération sont claires, la coopération n'est pour lui qu'une première étape avant la prise de contrôle du partenaire. Par ailleurs, les éléments que nous présenterons ci-dessous peuvent participer à découvrir cette stratégie implicite.

⁶ Guth J-P., op.cit, p80.

2.2.2 Sa position dans les équilibres stratégiques de son environnement

Dans chaque activité il y a un équilibre entre les acteurs en place. Cet équilibre se trouve ébranlé par tout nouvel accord de coopération. En effet, la coopération de l'un des acteurs avec un de ses confrères ou avec un client, par exemple, pourrait changer les équilibres existants dans le sens où le nouvel ensemble (composé de deux entreprises de taille modeste au départ) possède la taille suffisante pour concurrencer les plus gros concurrents. Il est, donc, indispensable avant de choisir un partenaire de connaître sa position stratégique dans son environnement pour maîtriser les conséquences du mouvement envisagé.

2.2.3 Sa personnalité

Selon Guth,⁷ elle peut être connue à travers :

- Son métier et ses savoir-faire ;
- Le client est-il présent dans ses préoccupations ;
- Sa réactivité ;
- Son niveau de qualité ;
- L'ouverture internationale de son personnel ;
- Son état d'esprit : modeste ou ambitieux ;
- L'existence ou pas de traumatismes liés à de graves difficultés ou de langues grèves.

2.2.4 Sa structure financière

Connaître quel sont ses actionnaires (et même les actionnaires de ses actionnaires dans le cas où il s'agit d'une filiale appartenant à d'autres entreprises) dans le but d'identifier le décideur et d'anticiper, ainsi, sa stratégie.

2.2.5 Son organisation

Il est question de connaître le métier de l'entreprise, ses domaines d'activité stratégiques, ses unités, ses filiales, ses divisions ou départements, la façon dont les domaines d'activité stratégiques sont regroupés. L'organisation d'une entreprise peut donner des indices sur sa stratégie.

⁷ Guth J-P., op.cit, p90.

2.2.6 Le catalogue des produits

Le catalogue, généralement illustré, permet de savoir si les produits de l'entreprise sont diversifiés ou pas. Il permet, aussi, de connaître des détails sur ces produits et donne une idée sur leur sophistication. Il peut être, aussi, possible de découvrir quelques points forts de l'entreprise à travers les performances affichées.

2.2.7 La structure commerciale et l'après vente

Il s'agit, selon Guth⁸, de prendre en considération les paramètres suivants :

- La notoriété de la marque, surtout si l'objectif est de bénéficier des investissements que le partenaire potentiel a consenti depuis des années sur son image;
- Le nombre de points de ventes ;
- Le réseau d'agents ou le nombre de vendeurs ;
- Les bureaux ou les filiales de vente dans d'autres pays.

2.2.8 La structure industrielle

Les éléments à connaître ici sont :

- Que fabrique réellement cette entreprise ;
- Que sous-traite-t-elle.

Il est possible de connaître ces informations par la connaissance de la liste des ateliers ou la liste des usines avec la nature de leur activité et leur effectif.⁹

2.2.9 Les implantations

Consiste en la connaissance des lieux d'implantation des usines de cette entreprise, sa présence dans d'autres pays.

2.2.10 La dimension de l'entreprise et ses résultats

Selon Guth, il est intéressant de disposer, pour chaque activité de l'entreprise, des informations citées dans le tableau suivant :

⁸ Guth J-P., op.cit, p93.

⁹ Ibid, p94.

Année.....	Total	Activité 1	Activité 2	Activité
Chiffre d'affaire				
Effectif				
Résultat net				
Investissements				
Effectif en R&D				

Tableau 1 la dimension et les résultats de l'entreprise.¹⁰

Même avec des chiffres globaux ou des cases non remplies (non disponibilité de toutes les données), un tableau de ce type illustre très bien la surface et les possibilités financières du partenaire potentiel et permet de répondre à beaucoup de questions, notamment celles relatives à sa capacité financière pour accompagner le développement de l'activité commune.

Il est utile d'utiliser des données relatives à des années successives qui permettent de relativiser les années exceptionnelles. Il est utile, aussi, de faire une comparaison avec les concurrents de cette entreprise.

2.2.11 Les investissements

Le montant des investissements peut être révélateur de l'état et de la richesse d'une entreprise. Connaître l'évolution de cet investissement sur une période s'étalant sur plusieurs années est très précieux. De plus, s'il est possible de connaître l'objet de ces investissements (investissement dans l'achat d'un équipement de production, dans l'achat d'un logiciel, dans la reprise d'une marque ou dans le rachat d'une petite entreprise) c'est préférable et est encore plus révélateur des priorités de l'entreprise.

2.2.12 La recherche et développement

Habituellement, selon Guth,¹¹ c'est le pourcentage de dépenses en R&D par rapport au chiffre d'affaire (investissement en R&D / montant du chiffre d'affaire) qui sert de référence pour mesurer les efforts d'une entreprise en général, et d'un partenaire potentiel en particulier, dans ce domaine (de la R&D) et connaître l'appui technique que l'on peut attendre de ce partenaire potentiel. Cependant, étant donné que ce pourcentage n'est pas toujours disponible et même si il est disponible il est difficile à apprécier, car mal défini selon ce même auteur, il

¹⁰ Guth J-P., op.cit, p95.

¹¹ Ibid, p96.

est préférable de chercher à connaître les effectifs affectés selon les cas aux laboratoires, aux bureaux d'études ou aux projets majeurs que la société a lancés.

2.2.13 Les alliances déjà nouées

La connaissance des liens que le partenaire potentiel a noué avec d'autres entreprises permet de savoir si la coopération envisagée avec lui, est compatible avec ses coopérations existantes. Si elles ne sont pas compatibles la coopération peut être remise en cause.

La connaissance de ces réseaux de partenariats peut procurer, aussi, des indices sur la stratégie suivie par ce partenaire potentiel.

2.2.14 L'histoire de l'entreprise

Les événements qui se sont produits dans le passé d'une entreprise permettent d'expliquer certains aspects de sa situation actuelle (introduction récente en bourse, de multiples changements d'actionnaires, une diversification majeure, échec d'une précédente joint-venture).

La connaissance des événements de l'histoire d'un partenaire potentiel permet de cerner sa stratégie. En effet, la stratégie implicite d'une entreprise se découvre à travers les actes et à travers la succession de ces actes.

2.2.15 Les dirigeants de l'entreprise

Tout d'abord, il faut identifier les dirigeants. Ce sera le chef d'entreprise (le propriétaire) si c'est une PME, le directeur général d'une filiale ou le directeur d'une division pour un grand groupe. Il s'agit de connaître la formation du dirigeant et son parcours professionnel.

2.2.16 Les forces et les faiblesses

A partir de la lecture des informations recueillies de ce qui précède, il est possible d'effectuer un diagnostic qui fera émerger les atouts et les faiblesses du partenaire potentiel. Ce diagnostic s'enrichira au fur et à mesure des contacts avec cette entreprise.

2.3 Le choix du partenaire

Cette étape intervient à la suite de l'étape de la recherche préliminaire de partenaire et avant de mener une véritable négociation.

Trouver des noms d'entreprises qui peuvent être des partenaires potentiels n'est pas le plus difficile. En effet, c'est l'identification, parmi ces noms, du bon partenaire ou du partenaire idéal qui est la plus délicate et requiert plus de temps. La stratégie peut être d'une grande utilité à ce stade, pour guider le choix.

Selon Guth,¹² toute décision de s'engager dans une relation forte et de longue durée doit être fondée sur trois points clés :

- La confiance entre les dirigeants ;
- La clarté des complémentarités et des synergies ;
- La cohérence des stratégies.

Ce choix s'effectue en fonction de différents critères (comme ceux qui seront présentés plus bas) parmi lesquels l'entreprise peut utiliser un certain nombre.

3. La négociation

Les objectifs d'une négociation pour nouer une relation de partenariat ne sont pas les mêmes que ceux d'une négociation d'un contrat d'achat ou de vente. En effet, l'objectif d'une négociation d'un accord de coopération n'est pas d'obtenir un prix intéressant de la part d'un fournisseur ou d'un client (comme dans les négociations commerciales) et de négocier des clauses qui débarrasseront l'entreprise le plus vite possible d'obligations contraignantes.

3.1 Objectifs de la négociation

Selon Guth,¹³ les objectifs successifs de la négociation d'un accord de coopération sont : séduire le partenaire que l'entreprise a choisi ; bien se comprendre et se connaître mutuellement et enfin se préoccuper du détail des clauses qui formaliseront l'union.

3.1.1 Séduire

Le premier souci de l'entreprise doit être d'intéresser son partenaire et d'éviter qu'il ne coupe court à toute discussion ou qu'il interprète mal la démarche de cette entreprise. L'entreprise doit, donc, trouver ce qui peut attirer et amener ce partenaire à coopérer avec elle. Cela dépend d'une bonne compréhension de ce partenaire. L'analyse des données

¹² Guth J-P., op.cit, p102.

¹³ Ibid, p113.

préliminaires récoltées (au cours de l'étape précédemment présentée) sur ce partenaire peut être très utile à cette fin. Le partenaire potentiel sera sûrement intéressé par un partenariat (que l'entreprise lui propose) qui répond à une partie de ses préoccupations et si il est convaincu que l'entreprise qui le propose sera un allié idéal. En résumé, séduire permet d'accrocher le partenaire potentiel au projet que l'entreprise envisage de mener en sa compagnie.

3.1.2 Comprendre et connaître

Comprendre le futur partenaire et le connaître serviront à faire en sorte que le projet que l'entreprise envisage de mener avec lui réussisse à long terme. La négociation est une bonne occasion pour découvrir peu à peu ce partenaire. Cette compréhension à l'occasion de la négociation doit être dans les deux sens c'est-à-dire que chacun des deux partenaires doit profiter de cette occasion pour mieux cerner son vis-à-vis, car la compréhension mutuelle est l'un des facteurs favorables à la confiance. Il est important, donc, que chacun exprime très clairement qui il est, ce qu'il attend et comment le projet de coopération s'inscrit dans sa stratégie.

La négociation est aussi une occasion pour les partenaires d'apprendre à travailler ensemble.

3.1.3 S'ajuster

C'est le but officiel de toute négociation. En effet, il faut trouver des compromis pour aboutir à la satisfaction de toutes les parties sur tous les aspects : structures, financement, personnel, propriété industrielle.

3.1.4 Trouver un équilibre sur les points clés

L'un des objectifs de la négociation c'est, aussi, d'obtenir un accord dans lequel chacun trouve son intérêt et dans lequel personne n'est lésé. La rupture de cet équilibre, si l'un des partenaires se sent lésé, fera que la coopération ne durera pas longtemps.

Selon Guth,¹⁴ un bon accord est celui où :

- Chacun est satisfait de ce qu'il obtient, même s'ils n'obtiennent pas tout ce qu'ils ambitionnaient ;

¹⁴ Ibid, p118.

- Chacun est satisfait parce qu'il paye le minimum en dessous duquel il peut penser que c'est son partenaire qui légitimement aurait pu être insatisfait ;
- Chacun est heureux de voir l'affaire réglée, qu'un résultat commun soit acquis, et que l'on regarde désormais devant soi.

3.2 Les étapes de la négociation

3.2.1 Les préliminaires

Le processus de recherche de partenaire s'est achevé par la sélection d'un d'entre eux. Vient alors l'étape de la négociation. Passés les premiers contacts, les entreprises s'engagent dans des discussions plus précises. A ce niveau intervient l'accord de confidentialité (*Non Disclosure Agreement NDA*). Cet accord engage les entreprises qui négocient à ne pas diffuser les informations, que chacune d'elles recevra de l'autre au cours des discussions, en dehors des personnes ayant à connaître ces informations. Cet accord de confidentialité, interdisant de divulguer les informations en dehors des personnes qui doivent les connaître, est utile du fait qu'au cours des discussions, des informations souvent très confidentielles sont indispensables à transmettre. Il peut s'agir de données techniques, de recherches en cours, de prix unitaire.

Après ce préliminaire, les partenaires peuvent entrer dans les discussions. Pour matérialiser rapidement un premier niveau d'accord, ils signent une lettre d'intention qui est un document très bref de deux à quelques pages et qui fixe l'objectif que les partenaires se donnent. Exemple¹⁵ d'objectif contenu dans une lettre d'intention : les partenaires envisagent de fonder une filiale commune qui aura pour objet de développer et vendre un produit et dans laquelle les partenaires seront égaux ; ils envisagent de créer pour cela un groupe de travail qui aura pour mission de négocier et de structurer des accords, un autre groupe de travail pour réaliser en quelques mois une maquette du produit, et un dernier groupe effectuera une étude de marché ; les partenaires s'engagent à n'en parler à personne et ils se donnent un an pour lancer la joint-venture.

La lettre d'intention n'est pas un contrat. Elle ne contient pas, donc, d'obligations strictes. Elle peut être résiliée à tout moment, et ne contient pas, par exemple, de clause d'arbitrage. C'est une sorte de lettre de cadrage de la part des dirigeants indiquant aux opérationnels (des deux entreprises) la voie qu'ils doivent suivre par la suite pour établir des textes précis.

¹⁵ Guth J-P., op.cit, p127.

Si les parties prenantes (les entreprises) veulent des garanties supplémentaires avant d'entamer des discussions en profondeur, elles peuvent utiliser un véritable contrat. Il s'agit d'un contrat de négociation, qui fixe les modalités et les étapes de cette négociation et peut en prévoir la rupture. Même s'il ne crée pas d'obligation d'aboutissement des discussions, ce contrat de négociation peut permettre une rupture des négociations en bon ordre dans le cas où ces négociations s'avèrent trop coûteuses ou si les transferts d'informations deviennent trop indiscrets.

Des analyses montrent que les négociations sont beaucoup plus efficaces quand elles sont encadrées par une organisation et un processus qui limitent les antagonismes,¹⁶ d'où l'importance d'un contrat de négociation qui ajoute une garantie à la bonne tenue et au bon aboutissement des négociations.

3.2.2 La négociation proprement dite

La négociation proprement dite a pour objectif d'aboutir à un accord sur ce que les entreprises feront ensemble et comment elles s'organiseront à cet effet. Cette phase peut être très longue : plusieurs mois, voir plusieurs années.

Les premiers temps de la négociation sont toujours des moments confus, quel que soit le premier aspect abordé (aspect commercial, aspect technique ou la structure).¹⁷ Il y a de l'incompréhension car à ce stade les mots et les à priori ne sont pas les mêmes. Par exemple,¹⁸ pour l'un des partenaires le « coût direct » signifie le coût marginal d'une unité d'œuvre produite, alors que pour l'autre on y ajoutera une part d'amortissements du matériel et de l'encadrement du personnel. Les parties prenantes doivent mettre à profit ce temps de découverte pour comprendre leur vis-à-vis et se faire comprendre de lui.

La longueur de cette phase se justifie par le fait qu'il est important d'étudier tous les aspects de l'exploitation future, de bien comprendre comment se poseront les problèmes et de se mettre d'accord sur les réponses à y apporter au moment opportun. Parmi ces aspects nous pouvons citer : la répartition des tâches entre les partenaires en matière industrielle, commerciale et/ou dans la recherche et développement ; la propriété industrielle.

¹⁶ Kolb D.M. et Faure G. E., cités par Guth J-P., op.cit, p129.

¹⁷ Guth J-P., op.cit, p129.

¹⁸ Ibid, p129.

Cette phase peut être longue en raison, aussi, de la vérification des points de droit, des éléments fiscaux pour valider l'implantation de la filiale dans tel ou tel pays, et également des autorisations administratives qu'il peut s'avérer indispensable d'obtenir.

Pour matérialiser l'avancement des négociations, des comptes rendus de réunions peuvent être effectués et pourront circuler dans l'entreprise (si les obligations de confidentialité ne l'interdisent pas). Ces comptes rendus peuvent permettre de constituer un dossier pour un contentieux éventuel en cas d'absence de contrat de négociation.

Dans le cas où les partenaires souhaitent entamer des travaux en commun avant de conclure un accord définitif, ils peuvent signer un contrat de coopération qui organisera ces travaux transitoires et mettra en forme les points d'accord déjà acquis. Contrairement à la lettre d'intention, un accord intermédiaire (ou accord de négociation) est un vrai contrat avec toutes les obligations que cela implique.

3.2.3 La formalisation finale

Le contrat signé par les partenaires peut nécessiter, avant que ces derniers ne démarrent l'activité commune, des accords complémentaires ou annexes qui, même s'ils sont mineurs, sont indispensables. Ces accords complémentaires peuvent concerner les conditions pratiques et économiques de la coopération qui sont par exemple : les modalités de cession de personnel ; les conditions de la mise à disposition de la future équipe commune, de locaux, de matériel ou de sous-traitance.

Par la suite, des documents formels définitifs sont signés : statuts et pactes d'actionnaires en cas de création d'une coentreprise.

D'autres points importants sont à expliciter au cours de cette phase, il s'agit de :

- Le mode de nomination des dirigeants ;
- Les clauses de rupture, de dissolution ou de blocage ;
- Les modalités définitives de paiement, de garantie, de responsabilité.

Arrive enfin le grand jour où il est possible d'annoncer l'accord. Une séance de signature au plus haut niveau est organisée, le personnel de chacune des entreprises est informé et éventuellement il peut y avoir un communiqué de presse.

En dehors du communiqué de presse et d'un planning sommaire, il est rare que soit établi avec précision un plan de mise en œuvre décrivant les actions et les étapes nécessaires des premières semaines.

Section II les éléments favorables à l'accès ou l'acquisition des ressources et compétences

Il s'agit dans cette section de présenter en premier lieu les caractéristiques du partenaire et ensuite les modalités de coopération, qui sont favorables à l'atteinte de l'objectif d'accès aux ressources du partenaire et/ou d'acquisition des compétences et savoir-faire de ce dernier.

Ces critères ont été retenus parce qu'ils sont soit en lien direct avec les ressources et compétences soit parce qu'ils favorisent la pérennité de l'accord de coopération donc l'accès aux ressources et compétences.

1. Les caractéristiques du partenaire

La performance d'une coopération dépend d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels il y a le profil des parties prenantes c'est-à-dire des acteurs qui vont devoir interagir. En effet, le choix d'un partenaire constitue un aspect important qui justifie le recours à un processus de sélection rigoureux.

Les critères de sélection privilégiés par les entreprises sont nombreux et ils varient selon les contextes. Cependant, les éléments importants, qui peuvent constituer des critères de sélection du partenaire, pour réussir le projet commun et atteindre les objectifs visés ont tendance à être regroupés par les chercheurs en deux catégories. Achelhi et al¹⁹ distinguent les deux catégories suivantes :

- Les facteurs économiques : Il s'agit de la complémentarité des ressources, l'apprentissage, des objectifs partagés, la division du travail, des engagements ;
- Les facteurs sociaux : Il s'agit de la communication, la confiance, l'appartenance à un groupe, des liens informels, le facteur temps, la proximité géographique et la proximité culturelle.

¹⁹ Cités par Ben Mahmoud-Jouini S. et Megaidès V., op.cit, p8.

1.1 La capacité stratégique

C'est la capacité du partenaire à apporter les ressources, les savoir-faire et les compétences dont il s'est engagé.

1.2 La confiance

Selon Collins et Doorley,²⁰ de vrais rapports de confiance se basent sur trois éléments : la compréhension réciproque des activités des sociétés concernées ; la juste appréciation des buts poursuivis ; des rapports personnels de qualité.

- La compréhension réciproque des activités des sociétés concernées : Consiste à estimer à sa juste valeur ce que le partenaire est capable d'apporter et ce qui sera hors de sa portée pour éviter toute mauvaise surprise du genre : la technologie qu'il possède est moins avancée que prévu ; il est incapable de respecter les normes de qualité fixées ; ses capacités de distribution sont plus faibles que prévu ; il a mal estimé son marché ; il n'est pas prêt à engager autant de personnes dans le projet que ce qu'il s'est engagé à faire. Cette surévaluation des capacités du partenaire est source de destruction de confiance ;
- La juste appréciation des buts poursuivis : Chaque partenaire doit parvenir à comprendre les objectifs de l'autre, que ce soit les objectifs à court terme ou à long terme. Se préoccuper uniquement de ses propres objectifs et ne pas se soucier des intérêts du partenaire est une source de rupture de confiance ;
- Des rapports personnels de qualité : Ils sont source de confiance (qui se construit au fil du temps). C'est pourquoi les accords de coopération se développent souvent à partir de relations commerciales. Les négociations peuvent être l'occasion pour tisser des liens personnels.

La capacité de rétorsion

Il s'agit d'un moyen pour se donner confiance. C'est par exemple le cas lorsque les partenaires ont plusieurs accords de coopération communs, si l'un des partenaires se comporte d'une manière opportuniste dans l'une des coopérations, il court le risque que son partenaire riposte dans les autres coopérations. Sachant cela, il sera dissuadé d'être opportuniste. Cela permet de créer une certaine confiance entre les partenaires. Ce qui fait que les coopérations

²⁰ Collins T. M. et Doorley T. L., Les alliances stratégiques, p130.

sont plus stables lorsqu'il existe d'autres joint-ventures ou accords de licence en parallèle entre les partenaires.²¹

1.3 La taille

Selon certaines recherches, les entreprises préfèrent des partenaires de taille identique²² car pour une entreprise, s'associer avec un partenaire de plus grande taille comporte un risque de dépendance et de domination de la part du plus grand.

Cependant, une coopération entre une PME et une grande entreprise n'est pas forcément déséquilibrée. En effet, si la grande entreprise s'engage dans une coopération, cela est synonyme au fait qu'elle ne dispose pas d'un certain nombre de ressources et compétences dont dispose la PME, car dans le cas contraire (le cas où la grande entreprise dispose de toutes les compétences et ressources qu'a la PME) la coopération n'aura aucune raison d'être. En plus de cela une PME, malgré sa modeste taille, peut avoir une position de leader dans un domaine et détenir des compétences et capacités spécifiques et donc indispensables pour l'entreprise de grande taille.

La différence de taille entre les partenaires est souvent associée à des cultures organisationnelles différentes entre ces partenaires. C'est dans ce sens que la différence de taille peut être source de difficultés.

1.4 La capacité financière

La capacité financière du partenaire est très importante dans la mesure où une défaillance, ou des difficultés financières de ce partenaire risquent de compromettre le projet commun.

1.5 Les objectifs du partenaire

Selon certains auteurs, pour que la coopération fonctionne sans difficultés et pour qu'elle soit une réussite, les objectifs qui animent les partenaires pour nouer cette coopération doivent se chevaucher, c'est-à-dire il faut qu'il y ait des objectifs communs à ces partenaires dans cette coopération. En plus de cela leurs autres objectifs ne doivent pas être conflictuels. En fait, il n'est pas nécessaire que les objectifs soient communs, il suffit qu'ils soient compatibles.

²¹ Kogut cité par Blanchot F., *Alliances et performances*, op.cit, p23.

²² Geringer cité par Blanchot F., *Alliances et performances*, op.cit, p19.

Cependant, il s'avère délicat d'évaluer la compatibilité stratégique entre les intérêts des partenaires, surtout lorsqu'il y a des différences structurelles et culturelles entre ces derniers, ce qui les empêche de comprendre leurs intentions stratégiques respectives concernant l'accord de coopération. Ce manque de compréhension risque de dissimuler des divergences.²³

La rivalité entre partenaires est parfois un obstacle insurmontable à la convergence de leurs intérêts stratégiques, elle est source de méfiance et de destruction de toute possibilité de coopération surtout quand les objectifs secrets de l'un des partenaires se révèlent au grand jour.²⁴

Les tensions sont les plus fortes quand il s'agit d'une coopération entre des concurrents directs.²⁵ Leurs objectifs individuels pouvant être conflictuels, leur coopération peut poser, donc, des problèmes et des conflits peuvent survenir (ce n'est pas toujours le cas, c'est-à-dire que la coopération entre concurrents n'est pas systématiquement conflictuelle), même si une situation conflictuelle n'est pas forcément destructrice (un conflit est une occasion pour communiquer et échanger des idées, ce qui accroît la compréhension mutuelle). Ce n'est que lorsque les conflits se multiplient que la situation devient plus délicate à gérer. Les conflits entre concurrents partenaires peuvent survenir à l'occasion de l'appropriation par l'un d'eux du savoir-faire de l'autre, du fait que cette appropriation affecte la position concurrentielle des deux parties (améliore la position concurrentielle de celui qui s'empare du savoir-faire au détriment de l'autre).

De même dans le cas d'un transfert de technologie d'une entreprise d'un pays développé à une entreprise d'un pays en voie de développement, la réussite de ce transfert (l'atteinte de l'objectif de transfert par l'entreprise locale) nécessite que la transmission des connaissances représente pour l'émetteur et le récepteur une « zone d'intérêts communs ».²⁶ Si le transfert de technologie se limitait à une vente de licence, l'entreprise émettrice ne se préoccupera pas de la rentabilité de l'entreprise réceptrice. Ce n'est pas le cas si cette première est impliquée financièrement ou contractuellement dans les résultats, elle va intervenir directement ou sous forme de conseil dans la réorganisation et la rationalisation du système de production. Cela aboutira à la création de fonctions nouvelles : méthodes, planning, ordonnancement, contrôle de qualité, contrôle de gestion, gestion prévisionnelle de la production et du personnel, des

²³ Doz Y. et Hamel G., L'avantage des alliances : logique de création de valeur, p109.

²⁴ Ibid, p109.

²⁵ Ibid, p109.

²⁶ Durand C., La coopération technologique internationale : les transferts de technologie, p22.

critères de productivité seront définis. Généralement, les entreprises étrangères ont des objectifs à court terme consistant en la recherche de profit rapide (retour rapide sur investissement), tandis que les entreprises locales envisagent plus volontiers, parfois pour des raisons politiques, des objectifs à long terme. Donc, les objectifs des deux parties ne sont souvent pas compatibles.

Quoi qu'il en soit, les partenaires doivent discuter et s'entendre, dès le départ, sur les objectifs à atteindre. Car procéder de la sorte leur permettra de connaître les objectifs de leur partenaire (réduction de l'asymétrie informationnelle et de l'ambiguïté, relatives aux attentes des partenaires) et d'évaluer la compatibilité stratégique entre eux, réduisant ainsi les risques de conflits. Par exemple, ²⁷ Boeing qui a identifié la volonté de son partenaire JADC d'apprendre, à travers le partenariat avec lui, à mieux maîtriser la gestion de projet et à intégrer les besoins des lignes aériennes dès la planification, il (Boeing) a invité le personnel de JADC à participer à ses réunions de développement dans le but de donner satisfaction à ce dernier (JADC) et favoriser de ce fait le succès de la coopération. Cette procédure permettant de connaître les objectifs du partenaire est importante, même si les objectifs des uns et des autres peuvent évoluer au cours du temps, en fonction du contexte.

1.6 La position concurrentielle

La position concurrentielle est la place d'une entreprise sur un marché, pour une technologie ou dans une activité.²⁸ C'est la position d'une entreprise dans un secteur.²⁹ La position concurrentielle d'une entreprise influence ses intérêts stratégiques. Généralement ce critère de position concurrentielle est utilisé pour les entreprises partenaires appartenant à un même secteur.

Il n'est pas toujours possible d'évaluer précisément la position concurrentielle d'une entreprise, cependant, selon Doz et Hamel,³⁰ la position concurrentielle peut être déterminée grâce à plusieurs méthodes. Parmi ces méthodes, il y a celles qui utilisent des mesures quantitatives telles que la rentabilité relative des capitaux propres ou la position relative sur le marché.

La prise en compte de la position concurrentielle permet :

²⁷ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p139.

²⁸ Ibid, p110.

²⁹ Ibid, p110.

³⁰ Ibid, p110.

- De prévoir les objectifs de chacun des partenaires ;
- De déterminer si un accord de coopération est potentiellement stable ou non, en évaluant l'interaction entre les positions concurrentielles des partenaires ;
- D'anticiper la manière avec laquelle les positions concurrentielles des partenaires changeront au fil du temps, les uns par rapport aux autres ;
- Et enfin, et comme conséquence du point précédent, la prise en compte de la position concurrentielle permet de prévoir l'évolution de la dynamique de la relation de coopération.

1.6.1 La position concurrentielle du partenaire pour les leaders

Les entreprises leaders sont des « entreprises qui ont établi et maintiennent des positions solides (de numéro un, en général) dans une activité, pour une technologie ou sur un marché. »³¹

On pourrait croire que les leaders n'ont pas besoin de recourir à la coopération. Et pourtant, beaucoup d'entre eux utilisent ce mode de développement, souvent pour réaliser des économies d'échelle ou des économies de variété. Par exemple, Boeing³² qui est leader dans le secteur de la construction aéronautique, a noué des accords de coopération avec des partenaires américains et internationaux, pour partager les coûts et pour partager les risques de programmes concernant la construction d'un avion précis et pour abaisser le coût de production d'une gamme complète d'avions de ligne. Le Boeing 767, par exemple a été développé en collaboration avec différentes sociétés.

Dans les coopérations auxquelles ils participent, ce sont les leaders qui commandent. Ce n'est plus le cas, par contre, dans les situations où chacun des partenaires apporte des contributions irremplaçables qui créent une interdépendance (dépendance mutuelle). Les leaders acceptent ce genre de situation du fait d'un compromis entre les chances de succès de la coopération et le risque de voir son pouvoir de négociation affaibli, c'est-à-dire qu'ils acceptent une baisse de leur pouvoir de négociation face à leur partenaire en contrepartie des chances plus élevées de réussite de la coopération.

³¹ Ibid, p110.

³² Cité par Doz Y. et Hamel G., op.cit, p112.

Les leaders s'allient rarement à des suiveurs puissants. Le risque de les voir devenir des challengers est très grand.³³ Ceci dit, un leader peut trouver intérêt à coopérer avec un suiveur puissant lorsque :

- La position de leader est fragile ou mal assurée ;
- Le leader craint que ce suiveur coopère avec un challenger plus puissant.

Boeing,³⁴ par exemple, a tissé un réseau de relations de coopération avec des firmes en prenant les devants, empêchant ces entreprises de coopérer avec Airbus ou avec d'autres concurrents, et les empêchant aussi de devenir des concurrents directs. C'était le cas avec des entreprises japonaises, avec lesquelles Boeing a conclu certains accords.

Les entreprises leaders ne tiennent pas, non plus, à coopérer entre elles dans leur secteur (les deux entreprises appartiennent au même secteur) pour deux raisons en apparence contradictoires :

- La crainte de la concurrence entre elles;
- La crainte des sanctions infligées par les autorités du fait de la législation contre les ententes (loi anti-trust), qui (les ententes) selon ces autorités, réduisent la concurrence.

Si des entreprises leaders d'un même secteur décident de coopérer entre elles, c'est généralement en raison des incitations gouvernementales. Par exemple³⁵ General Motors, Ford, et Chrysler (les trois grands constructeurs automobiles américains) ont, sur ordre du gouvernement américain, accepté de coopérer pour développer en commun la technologie des voitures électriques qui ne constituait une priorité pour aucun d'eux.

Des entreprises leaders peuvent et sont contraintes, aussi, de coopérer entre elles du fait de l'existence de fortes externalités de réseau : elles sont poussées à rejoindre une coalition, car si elles ne le font pas, elles risquent de ne pas bénéficier des avantages que procure cette coalition à ses membres quand cette coalition sortira gagnante.

Contrairement à la coopération entre leaders d'un même secteur qui est rare, la coopération entre leaders de secteurs ou de segments de marché différents est courante. Dans ces accords de coopération (entre des leaders de secteurs différents) chaque partenaire fournit aux autres des technologies ou des produits clés. En l'absence de rivalité entre les partenaires sur les

³³ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p116.

³⁴ Cité par Doz Y. et Hamel G., op.cit, p113.

³⁵ Ibid, p116.

marchés de produits finaux, ces accords de coopération ont de fortes chances de bien fonctionner.

Généralement, c'est sous la pression des coalitions que forment leurs challengers, que les leaders sont poussés à coopérer avec d'autres firmes. Dans cette situation la coopération est utilisée comme stratégie défensive. Par exemple³⁶ Pratt et Whitney, leader de l'industrie américaine de construction de moteurs d'avions, du fait de la pression et la menace engendrées par le succès de la coopération rivale General Electric/Snecma, est devenu plus accommodant avec ses partenaires en général et avec MTU (filiale de Daimler-Benz spécialisée dans les moteurs d'avions) en particulier.

Même si la coopération est créatrice de valeur à court terme, il est dangereux pour un leader de s'associer avec un suiveur car il est susceptible de le transformer en challenger. On parle pour le suiveur, de « cheval de Troie » que certains auteurs attribuent aux entreprises japonaises qui profitent de la coopération pour s'approprier les compétences du partenaire.³⁷

Un leader peut s'engager dans une série de coopérations rivales, surtout dans le cas où chacune de ces coopérations a pour objectif de développer une technologie alternative, ne sachant pas laquelle sortira gagnante. Ce leader aura ainsi les moyens d'empêcher le développement d'une technologie, ou au contraire de la soutenir en fonction de la levée des différents degrés de l'incertitude technologique.

1.6.2 La position concurrentielle du partenaire pour les suiveurs

Les suiveurs jouent un rôle important, sans être leaders, dans leur secteur d'activité. Certains d'entre eux, verront leur position concurrentielle évoluer au fil du temps. D'autres par contre, ne pourront peut être pas améliorer leur position concurrentielle, mais demeurent de sérieux concurrents avec une position de numéro deux ou trois dans le secteur.

La coopération avec un leader est, aussi, risquée pour le suiveur, du fait que les ambitions de ce dernier peuvent être contrariées par ce leader.

Cependant, il est possible que des leaders et des suiveurs s'associent entre eux avec succès, dans la mesure où ils sont complémentaires. Il peut s'agir, par exemple, d'une complémentarité géographique : lorsque les activités du leader et du suiveur sont réalisées dans des zones géographiques différentes. Les coopérations entre entreprises de zones

³⁶ Cité par Doz Y. et Hamel G., op.cit, p114.

³⁷ Blanchot F., Alliances et performances, op.cit, p19.

géographiques distinctes fonctionnent mieux que les coopérations entre entreprises appartenant à des zones géographiques qui se chevauchent.

Les suiveurs ambitieux coopèrent rarement avec des leaders, de crainte que ces leaders, dominants dans l'accord de coopération, n'étouffent leurs ambitions.

Deux (ou des) suiveurs appartenant à un même secteur peuvent avoir une forte compatibilité stratégique s'ils s'associent dans le but de maintenir ou d'améliorer leur position concurrentielle face au leader. En effet, si les suiveurs s'unissent, ils peuvent devenir ensemble des challengers, en revanche si ils restent séparés, ils resteraient tous à la traîne.³⁸ L'industrie aérospatiale européenne dans les années 60 fournit un exemple³⁹ de cette situation, particulièrement le britannique British Aerospace (à travers toute une gamme d'avions de ligne) et le français Aérospatiale (à travers la Caravelle) qui ont tenté séparément et sans succès de concurrencer McDonnell Douglas, Lockheed et Boeing, mais très peu de leurs modèles ont atteint des volumes de production rentables.

La plupart des coopérations entre suiveurs sont au départ motivées par une forte volonté de maximiser la spécialisation des partenaires et de bénéficier des économies d'échelle qui résultent de cette spécialisation.⁴⁰

Les coopérations entre suiveurs peuvent ne pas bien fonctionner et échouer du fait que les partenaires ont les mêmes faiblesses et que leurs compétences sont semblables et non complémentaires. De plus la coopération à elle seule ne suffit généralement pas pour transformer des entreprises à la traîne en leaders sur leur marché, il faut, aussi, qu'il y ait une vision à long terme, le moment choisi doit être opportun et la réaction du leader doit être absente (passivité du leader),⁴¹ sinon les coopérations entre suiveurs n'auront aucune chance de réussite. A propos de ce dernier élément (l'absence de réaction du leader) nous pouvons citer le cas de Airbus⁴² : le premier avion mis sur le marché par Airbus était un biréacteur à fuselage large (l'A300), il était une réussite. Cette réussite est due en grande partie au fait qu'aucun des concurrents américains de Airbus ne disposait d'une offre comparable et aucun ne disposait non plus des ressources suffisantes pour en développer une (offre comparable) à court terme. En résumé, dans ce cas, le succès est dû à l'absence de réaction des leaders à court terme après le lancement du produit fruit de la coopération entre plusieurs firmes

³⁸ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p118.

³⁹ Ibid, p118.

⁴⁰ Ibid, p119.

⁴¹ Ibid, p119.

⁴² Ibid, p119.

européennes. De la même manière l'alliance entre General Electric et Snecma a réussi en partie grâce au fait que le leader Pratt & Whitney n'était pas capable de mettre rapidement sur le marché des produits aussi performants que ceux de GE-Snecma.⁴³

Aussi, pour que la coopération entre suiveurs soit une réussite, il est nécessaire d'élargir la gamme d'avantages que tirent les partenaires de cette coopération. Exemple⁴⁴ : au fur et à mesure que GE et Snecma ont étendu leur coopération sur toutes leurs gammes de moteurs civils, leur compétitivité collective s'est progressivement améliorée.

Les coopérations entre les suiveurs peuvent ne pas bien fonctionner quand les intentions des partenaires sont asymétriques c'est-à-dire que les suiveurs les plus faibles se trouvent contraints à un partage inégal des futurs efforts de développement avec d'autres suiveurs plus agressifs, déterminés à devenir leaders sur le marché.

Les accords de coopération entre suiveurs ont peu de chance de réussir à détrôner un leader dont la domination repose sur des technologies dont il est le seul détenteur et que les normes techniques sont à l'origine d'importantes économies de réseau : un accord de coopération de suiveurs contre Intel ou Microsoft a peu de chances de réussir.

1.6.3 La position concurrentielle du partenaire pour les nouveaux entrants (ou les nouveaux venus)

« Ces entreprises sont des entrants relativement nouveaux dans une activité, sur un marché, ou dans un domaine technologique », ⁴⁵ c'était le cas pour Honda dans les années 70 qui était un nouvel entrant dans l'industrie automobile.

Généralement, les ambitions des nouveaux entrants sont au dessus des moyens dont ils disposent. La coopération représente pour eux, donc, une opportunité de développement et un moyen de sauter des étapes.

Deux (ou des) nouveaux entrants peuvent avoir intérêt à s'associer s'il s'agit, en s'associant, d'avoir une forte position concurrentielle face au leader. Car comme nous l'avons souligné précédemment pour les suiveurs, les nouveaux entrants ne peuvent pas se défendre tout seuls. Ce n'est qu'ensemble qu'ils peuvent devenir des challengers crédibles et même des futurs leaders, à condition qu'ils soient complémentaires et prêts à investir.

⁴³ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p119.

⁴⁴ Ibid, p120.

⁴⁵ Ibid, p111.

Les accords de coopération que forment les nouveaux entrants sont souvent les plus stables car les partenaires ont en général une ambition stratégique commune : ils peuvent apporter des actifs déjà complémentaires et cospécialisés ; et au cas où il n'y a pas suffisamment d'actifs complémentaires, la pression concurrentielle les pousse à augmenter leur efficacité et leur cospécialisation. De plus les nouveaux entrants sont en général les plus motivés par la création de valeur.⁴⁶ Contrairement aux suiveurs, qui ont des intentions ambiguës et qui de ce fait peuvent être tentés en cas de difficulté d'utiliser l'accord conclu comme stratégie de sortie, les motivations des nouveaux entrants ne sont pas ambivalentes.

Pour accéder très vite aux compétences et aux marchés dont ils ont besoin, les nouveaux entrants peuvent coopérer avec des partenaires plus expérimentés qui sont à la traîne de leur secteur et relativement vulnérables. Ces derniers ne sont généralement pas en retard dans tous les domaines, de plus, ils disposent des compétences et des actifs stratégiques (tel que les marques, les canaux de distribution et des relations avec les clients) qu'ils ont gardé et qui peuvent être exploités par le nouveau venu. D'un autre côté, le fait que le partenaire soit à la traîne dans son secteur facilitera la tâche au nouveau venu qui verra ses ambitions ne pas être contrariées par ce partenaire du fait de son faible pouvoir. Honda, par exemple,⁴⁷ s'est allié avec Rover qui, en dépit de sa petite taille et la médiocrité de ses savoir-faire en matière de production, offrait à Honda un accès au marché européen et le développement de gammes berlines rapides adaptées à ce marché. Honda ne disposant pas encore des compétences nécessaires à la conception de ce type de modèle. Rover était dépendant de Honda, ce qui le rendait incapable d'essayer de contrecarrer les ambitions du japonais. Fuji s'est, aussi, comporté de la même manière en créant une joint-venture avec Xerox qui était en difficulté et incapable d'affronter seul la concurrence (notamment japonaise).

Les nouveaux entrants peuvent coopérer avec des leaders et tirer de nombreux avantages, mais ils peuvent craindre que leur développement soit freiné ou brisé par ces partenaires plus puissants. Les nouveaux entrants coopèrent, donc, rarement avec les leaders sauf à accepter une position de dépendance permanente vis-à-vis du leader.

Les nouveaux entrants trouvent souvent des partenaires appropriés parmi les entreprises qui aspirent à devenir leaders. Les aspirants leader ont besoin des accords de coopération pour atteindre le premier rang de leur secteur. Donc c'est plus intéressant et favorable pour les

⁴⁶ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p121.

⁴⁷ Ibid, p122.

nouveaux entrants de s'associer à eux. Par exemple,⁴⁸ Alstom qui aspirait à devenir leader et vendre son TGV sur d'autres marchés que ceux de l'Europe, s'est associé avec un nouvel entrant coréen qui lui offrait un accès au marché coréen. Alstom a dû consentir à un transfert de technologie de grande envergure à ce partenaire en contrepartie de cet accès au marché, quand bien même ce partenaire pourrait un jour devenir son concurrent.

1.6.4 Les entreprises de taille petite

Pour une entreprise de petite taille, les avantages de la coopération peuvent être :

- Le partage des économies d'échelle et de variété ;
- Le partage des profits que la coopération génère ;
- Bénéficier du poids du leader (le partenaire) sur le marché ;
- Bénéficier de l'accès à une technologie de pointe ;
- Se mettre à l'abri d'une concurrence trop directe.

Quand les entreprises de petite taille ont le choix entre plusieurs coalitions pilotées par des leaders, choisir laquelle rejoindre s'effectue, en grande partie : en fonction de la part du gâteau que le leader de chaque coalition est en mesure de leurs offrir ; et en fonction des chances de réussite de chaque coalition. C'est un choix difficile, du fait que l'entreprise (de petite taille) ne peut pas avoir à la fois, dans une coopération avec un leader, une part importante du gâteau et des chances élevées de réussite de cette coopération. Elle doit choisir : soit elle choisit un partenaire qui est leader mais dont la position dans son secteur est menacée, elle réussira à obtenir (du fait d'un pouvoir de négociation appréciable) une part du gâteau plus élevée que celle qu'elle pourrait obtenir si elle s'allie avec un partenaire leader qui a une forte position concurrentielle, mais l'alliance avec une entreprise faible comporte un risque d'échec très élevé et même en cas de réussite le gâteau à partager est plus petit ; soit elle s'allie avec une entreprise leader qui a une forte position concurrentielle pour que les chances de succès soient élevées, mais en acceptant le revers de la médaille qui est un faible pouvoir de négociation qui procure une faible part des bénéfices générés par l'accord de coopération. L'arbitrage entre s'allier à un partenaire fort ou un partenaire faible est donc difficile pour l'entreprise de petite taille.

⁴⁸ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p124.

Selon Doz et Hamel,⁴⁹ qui partent du constat que même avec une évaluation minutieuse de la compatibilité des partenaires les accords de coopération se développent souvent de manière inattendue, l'entreprise doit prendre en compte dans le choix du partenaire, en plus de leur compatibilité stratégique initiale, l'évolution potentielle de l'accord de coopération. Cette évolution peut être prévue grâce à la connaissance des ambitions stratégiques du partenaire. JVC dans son accord de coopération avec Thomson a subi les conséquences de sa méconnaissance des ambitions de son partenaire. Dans cet accord de coopération, Thomson devait produire les têtes de lecture pour magnétoscopes. Ne se doutant pas de l'étendue des ambitions de Thomson, JVC pensait que cette activité ne constituait pas une menace pour lui et jugeait les efforts d'apprentissage de fabrication des ensembles mécaniques des magnétoscopes de la part de Thomson peu judicieux.

1.7 La similarité

La similarité des partenaires en terme d'opérations de production, d'approvisionnement, de marketing, de technologie et de clients, a des avantages :

- La facilitation de l'identification des contributions potentielles des partenaires et leur évaluation, ce qui favorise la confiance ;
- Un impact positif sur l'apprentissage et la capacité d'absorption⁵⁰ des partenaires : En effet pour apprendre sur une autre entreprise et exploiter son savoir, les compétences des deux partenaires doivent se chevaucher sinon les échanges de savoir-faire seront difficiles (bien évidemment il faudra qu'il y ait des savoirs et compétences différenciés et complémentaires qui sont l'objet même de l'apprentissage).

Cependant, selon Doz et Hamel,⁵¹ les coopérations entre les entreprises semblables réussissent rarement et sont rarement solides, le potentiel de création de valeur de ces coopérations est moindre. Pour ces auteurs, dans une coopération il n'y a de la place que pour une seule entreprise de chaque type, ceci peut expliquer en grande partie, selon eux, l'échec de Unidata (la tentative d'alliance entre constructeurs européens d'ordinateurs dans les années 70). De plus, pour ces auteurs, la compatibilité entre les partenaires ne résulte pas, en général, d'une similarité de position stratégique, des apports ou autres, elle résulte de la

⁴⁹ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p133.

⁵⁰ La capacité à reconnaître la valeur d'une information externe nouvelle, à assimiler cette information et à la valoriser (Cohen et Levinthal cités par Blanchot F., Alliances et performances, p21.)

⁵¹ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p115.

complémentarité, autrement dit de la différence des positions stratégiques et des apports plutôt que leur similarité.

1.8 Capacité et compatibilité relationnelles

La capacité et compatibilité relationnelles sont des facteurs qui influencent la qualité relationnelle. La qualité de la relation étant « le degré avec lequel les partenaires se sentent à l'aise et s'appuient sur la confiance pour travailler ensemble ».⁵²

La capacité relationnelle est l'aptitude des partenaires à gérer une coopération en général et la coopération dans laquelle ils s'engagent en particulier.

La compatibilité relationnelle renvoie au « fit » organisationnel et culturel des partenaires. Généralement tous les facteurs favorisant la confiance participent à l'amélioration de la qualité relationnelle dans les coopérations.

1.8.1 L'expérience de coopération

La prise en compte de ce facteur est importante du fait que :

- Les firmes qui disposent d'une expérience de coopération réussie sont jugées dignes de confiance, du fait qu'elles sont obligées de continuer d'adopter un comportement coopératif pour préserver leur réputation qu'elles ont construite.
- L'expérience dans les coopérations permet aux managers de développer des compétences de bâtisseurs d'alliances que ce soit dans le management des relations entre les partenaires, le management des relations entre les parents de l'éventuelle joint-venture, le management des relations avec l'éventuelle joint-venture et le management de la joint-venture elle-même. L'expérience du manager joue un rôle important dans la diminution des risques de conflits.

L'entreprise peut mettre en place, pour capitaliser cette expérience, une fonction dédiée au pilotage des coopérations pour bénéficier des avantages suivants :

- La présence d'une fonction dédiée à la coopération permet d'apprendre et de tirer les leçons des coopérations passées et en cours, elle permet aussi de codifier le savoir en matière de management des coopérations pour pouvoir ensuite le diffuser (ce savoir) au reste de l'entreprise (le transformer en savoir organisationnel);

⁵² Arino, De La Torre et Ring cités par Blanchot F., Alliances et performances, op.cit, p22.

- Quand c'est une seule entité (fonction) qui se charge de communiquer sur les coopérations nouvelles et celles réussies, cela favorise la visibilité extérieure de l'entreprise et permet aux partenaires potentiels de contacter plus facilement cette entreprise. Cela est source de création d'une bonne image de cette entreprise, de création de la confiance et de création d'opportunités de nouveaux accords de coopération;
- Du fait de sa légitimité organisationnelle et du réseau relationnel qu'elle peut tisser en interne, une fonction dédiée permet de mobiliser les ressources internes requises et de lutter contre le manque de mobilisation des acteurs internes, pour réussir une coopération ;
- L'existence d'une fonction dédiée à la coopération facilite le pilotage de la coopération par le développement de tableaux de bord, et peut participer, comme médiateur, à la résolution de conflits.

Néanmoins, l'expérience peut être un inconvénient dans la mesure où elle est un facteur d'inertie, parce qu'elle comporte des routines qui peuvent constituer un handicap dans un environnement turbulent.

1.8.2 L'existence d'une expérience commune de coopération

L'expérience de coopération entre les partenaires est un facteur de réussite de la coopération, dans la mesure où cette expérience commune permet : de développer la confiance par l'apprentissage mutuel ; de développer des comportements de coopération ; de développer des normes de réciprocité ; de mieux gérer leur coopération ; de gérer les différences culturelles. Elle facilite aussi l'évolution de la relation vers une meilleure efficacité et efficience.

1.8.3 Le profil du dirigeant de l'entreprise partenaire

La similarité des trajectoires socioprofessionnelles des dirigeants de l'entreprise partenaire avec le parcours socioprofessionnel des dirigeants de l'entreprise considérée peut favoriser la confiance et une qualité de la relation entre les deux partenaires.

1.8.4 L'appartenance à un même réseau social

Les entreprises qui cherchent à réduire l'incertitude relative à la qualité des ressources et compétences apportées par le partenaire et sur le comportement *ex post* de celui-ci, ont tendance à se tourner vers des relations sociales préexistantes et des réseaux de relations personnelles. L'appartenance à un même réseau social, pour des partenaires, est un facteur de confiance du fait que l'absence de loyauté (ou la suspicion d'absence de loyauté) d'une firme dans cette relation aura un impact négatif sur sa réputation au sein du réseau dans son ensemble. Cette conséquence peut la dissuader d'être opportuniste et l'encourager à respecter ses engagements.

1.8.5 La proximité culturelle

On entend par là, la culture nationale (en cas de nationalités différentes des entreprises partenaires), la culture d'entreprise, les pratiques de management et d'organisation.

La proximité culturelle influence la compréhension mutuelle entre les partenaires et à partir de là la confiance entre eux. A l'inverse, la distance culturelle est considérée comme source de méfiance, de conflits et une moindre implication des partenaires qui causent la dégradation des résultats économiques de la coopération et à terme sa dissolution. Par exemple, la différence de nationalité est souvent considérée comme une source d'échec des joint-ventures⁵³ et ce pour les raisons suivantes :

- Des malentendus et des conflits peuvent survenir du fait que les partenaires ne partagent pas les mêmes normes, les mêmes croyances, les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité et/ou les mêmes valeurs ;
- La différence de nationalité des partenaires peut être source de différence d'identités sociales qui engendre aussi des conflits ;
- Difficultés au niveau de la communication et de l'apprentissage mutuel du fait des différences linguistiques et communicationnelles.

Pour Collins et Doorley,⁵⁴ les différences culturelles dans un accord de coopération peuvent être :

- Des différences de style de management entre une grande et une petite entreprise : Les grandes entreprises adoptent des procédures établies en matière de décision et ont des

⁵³ Sirmon et Lane Cités par Blanchot F., Alliances et performance, op.cit, p24.

⁵⁴ Collins T M. et Doorley T L., op.cit, p139.

structures complexes comprenant des échelons multiples. Par contre dans les petites entreprises une ou deux personnes sont capables de prendre une décision rapide, et les informations s'échangent en groupe réduit sur la base d'une communication informelle et quotidienne;

- Des différences entre les styles de management appropriés à des produits ou des marchés selon le stade du cycle de vie dans lequel ces produits ou ces marchés se situent : c'est-à-dire la différence qu'il y a dans le cas où les produits (ou marchés) des différents partenaires ne se trouvent pas au même stade dans leur cycle de vie ;
- Des différences de culture des affaires d'un pays à l'autre ;
- Des différences entre les styles de management adoptés par chacune des entreprises partenaires.

Cependant, les recherches menées sur le lien entre différence culturelle des partenaires et échec des coopérations ont eu des conclusions contradictoires. Ainsi, Park et Ungson⁵⁵ ont trouvé que les coopérations durent plus longtemps lorsque le partenaire de l'entreprise américaine est une entreprise japonaise ou européenne de l'est que lorsque le partenaire est une entreprise américaine. De leur côté, Hennart et Zeng⁵⁶ qui ont étudié l'impact des différences culturelles uniquement dans les joint-ventures implantées aux Etats-Unis (cela s'explique par le fait qu'ils voulaient avoir le même environnement pour toutes les coopérations étudiées, pour neutraliser l'impact que l'environnement peut avoir sur la réussite ou l'échec d'une coopération, et éviter ainsi un biais qu'ils ont reproché à Park et Ungson) en se focalisant sur : d'un côté les coopérations conclues entre les entreprises américaines et leurs homologues japonaises et de l'autre côté les coopérations conclues entre entreprises japonaises sur le territoire américain. Ces deux auteurs constatent que les joint-ventures, implantées aux Etats-Unis, entre japonais et américains ont une longévité significativement moins élevée que les joint-ventures entre entreprises japonaises implantées aux Etats-Unis.⁵⁷ Si on suit ce résultat, il se traduit pour les entreprises qui veulent recourir à un accord de coopération à l'étranger, par la nécessité pour ces entreprises de chercher une firme compatriote déjà implantée et de longue date dans le pays en question.

⁵⁵ Cités par Blanchot F., *Alliances et performances*, op.cit, p25.

⁵⁶ Cités par Blanchot F., *Alliances et performances*, op.cit, p25.

⁵⁷ Ces résultats sont à relativiser du fait qu'ils ne concernent que les joint-ventures américano-japonaises comparées aux joint-ventures entre japonais.

La culture organisationnelle

Bien évidemment la culture ne se limite pas uniquement à une culture nationale, à côté d'elle sont présentes la culture organisationnelle et la culture professionnelle, qui peuvent exacerber les différences de cultures nationales ou au contraire les réduire. Par exemple, malgré leur différence de culture nationale, plusieurs observateurs ont indiqué que la culture organisationnelle de General Motors était plus proche de celle de son partenaire Toyota que de son compatriote Ford.⁵⁸ On peut considérer que la différence de culture organisationnelle (entre des entreprises d'un même pays) est plus problématique que la différence de culture nationale, du fait que dans le premier, la différence entre les entreprises n'est pas évidente, n'est pas perçue, donc négligée, ce qui peut causer de l'incompréhension et des conflits qui peuvent survenir.

La culture professionnelle

En ce qui concerne la culture professionnelle, les coopérations qui mettent aux prises des individus provenant de cultures professionnelles différentes, courent le risque d'échec. A contrario, une culture professionnelle similaire peut permettre de contrebalancer les conséquences négatives des cultures nationales différentes.

La différence culturelle peut, cependant, avoir des avantages pour les entreprises partenaires dans le sens où :

- Des normes, des croyances, des systèmes d'interprétation de la réalité et/ou des valeurs différentes peuvent encourager l'innovation ;
- La maîtrise de contextes nationaux différents peut être un atout pour le développement international de chacun des partenaires ;
- Si les partenaires sont conscients de l'existence de différences, ils peuvent être plus respectueux et tolérants ;
- La différence culturelle limite le risque concurrentiel en défavorisant l'apprentissage et l'appropriation des compétences clés du partenaire.

⁵⁸ Harrigan cité par Blanchot F., Alliances et performances, op.cit, p26.

Des différences culturelles importantes subsisteront, même dans le cas où le processus de sélection est très rigoureux, dans ce cas pour combler ce fossé il faudra faire preuve de compréhension et de patience.⁵⁹

1.8.6 Les accords de coopération auxquels participe le partenaire

Pour une entreprise, arriver à cerner tous les accords de coopération auxquels participe une firme multinationale avec laquelle elle veut coopérer, dans le but d'éviter d'éventuels conflits, est une tâche complexe. Il peut même arriver, dans certains cas, qu'il n'y ait pas de candidat (partenaire) dont aucun des accords de coopération auxquels il participe ne soit en contradiction (conflit potentiel) avec le partenariat que l'entreprise veut nouer. Malgré tout, bien comprendre cet élément est important pour un bon management d'une coopération.

Selon Collins et Doorley,⁶⁰ une fois prise la décision de négocier un accord de coopération, il y a des moyens qui peuvent être utilisés pour contenir les risques et les conflits potentiels, en fonction de la nature des accords et des types de risques encourus.

2. Le mode de coopération favorable à l'acquisition ou l'accès aux ressources et compétences

Le mode de coopération correspond à « tous les éléments objectifs qui peuvent caractériser l'opération concernée par l'alliance et la relation établie entre les partenaires »⁶¹ autrement dit c'est la manière dont sont agencés les rapports entre les partenaires. Il reflète les termes de la négociation. Selon Doz et Hamel,⁶² il comprend l'ensemble des paramètres sur lesquels les responsables peuvent agir pour définir où et comment la coopération doit fonctionner. Selon ces mêmes auteurs, quatre de ces paramètres sont déterminants pour éviter les conflits évitables (et minimiser les autres conflits) et faciliter, de ce fait, la coopération, il s'agit de :

- Le champ opérationnel de la coopération ;
- La configuration et l'évolution des apports ;
- La structure juridique de la coopération ;
- L'interface de la coopération.

⁵⁹ Collins T M. et Doorley T L., op.cit, p140.

⁶⁰ Ibid, p134.

⁶¹ Blanchot F., Alliances et performances, op.cit, p28.

⁶² Doz Y. et Hamel G., op.cit, p137.

Ces paramètres s'influencent mutuellement. Donc, pour un problème lié à l'un d'eux, il est souvent nécessaire pour les dirigeants d'ajuster les autres.

Pour maximiser les retombées de la coopération, mais aussi pour limiter les comportements opportunistes du partenaire, des mécanismes, respectivement, de transfert et d'intégration favorisant l'apprentissage d'un côté, de contrôle et de surveillance de l'autre, peuvent être mis en place.

Des divergences peuvent être camouflées un temps mais tout conflit latent non traité finit par éclater. Cependant, les conflits ne sont pas toujours porteurs d'aspects négatifs. En effet, ils peuvent aussi être enrichissants, dans la mesure où les partenaires peuvent tirer de ces conflits des enseignements, mieux percevoir, et mieux utiliser les différences d'approches et de priorités qui les séparent.

2.1 Le champ de la coopération

Nous pouvons définir le champ de la coopération par « l'ensemble des activités et des tâches menées conjointement par les partenaires ».⁶³

Définir le champ de la coopération consiste à déterminer les frontières géographiques de cette coopération ; déterminer les catégories de produits qu'elle inclut, les segments de marché qu'elle doit couvrir, les marques qu'elle pourra utiliser et les technologies qu'elle pourra exploiter. La détermination du champ de la coopération résulte d'une décision commune des partenaires.

Agir sur l'étendue des activités communes (en terme de produits, de fonctions de l'entreprise, d'étapes de la chaîne de valeur et de répartition géographique) permet d'éviter ou au moins réduire les conflits.

Deux situations sont à distinguer :

- un faible recouvrement entre le champ de la coopération et celui des partenaires ;
- le champ de la coopération empiète sur le champ d'activité de l'un et/ou de l'autre des partenaires.

Dans le premier cas, il y aura probablement moins de conflits entre les partenaires. On peut trouver cette situation, par exemple, dans le cas où deux partenaires s'associent dans une

⁶³ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p137

activité qui est nouvelle pour eux deux. Ici le domaine de la coopération correspond à une extension de l'activité de chacun des partenaires, donc la coopération n'empiète sur aucune des activités des partenaires (ou au moins empiète faiblement), c'est ce qui peut expliquer l'absence de conflits. Cependant, cet éloignement du domaine d'activité de la coopération par rapport aux domaines d'activité des parties prenantes à cette coopération, comporte l'inconvénient de limiter la valeur des contributions des partenaires, du fait que ces contributions n'ont pas (ou peu) de lien avec l'activité objet de la coopération. Une coopération ne peut être performante que lorsqu'elle s'appuie sur les compétences des partenaires.

Réciproquement, le deuxième cas, fournit un contexte favorable aux conflits (cas où l'activité de la coopération concurrence l'activité de l'un des partenaires), mais coté performances c'est plutôt favorable. En effet, quand les partenaires combinent de nombreuses ressources et compétences (du fait que leur activité recoupe celle de l'alliance), le potentiel de création de valeur de la coopération est en principe plus élevé. De plus l'engagement des partenaires de leurs propres ressources et compétences crée une situation d'interdépendance et augmente les coûts de sortie de la relation, ce qui les oblige en quelque sorte à être coopératifs.

L'étendue des activités d'une joint-venture doit être clairement définie non seulement à un horizon de cinq ans, mais aussi au fur et à mesure des opportunités qu'offrent la technologie et le marché, pour que sa concurrence (de la joint-venture) éventuelle avec les maisons mères puisse être gérée efficacement.⁶⁴

Du fait que l'accord de coopération est « similaire à une membrane semi-perméable »⁶⁵, délimiter le champ de la coopération permet aussi de préserver une entreprise contre le risque d'un transfert non voulu de savoir-faire et de compétences pour le partenaire (ce risque est très élevé dans la coopération en recherche et développement).

Il faut identifier et mettre à l'écart toute information confidentielle.

Parmi les tâches qui doivent être effectuées dans le cadre de l'accord de coopération, certaines vont être confiées entièrement à l'un des partenaires, d'autres tâches vont être effectuées en commun.

⁶⁴ Collins T M. et Doorley T L., op.cit, p134.

⁶⁵ Ibid, p134.

Travail en commun (effectuer la même tâche)

Selon Doz et Hamel⁶⁶ le besoin de travail en commun dépend de la nature de la tâche et de sa logique de création de valeur.

En effet, le travail en commun est primordial quand la tâche consiste à apprendre ensemble ou à échanger des savoir-faire. C'est particulièrement le cas dans les alliances de recherche et développement où le travail en commun est extrêmement fréquent.

Le travail en commun est nécessaire aussi dans les premières phases de développement, lorsque la chaîne de valeur n'est pas encore précise, les compétences nécessaires pas toutes identifiées et leur combinaison encore indéfinie.⁶⁷

Division du travail

Généralement dans les coopérations les tâches sont effectuées plus ou moins séparément par les partenaires pour le compte de l'ensemble.⁶⁸ Par exemple⁶⁹ dans l'alliance entre JVC et Thomson, les partenaires assemblaient conjointement les magnétoscopes et effectuaient les autres tâches séparément : chacun fournissait des composants et pouvait, théoriquement, concevoir les produits destinés à être assemblés par la joint-venture.

Exemple : Dans le projet du V2500, chaque partenaire a la responsabilité de sections très précises du moteur. Cette mesure permet de minimiser les transferts involontaires de technologie.⁷⁰

2.2 Les contributions des partenaires

Les contributions (ou apports) des partenaires peuvent consister en : des produits, des technologies, des savoir-faire, des informations, ou des pratiques managériales.

2.2.1 Similarité ou complémentarité des contributions

Des contributions similaires, c'est-à-dire de même nature, ont le désavantage de ne pas créer une interdépendance, qui est nécessaire à la continuité de la coopération. Dans cette

⁶⁶ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p152.

⁶⁷ Ibid, p152.

⁶⁸ Ibid, p141.

⁶⁹ Ibid, p141.

⁷⁰ Collins T M. et Doorley T L., op.cit, p134.

situation chaque partenaire peut se passer de l'autre, ou chercher à nouer une coopération avec une autre entreprise.

En revanche, des contributions complémentaires (de nature différente donc) favorisent l'interdépendance à travers une spécialisation réciproque des partenaires.⁷¹ Cette interdépendance favorise, à son tour, la continuité de la relation.

Quelques exemples de complémentarité:

- réseau de distribution de l'un disjoint de celui de l'autre ;
- produits de l'un correspondant à une lacune chez l'autre ;
- marché de chacun trop petit par rapport aux coûts de R&D ;
- marché à prendre trop gros par rapport aux moyens de chacun ;
- techniquement la force de l'un correspond à une faiblesse de l'autre ;
- la production est sous-traitée par l'un là où l'autre a une capacité excédentaire ;
- des besoins réunis permettent des approvisionnements à moindre coût.

2.2.2 Des contributions importantes

Pour Blanchot,⁷² si la contribution à la coopération d'un partenaire n'est pas significative, cette coopération risque de ne pas perdurer, soit parce que les objectifs visés ne peuvent être atteints, soit parce que le potentiel de création de valeur de la coopération est rapidement mis en cause.

Les contributions significatives des partenaires sont un gage de l'implication de ces entreprises dans la coopération et son bon déroulement. Cette implication s'explique par le risque et les préjudices (notamment le risque de perdre toute une série d'apports et contributions engagés pour mettre en œuvre le projet de partenariat et assurer son fonctionnement normal) que peut causer la rupture de la coopération pour les firmes qui ont engagés des ressources importantes, ce qui les incite à adopter un comportement coopératif au lieu d'un comportement opportuniste.

Un contrat de long terme passé par l'un des partenaires avec un tiers permettant la fourniture de biens ou de services, qui ne peuvent être utilisés que dans le cadre de la

⁷¹ Dussauge et Garrette cités par Blanchot F., Alliances et performance, op.cit, p30.

⁷² Blanchot F., Alliances et performance, op.cit, p18.

coopération, est un exemple d'engagement important (significatif). Autres exemples : la dissolution par une entreprise d'une division réalisant des tâches confiées au partenaire ; l'apport de contributions spécifiques (sans grande valeur dans d'autres situations) dont la valeur future en cas de réinvestissement est moindre, c'est le cas des contributions en terme de connaissance de marché et d'introduction auprès des autorités locales et les programmes de formation engagés en vue de la préparation des expatriés aux particularités du milieu d'accueil⁷³ ; l'engagement de la firme multinationale à racheter une partie de la production fabriquée par le partenaire local ce qui fait qu'elle (la firme multinationale) doit s'impliquer beaucoup plus, et veiller à ce que ces produits (fabriqués par l'entreprise locale) soient conformes aux échantillons, adaptés aux besoins et compatibles aux normes de qualité exigées, au risque d'avoir des produits de mauvaise qualité et/ou une répercussion négative sur l'image, la notoriété, la crédibilité et la réputation de la firme multinationale (étant donné que la marque de ce dernier figure sur les produits fabriqués par le partenaire) ; ⁷⁴ l'acquisition, par la firme locale, d'équipements spécifiques et les programmes de formation spécialisée engagés ; la réorganisation profonde de la production pour opérer des regroupements technologiques.

2.2.3 L'interdépendance

L'interdépendance est un facteur de succès de la coopération, elle est liée au degré avec lequel chaque partenaire a besoin de l'autre pour atteindre ses propres objectifs. Plus ce degré d'interdépendance est élevé, plus les partenaires s'impliquent davantage et ont intérêt à ce que la coopération se poursuive en évitant les conflits ou en les gérant. Selon Blanchot⁷⁵ « il est important que les capacités respectives sur lesquelles s'appuient les contributions des partenaires créent une situation d'interdépendance ».

L'interdépendance dépend des caractéristiques des ressources apportées par les partenaires. Si l'un des partenaires apporte des ressources facilement imitables ou facilement substituables, il risque d'y avoir une dépendance unilatérale de celui-ci à l'égard de son partenaire, donc pas d'interdépendance. Par exemple⁷⁶, dans l'accord General Electric avec MTU, en s'alliant avec Snecma qui est devenu son partenaire privilégié en Europe, General Electric n'avait plus besoin de MTU (il y avait pas de place pour une seconde entreprise

⁷³ Gherzouli K., Conditions de réussite du partenariat interentreprises algéro-occidental in Partenariats d'entreprises et mondialisation, p 402.

⁷⁴ Ibid, p 402.

⁷⁵ Blanchot F., alliances et performance, op.cit, p18.

⁷⁶ Doz Y. et Hamel G., L'avantage des alliances, op.cit, p115.

européenne), en revanche ce dernier avait terriblement besoin de General Electric ou d'un partenaire équivalent, il a fini, au bout de quelques années, par changer de camp en s'alliant avec Pratt & Whitney.

Pour éviter de se retrouver face à cette situation de dépendance unilatérale qui peut lui être préjudiciable, l'entreprise doit se préoccuper non pas des apports de son partenaire mais des contributions (ressources et compétences) qu'elle-même apporte à la coopération (cela n'empêche pas de s'intéresser aux apports du partenaire pour répondre à des considérations autres que l'interdépendance) et de vérifier que ces contributions correspondent aux besoins du partenaire et que ces (mêmes) apports seront indispensables à ce partenaire aussi longtemps que cette entreprise aura besoin de ce partenaire (interdépendance durable⁷⁷). L'entreprise doit faire en sorte, donc, à ce que ses contributions ne soient pas : les moins stratégiques ; les moins uniques ; celles dont la valeur différenciatrice est la plus faible, au risque d'être dépendante. Pour Beamish⁷⁸ l'existence de besoins mutuels de long terme (interdépendance) entre les partenaires dans une joint-venture est une caractéristique des joint-ventures les plus performantes dans les pays en voie de développement, et l'absence de ces besoins mutuels caractérise les joint-ventures les moins performantes. Dans les joint-ventures les plus performantes comparativement à celles moins performantes, les firmes multinationales, selon ce que constate ce même auteur, attendent de leur partenaires des apports importants et spécifiques correspondant à des besoins de long terme de cette multinationale (contribution en management local et en connaissances locales sur les pratiques d'affaires, sur les coutumes locales, sur l'économie et la politique locales) et pas seulement que ces partenaires soient d'origine locale pour répondre à des exigences gouvernementales. Car si les contributions du partenaire local ne sont pas significatives, les multinationales n'ont pas une réelle volonté de coopérer et considèrent la coopération comme une contrainte qu'ils cherchent à supprimer dès que possible.

Au delà de l'apport d'une série d'actifs (même spécifiques), il est nécessaire qu'il y ait une « symétrie d'engagement »⁷⁹. Autrement, l'absence de « symétrie d'engagement » risque de pousser les partenaires à tenter de récupérer aussi rapidement que possible leur mise de départ, ce qui condamnera le partenariat à disparaître dès que l'un des partenaires aura pu faire fructifier son engagement initial. Cette situation peut être illustrée par le cas d'un

⁷⁷ Blanchot F., alliances et performances, op.cit, p19.

⁷⁸ Cité par Blanchot F., alliances et performance, op.cit, p19.

⁷⁹ Gherzouli K., op.cit, p 403.

partenariat,⁸⁰ où les produits fabriqués portaient la marque de la coentreprise créée et que à la lecture de tout document diffusé par cette dernière, il était impossible de l'identifier comme une entreprise dont le partenaire étranger est co-associé, elle est seulement présentée comme une filiale du partenaire local. Dans ce cas, l'engagement du partenaire étranger se limite au capital de départ investi et (cet engagement) n'implique pas le fonctionnement de ses activités ou son image de marque, ce qui explique l'attitude de négligence, constatée, de la part de ce partenaire étranger. Il y a aussi l'exemple d'un partenaire étranger dont l'engagement se limitait au prêt d'un jeu de moules dont il ne se servait plus pour ses propres activités et qui était obsolète et totalement amorti (même si le partenaire local les détériore ça ne comporte pas de risque pour le partenaire étranger), ajouté à cela, les produits fabriqués portent la marque de la PME locale et en aucune manière il n'est fait référence au partenaire étranger. Il est facile d'imaginer que dans ces conditions le partenaire étranger ne sera pas totalement impliqué dans la réussite du partenariat, puisque l'échec de ce dernier n'aura aucune répercussions sur lui.

Pour évaluer correctement la performance et la valeur des apports du partenaire, il est possible de recourir à des points de comparaison externes,⁸¹ c'est-à-dire utiliser les informations disponibles sur une autre entreprise comparable au partenaire. Par exemple⁸² Thomson dans son partenariat avec JVC, a réussi à trouver des repères réalistes chez Toshiba en ce qui concerne le prix des composants entre autres. Quand aucun repère externe n'est disponible, la solution peut consister en la minimisation de l'étendue des interdépendances entre l'alliance et les activités effectuées séparément.⁸³

2.3 Le cadre juridique

Tout comme les autres éléments, la structure de la coopération est un élément clé de son architecture. Elle consiste en le choix entre un mode contractuel (un ensemble de contrats) et un mode institutionnel (institution distincte comme une joint-venture).

⁸⁰ Gherzouli K., op.cit, p 403.

⁸¹ Doz Y. et Hamel G., L'avantage des alliances, op.cit, p142.

⁸² Ibid, p142.

⁸³ Ibid, p143.

Le mode contractuel

Il implique de préciser ce que chacun des partenaires apporte et en retire de l'accord de coopération, par exemple, un transfert de technologie, l'utilisation de marque et de circuit de distribution.

Le mode institutionnel

Le mode institutionnel n'exclut pas l'existence d'accords contractuels entre les partenaires, mais, il leur fournit un contexte institutionnel.⁸⁴ Il implique « la création d'une personne morale, distincte, qui prend souvent la forme d'une joint-venture ».⁸⁵

Selon Doz et Hamel,⁸⁶ la création d'une entité distincte (l'institutionnalisation) est préférable pour les raisons suivantes :

- elle facilite l'intégration des tâches : la création d'une institution distincte (entité commune) ayant sa propre identité, une direction et un espace de travail communs, facilite grandement le travail en commun (l'intégration des tâches) et l'interaction entre les partenaires.
- elle permet de mieux gérer les incertitudes : car plus l'incertitude est grande, plus il est difficile de s'appuyer uniquement sur des contrats ex-ante. Cependant, une structure institutionnelle ne garantit pas la capacité de l'entité commune à faire face à l'incertitude à long terme, mais il est plus facile de la modifier, en cas de changement, que de modifier une structure exclusivement contractuelle.
- Elle facilite la prise de décision dans l'urgence : les décisions sont prises plus vite dans une joint-venture que lorsqu'il s'agit d'arrangements contractuels, surtout lorsque les directeurs de cette joint-venture disposent d'un véritable pouvoir de décision autonome (agir sans être tenu de se référer constamment aux maisons mères). Ils éludent, ainsi, les longues discussions entre les directions des partenaires source de ralentissement de la prise de décision.

Donc, si l'un de ces trois éléments qui viennent d'être cités (intégration des tâches, contexte marqué par l'incertitude, nécessité de prendre des décisions rapides) constitue une priorité, dans ce cas la structure institutionnelle est à privilégier. Inversement, les coopérations

⁸⁴ Doz Y. et Hamel G., L'avantage des alliances, op.cit, p146.

⁸⁵ Ibid, p147.

⁸⁶ Ibid, p147.

qui nécessitent une faible intégration des tâches, qui ne font pas face à l'incertitude et qui n'ont pas besoin que les décisions soient prises dans l'urgence ; dans ce cas les arrangements contractuels sont suffisants.

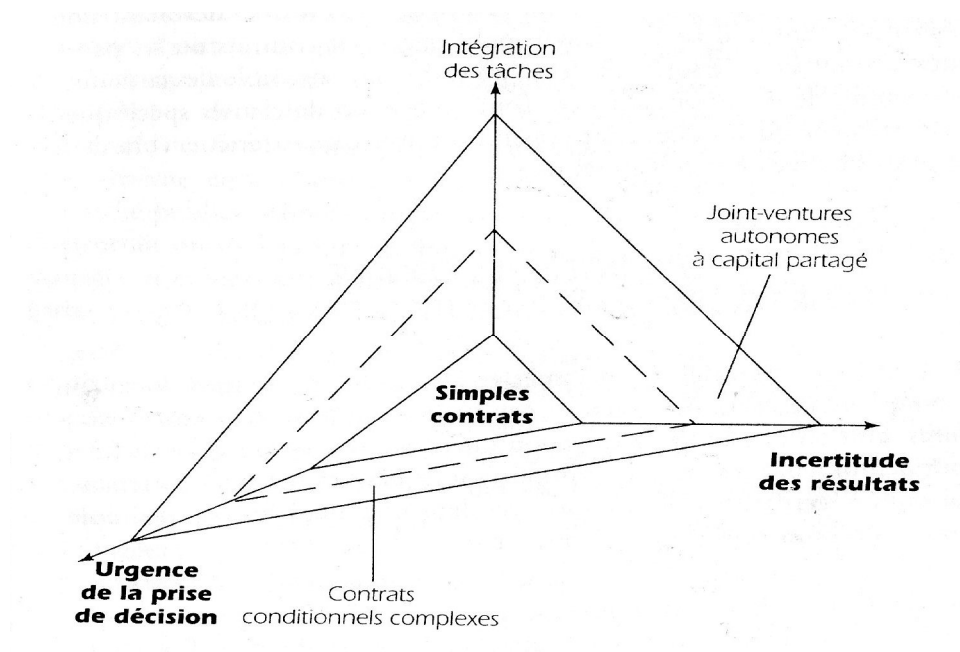


Figure 15 facteurs influençant la structure juridique de l'alliance.⁸⁷

Le degré de confiance préexistant entre les partenaires est un autre facteur qui peut influencer la structure juridique que ces partenaires donnent à leur accord de coopération. Plus ce degré de confiance est élevé, plus les arrangements mis en place sont informels : les partenaires supporteront plus facilement les incertitudes quant à la façon dont se soldera leur coopération ; il leur est alors possible, à posteriori, de procéder à des ajustements du partage du bénéfice, généré par le partenariat, susceptible d'être satisfaisant pour toutes les parties prenantes de l'accord.

Le type de structure juridique choisi peut aussi être influencé par la volonté des partenaires d'exercer un contrôle stratégique. Ce contrôle et l'influence directe exercés sur les décisions, sont plus facilités par la création d'une joint-venture (les partenaires étant ses actionnaires), que si les partenaires se contentaient uniquement d'un accord contractuel.

⁸⁷ Doz Y. et Hamel G., L'avantage des alliances, op.cit, p149.

La joint-venture peut échapper, toutefois, au contrôle et à la maîtrise stratégique de la part de ses maisons mères à mesure que sa taille augmente. Alors quand la taille de la joint-venture est grande, il est préférable d'utiliser des formes contractuelles.

Du fait du développement du droit contractuel, la frontière entre les formes institutionnelles et les formes contractuelles devient de plus en plus floue. Par exemple, un système de pouvoir institutionnel peut être intégré au sein d'une structure contractuelle ; par le biais d'un ensemble de contrats, on peut aussi simuler la performance et les mécanismes de pouvoir d'une joint-venture avec partage du capital.

2.4 La structure de gouvernance

La structure de gouvernance correspond à la nature des relations entre les partenaires et leur joint-venture.⁸⁸ Du point de vue décisionnel (lequel des partenaires ou de la joint venture prend les décisions), trois structures de gouvernance sont à distinguer :

2.4.1 Joint-venture dominée

L'un des partenaires monopolise la prise des décisions relatives au mix-marketing, à l'affectation du personnel, au processus de production, au détriment de l'autre partenaire et de la joint-venture. Pour Collins et Doorley⁸⁹ choisir qui sera le leader et bien le définir est l'un des points très importants et il faut que les partenaires soient d'accord sur ce choix.

Confier la direction à l'un des partenaires est la solution la plus simple pour les grands projets de développement qui nécessitent d'intégrer des apports complexes provenant d'un grand nombre de partenaires⁹⁰.

2.4.2 Joint-venture à management partagé

Dans ce cas c'est la joint-venture qui prend les décisions, avec l'implication des deux partenaires

2.4.3 Joint-venture autonome

Les décisions sont décentralisées au niveau de la joint-venture, c'est-à-dire que c'est le dirigeant de la joint-venture qui prend seul les décisions, le conseil d'administration qui se

⁸⁸ Blanchot F., Alliances et performance, op.cit, p30.

⁸⁹ Collins T M. et Doorley T L., op.cit, p135.

⁹⁰ Ibid, p136.

compose souvent de membres appartenant à des échelons supérieurs des sociétés mères, ne doit intervenir que rarement dans la gestion opérationnelle une fois que les choix des orientations stratégiques ont été faites. Pour que la direction soit efficace, Collins et Doorley⁹¹ préconisent que le dirigeant soit fort et maîtrisant bien l'aspect politique. Selon ces mêmes auteurs, quand la coopération consiste en un programme de recherche et développement pré-concurrentielle et pour garantir son indépendance, le dirigeant est de préférence extérieur aux différents partenaires. Par contre s'il s'agit d'une coopération dans le domaine commercial il est probable que la personne qui dispose d'une expérience adéquate ne puisse être trouvée ailleurs que chez l'un des partenaires.

Selon Killing⁹² les joint-ventures autonomes sont celles qui sont les moins fréquemment liquidées ou réorganisées et où la satisfaction des managers est la plus élevée comparée aux deux autres types de joint-ventures. En revanche, des trois types de joint-ventures, celles à management partagé (selon le même auteur) sont celles qui sont les plus fréquemment liquidées ou réorganisées et les moins satisfaisantes pour les managers. Cependant, Beamish,⁹³ qui a étudié les joint-ventures entre firmes multinationales et entreprises locales de pays en développement, a trouvé que lorsque le management de la joint-venture est dominé par la multinationale, la performance est la moins satisfaisante. Ce qui fait dire, selon lui, que le type de joint-venture le moins satisfaisant est celui dont le management est dominé. De leur côté, Yan et Gray,⁹⁴ ont montré, à travers les études de cas qu'ils ont effectué, qu'une joint-venture à management partagé peut créer de la satisfaction mutuelle et qu'une joint-venture dominée peut être satisfaisante pour les partenaires en fonction de l'existence ou non d'objectifs communs. Pour Salk et Shenkar,⁹⁵ une joint-venture à management partagé est performante en fonction de l'émergence ou pas d'une identité sociale forte capable de créer une cohésion et un partage de normes et de visions.

Blanchot établit les recommandations suivantes :

- Dans le cas de la joint-venture dominée, le management devrait être confié au partenaire le plus compétent pour le pilotage. Sa compétence peut être liée par exemple à sa connaissance du contexte culturel local.

⁹¹ Collins T M. et Doorley T L., op.cit, p136.

⁹² Killing cité par Blanchot F., alliances et performance, op.cit, p31.

⁹³ Beamish cité par Blanchot F., alliances et performances, op.cit, p31.

⁹⁴ Cités par Blanchot F., alliances et performance, op.cit, p32.

⁹⁵ Ibid, p32.

- La décentralisation des prises de décision au niveau d'un partenaire n'est acceptable par l'autre que si celui-ci (celui qui délègue la prise de décision à l'autre) a de bonnes raisons de penser qu'il y a des objectifs en commun. Cette décentralisation est aussi justifiée si la prise de décision conjointe n'est pas nécessaire du fait qu'elle n'accroît pas le potentiel de création de valeur, c'est-à-dire lorsque la prise de décision ne requière pas les compétences du partenaire qui délègue ou qu'un transfert de savoir ou un apprentissage organisationnel ne sont pas nécessaires.
- Le degré d'autonomie laissé à la joint-venture doit refléter : d'un côté le degré d'interdépendance entre les activités de cette joint-venture et les activités de ses parents, c'est-à-dire plus ce degré d'interdépendance est élevé, plus les mécanismes de contrôle utilisés par les parents sont nombreux, donc l'autonomie de la joint venture est faible, et vice versa ; de l'autre côté le degré de complexité et de volatilité de l'environnement de cette joint-venture : dans un environnement complexe et volatil il est important de laisser au manager de la joint-venture une certaine liberté d'action, qui est une condition à la flexibilité nécessaire pour s'adapter en temps voulu et de manière efficace aux évolutions de l'environnement. Les entreprises partenaires doivent, donc, trouver le degré d'autonomie de la joint-venture qui est le plus en adéquation à la fois avec le besoin d'exercer un contrôle sur cette joint-venture et la nécessité de lui accorder une certaine flexibilité.

Le niveau de délégation à un manager d'une joint-venture ou à un partenaire dépend, également, de la confiance accordée à ces acteurs et/ou des mécanismes de contrôle mis en place.

2.5 La structure du capital

Il peut s'agir, soit d'une répartition égalitaire, soit d'une répartition déséquilibrée ou enfin d'une répartition fortement déséquilibrée.

Les résultats des différentes recherches menées sur ce sujet, de la structure du capital d'une coentreprise, ne permettent pas de dégager une tendance permettant de dire laquelle des structures est la meilleure. Blanchot avance quatre éléments explicatifs à cela :

- le pourcentage du capital que chaque partenaire possède ne correspond pas forcément au pouvoir de contrôle réel exercé par chacun d'eux. En effet, il peut y avoir, par

exemple, dans l'accord des clauses qui stipulent que certaines décisions stratégiques seront prises à l'unanimité, ce qui annihile l'avantage qu'a l'entreprise qui possède une part de capital la plus élevée (avoir une part de capital plus élevée pour avoir le pouvoir n'a plus de sens dans ce cas). Aussi, de nombreux autres mécanismes formels et informels influencent le pouvoir de contrôle exercé sur la joint-venture de la part de chaque partenaire :

- la participation au comité de direction de la joint-venture ;
 - l'apport régulier de contributions exclusives ;
 - la nomination de personnel fidèle à des postes clés ;
 - la définition, ou la participation à la définition du système de planification et de contrôle ;
 - la définition de procédures ;
 - la proximité géographique du lieu où est implantée la joint-venture par rapport à l'un des partenaires, ce qui est à l'avantage de ce dernier, puisque cette proximité facilite la rencontre entre le personnel de ce partenaire et le personnel de la joint-venture (voir infra) ;
 - la mise en place de mécanismes d'incitation du manager de la joint-venture alignés sur les intérêts de l'un et/ou l'autre des partenaires ;
 - la langue de communication retenue.
- Même dans le cas d'une joint-venture déséquilibrée (dominée par l'un des partenaires) les conflits ne peuvent pas, forcément, être résolus par le seul fait que celui qui domine impose son point de vue. Au contraire cette attitude n'exclut pas le maintien du désaccord et expose celui qui domine à des mesures de rétorsion de la part de l'autre ;
 - La structure du capital ne reflète pas forcément les rétributions engrangées par chacun des partenaires ;
 - La part du capital détenue par une entreprise ne peut pas renseigner à elle seule sur l'implication de celle-ci. En effet, une entreprise peut détenir seulement 30% du capital d'une joint-venture, mais si cela représente 50% du total de son patrimoine, il y a de fortes chances de la voir très impliquée dans la réussite de la joint-venture.

2.6 Caractéristiques de l'interface

Selon Doz et Hamel,⁹⁶ l'interface se concrétise par des échanges d'informations, l'organisation de réunions, la mise en place d'équipes et de groupes de travail mixtes, le suivi commun de l'avancement du projet. Si les apports définissent quel échange aura lieu entre les partenaires, l'interface, de son côté, détermine comment cet échange sera effectué.

La conception de l'interface dépend des caractéristiques des tâches que le partenariat est tenu d'accomplir : nombreuses, diverses et imprévisibles.

Pour déterminer l'interface il est important de déterminer si les partenaires doivent intégrer les tâches (travail en commun) respectives qu'ils doivent accomplir dans le cadre de l'accord de coopération ou simplement s'ils doivent coordonner des contributions séparées.⁹⁷ Par exemple GE et Snecma ont commencé leur partenariat par la simple coordination, il n'y avait pas de développement en commun du produit : GE travaillait sur le cœur du moteur, Snecma sur les aubes, et chacun pouvait assembler les moteurs à partir des sous systèmes développés séparément par chacun. Progressivement, et en quelques années, la coordination a laissé la place à l'intégration, les partenaires ne pouvant plus continuer à travailler aussi isolément que par le passé. Alza et Ciba-Geigy,⁹⁸ ont limité leur coopération à la coordination (pas de travail en commun), Alza développait des systèmes qu'il transmettait à son partenaire qui les enregistrait, puis les fabriquait et enfin les vendait.

Les interactions quotidiennes des ingénieurs et des managers opérationnels des firmes partenaires créent un flux d'informations échangées entre eux, ce qui facilite le transfert de savoir-faire. La protection de ce savoir-faire nécessite au préalable une prise de conscience de la part de l'entreprise, et ensuite une gestion basée sur des mécanismes qui peuvent être plus ou moins formels et lourds.

Il est nécessaire, que l'entreprise réorganise ses services pour restreindre au maximum les contacts et limiter les flux non contrôlés. Par exemple dans les coopérations en recherche et développement, la réorganisation peut consister à séparer ce qui est de l'ordre de la recherche précompétitive de ce qui est de l'ordre du développement d'un nouveau produit. C'est le cas dans l'alliance entre Peugeot et Renault dans GSM,⁹⁹ chacune d'elles a procédé à une réorganisation structurelle de sa propre division recherche et développement.

⁹⁶ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p138.

⁹⁷ Ibid, p150.

⁹⁸ Ibid, p152.

⁹⁹ Vasseur J., op.cit, p311.

L'entreprise peut aussi recourir à la sensibilisation des ingénieurs et des managers concernés sur les savoir faire et technologies à protéger.

Il est parfois utile de créer des postes de « portiers » qui ont pour mission de contrôler les flux de personnes, d'informations et d'actifs qui circulent entre les partenaires (surtout ceux qui sortent de l'entreprise et qui vont vers le partenaire). Fujitsu, par exemple, a mis en place un service spécifique appelé : service des collaborations par lequel ses partenaires doivent passer pour accéder aux informations qu'ils réclament auprès des différentes divisions. L'existence d'un portier devient un inconvénient lorsque il y a un grand nombre de contacts possibles entre le partenaire, le personnel et les actifs.

2.6.1 Les types d'interfaces

Dans les cas de partenariats Nord Sud qu'il a étudié Gharzouli,¹⁰⁰ observe que les interfaces partenariales sont de deux types : les interfaces humaines et les interfaces matérielles.

a) Les Interfaces humaines :

Les interfaces humaines englobent la formation du personnel et l'assistance technique :

- la formation du personnel : la formation peut se dérouler soit chez le partenaire étranger, soit au niveau local sous la responsabilité du partenaire étranger, cela dépend de la disponibilité au niveau local de programmes de formation adéquats et de la spécificité des qualifications à acquérir.
- L'assistance technique : le contenu de l'assistance technique peut être très diversifié (contrôle de qualité et maintenance, perfectionnement du personnel). Il existe deux types d'assistance technique : une assistance régulière et continue par l'intermédiaire d'un personnel détaché ; une assistance ponctuelle pour surmonter des problèmes bien précis (non prévus).

b) Les interfaces matérielles :

Les interfaces matérielles correspondent aux équipements et matériels à acquérir chez le partenaire ; les supports documentaires que le partenaire étranger met à la disposition du partenaire local (accès aux banques de données, manuels techniques).

¹⁰⁰ Gharzouli K., op.cit, p404.

Interface large ou interface réduite

a) Interfaces réduites

Par exemple dans les coopérations en recherche et développement, pour limiter les champs d'interactions, les alliés recourent à la limitation des sujets de recherche en commun. Ils éloignent aussi l'objet de la recherche en commun de la réalisation du produit. Par exemple¹⁰¹ chez PSA, pour déterminer si un sujet de recherche peut être mené en commun au sein de GSM, la direction de la recherche prend en compte :

- Le degré d'application de cette recherche : si les retombées pratiques peuvent être planifiées, le projet de recherche est développé par PSA seule;
- Le délai d'application des résultats des travaux menés en commun ne doit pas être inférieur à sept ans ;
- L'impact de cette recherche sur l'image innovatrice de la firme : les travaux qui peuvent avoir des retombées positives sur l'image innovatrice de PSA ne doivent pas être développés en commun.

b) Interfaces larges

Le travail en commun et une large interface sont possibles lorsque le risque lié au transfert incontrôlé de savoir-faire d'une entreprise à l'autre est plus faible.

Face à des difficultés liées à de très grandes différences de culture et de compétences entre les partenaires deux approches peuvent être envisagées :¹⁰²

Réduire les besoins d'interface : cette réduction se fait par le biais de la division du savoir-faire en éléments plus petits pour le rendre plus explicite, plus mobile et mieux codifié. Quand la nature des savoirs, auxquels le partenariat fait appel, est ainsi modifiée, ces savoirs sollicitent moins l'interface inter-partenaires. Certaines technologies se prêtent plus facilement que d'autres à une division en petit éléments. C'est le cas, par exemple des logiciels dont le développement peut être scindé en modules séparés qui peuvent être ensuite rassemblés grâce à un minimum d'ajustement interactif.¹⁰³

¹⁰¹ Vasseur J., op.cit, p313.

¹⁰² Doz Y. et Hamel G., op.cit, p155.

¹⁰³ Ibid, p156.

Améliorer l'interface : habituellement l'amélioration de l'interface requiert d'en agrandir la « bande passante ».¹⁰⁴ Il y a quatre grands moyens de le faire :

- mettre en place des équipes mixtes et les former aux processus interentreprises ;
- faire travailler ces équipes sur le même lieu ;
- soutenir le personnel de l'interface ;
- construire des passerelles à différents niveaux.

La taille de l'interface est influencée par la volonté d'apprendre ou de préserver son savoir-faire. En effet, quand c'est l'apprentissage qui fait figure de priorité pour une entreprise dans une coopération, elle souhaitera que l'interface comporte un minimum de contraintes dans les domaines où elle souhaite apprendre le plus. Inversement, le partenaire qui cherche dans un partenariat à minimiser le transfert de savoir-faire souhaitera structurer la même interface de façon contraignante.

2.6.2 Structure des équipes

Selon Vasseur,¹⁰⁵ avoir son personnel employé dans l'entité commune procure à l'entreprise plusieurs avantages : les flux de communication entre l'entreprise et l'entité commune sont renforcés ; les informations circulent plus facilement entre l'entreprise et l'entité commune grâce à la communication entre des personnes qui se connaissent et qui utilisent un même code de référence (du fait de leur appartenance à la même entreprise) ; ce personnel de l'entreprise qui travaille dans l'entité commune a tendance à agir dans le sens des intérêts de la firme qui l'emploie (pas l'entité commune mais bien entendu son entreprise d'origine), soit par opportunisme, soit parce qu'une partie des valeurs et des attitudes de ce personnel ont été forgées par l'identité de cette entreprise qui l'emploie.

2.6.3 La rotation du personnel

L'entreprise s'emploie à diffuser en son sein le savoir-faire propre à l'alliance, notamment en organisant une rotation du personnel de l'entreprise dans l'alliance. Car, ce personnel, qui était employé dans l'alliance, de retour dans l'entreprise transmettra le savoir-faire qu'il a acquis, dans l'alliance, au reste des employés de l'entreprise.

¹⁰⁴ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p156

¹⁰⁵ Vasseur J., op.cit, p317.

2.6.4 Création de comités

Selon l'objet et l'étendue de l'alliance un certain nombre de comités peuvent être mis en place. Ils permettent de faciliter la coopération en permettant une intégration entre les firmes parentes. Ces comités permanents ont une composition et un mode d'organisation prévus par contrat. Leur mission est de contrôler la correspondance entre la stratégie choisie et les attentes des firmes parentes. Ces comités peuvent aussi contribuer au transfert de savoir-faire. Dans l'accord entre Rhone Merieux et Pitman Moore, trois comités ont été créés, parmi ces comités il y avait un comité marketing qui se réunissait tous les trois mois pour faire le point sur les problèmes de marketing et de lancement de nouveaux produits. Ce comité devait permettre à Rhone Merieux d'apprendre de son partenaire comment se comporter sur un marché dont il ignore tout.¹⁰⁶

2.6.5 Multiplier les contacts entre l'entreprise et le partenaire ou l'entité commune

Les accords intermédiaires ont un rôle important. Ces accords intermédiaires (ou contrats complémentaires à l'accord de base) peuvent concerner : l'approvisionnement de l'entité commune en composants, le marketing, la distribution des produits de l'entité commune, la licence d'une technologie de procédé en faveur de la coentreprise et bien d'autres domaines. La multiplication de ces accords permet¹⁰⁷ :

- d'accroître les possibilités d'avoir accès à des informations, à des modes de comportements spécifiques et à des compétences clés ;
- chacun de ces accords peut conférer à l'un des partenaires, de manière plus subtile, un certain contrôle de l'entité commune : « si par exemple la coentreprise se base essentiellement sur la technologie d'un des partenaires, celui-ci peut efficacement contrôler le design du produit, les coûts et la qualité du procédé de production, le taux d'introduction de modifications »¹⁰⁸ ; le partenaire qui assure l'approvisionnement de la coentreprise en composants, est automatiquement impliqué dans le planning de production ; le partenaire qui fournit un service marketing à la coentreprise, peut intervenir dans la politique de prix, de communication, de distribution de la coentreprise.

¹⁰⁶ Vasseur J., op.cit, p 318.

¹⁰⁷ Ibid, p 319.

¹⁰⁸ Shaan cité par Vasseur J., op.cit, p319.

2.6.6 Rendre effective l'interaction entre personnels

Il s'agit de mettre en place des mesures relatives à l'atténuation du différentiel de compétences entre le personnel (surtout celui en interaction dans l'interface) des différents partenaires. L'atténuation du différentiel de compétences peut être réalisée grâce à une sélection rigoureuse du personnel de l'entreprise locale. Exemple¹⁰⁹ : dans un partenariat, les individus (appartenant à la firme locale) retenus, soit dans le cadre de l'envoi de personnel local pour formation chez le partenaire, soit durant la période d'assistance technique, sont essentiellement issus du groupe d'employés ayant un capital expérience important forgé à travers plusieurs années d'exercice d'activités plus ou moins similaires à celles prévues dans le projet.

Il s'agit aussi de mettre en place des mesures permettant d'assurer le plus de compatibilité du point de vue culturel entre les deux groupes d'employés (atténuer les différences culturelles), exemple : le personnel détaché (de la firme étrangère) retenu, a une longue expérience en matière de travail à l'étranger, notamment en Afrique ; les cadres algériens (de la firme locale) sont très expérimentés (ils ont bénéficié de multiples programmes de formation à l'étranger et ont beaucoup travaillé en collaboration avec des assistants étrangers au cours d'anciens contrats de transfert de technologie.¹¹⁰

D'autres mesures, relatives à l'adaptation de la documentation technique (les dessins, les documents opératoires, les manuels de maintenance) pour la rendre compréhensible de la part du partenaire local, peuvent être appliquées.

2.6.7 L'organisation des interfaces

L'organisation de l'interface est relative à l'organisation du travail en commun entre les partenaires (le personnel de ces partenaires). Selon Doz et Hamel,¹¹¹ organiser l'interface signifie prévoir la façon dont seront gérés les échanges et les interactions quotidiennes. Organiser l'interface signifie, aussi, décider si les partenaires doivent mettre en commun les contributions respectives ou s'ils doivent les séparer, et par quel lien opérationnel les partenaires seront reliés.

Dans un partenariat¹¹² entre une entreprise du Nord et une autre du Sud l'organisation de l'interface s'est faite comme suit : les assistants appartenant au partenaire français

¹⁰⁹ Gherzouli K., op.cit, p405.

¹¹⁰ Ibid, p406.

¹¹¹ Doz Y. et Hamel G., op.cit, p138.

¹¹² Gherzouli K., op.cit, p 406.

interviennent souvent de manière ponctuelle et avec une mission consistant à transférer davantage de maîtrise au personnel (du partenaire local) déjà formé dans les usines européennes et apporter à ce personnel le soutien nécessaire dans son effort de formation du reste du personnel du partenaire local ; des réunions régulières sont organisées à la fin de chaque semaine entre intervenants étrangers et ingénieurs et cadres algériens pour étudier les éventuelles contraintes survenues.

Pour gérer les différents groupes qui interviennent dans un projet, il peut y avoir une désignation par chaque partenaire d'un responsable projet (il y aura donc deux responsables projet, un responsable projet au niveau de chaque partenaire) pour assurer l'interaction entre les différentes fonctions et directions qui participent à la réalisation et l'exploitation du projet. Chaque responsable projet assure aussi la coordination avec son homologue (le responsable projet du partenaire) pour le bon fonctionnement du projet.

2.6.8 Construire des passerelles

L'établissement de passerelles à différents niveaux permet de faciliter l'interface. Selon Doz et Hamel ces passerelles sont nécessaires à trois niveaux :

- au niveau stratégique : l'utilité de la passerelle à ce niveau est d'aider le PDG et les cadres supérieurs à mieux comprendre et partager la logique de création de valeur de la coopération, et de les aider aussi à replacer les conflits dans un contexte stratégique plus large
- au niveau des cadres moyens : du fait qu'ils sont les plus à même d'obtenir des avancées concrètes, il est important de faire travailler ensemble les hommes de terrain des partenaires sur des problèmes stratégiques.
- Au niveau opérationnel : cette passerelle n'est autre que l'interface opérationnelle qui lie les partenaires.

Le fait que les partenaires ne parviennent pas à établir des passerelles au niveau de l'un de ces trois niveaux peut être pénalisant pour le partenariat.

2.6.9 L'organisation de l'entreprise

Lorsque l'entreprise vise l'objectif de l'apprentissage les interfaces partenariales ne peuvent jouer un rôle majeur que si les « conditions organisationnelles d'accueil »¹¹³ (l'organisation de l'entreprise qui veut apprendre) sont favorables. En effet l'apprentissage nécessite, en plus de l'assimilation des connaissances transférées par le partenaire, de savoir combiner ces connaissances (transférées par le partenaire) avec les compétences déjà détenues. On peut distinguer les efforts entrepris par une entreprise dans ce sens (apprentissage dans le partenariat) en observant ce qui a été fait par cette dernière pour modifier son organisation dans le but de mieux incorporer le projet de partenariat. Exemple¹¹⁴ : Pour pouvoir incorporer les nouveaux équipements acquis dans le cadre d'un partenariat, une entreprise a modifié complètement son organisation de la production en passant d'une organisation par produit à une organisation par technologie : A l'origine il y avait trois sous unités qui composaient l'unité de production produisant chacune une gamme de produits. Dans chacune de ces trois sous unités il pouvait y avoir les mêmes équipements et les mêmes processus de fabrication. Partant du fait que les mêmes opérations de fabrication pouvaient être regroupées, l'entreprise a procédé à un regroupement par technologie (concentrer l'exploitation de chacune des technologies dans un seul endroit). De plus, l'entreprise a évité au maximum d'acquérir de nouveaux équipements, en profitant de son parc machines existant, ce qui lui a permis de profiter encore des compétences déjà acquises sur ces machines existantes. Elle a également sélectionné le meilleur collectif parmi les trois collectifs de travail existants, pour ensuite l'affecter (le collectif choisi) aux besoins des opérations spécifiques du nouveau projet de partenariat, tirant, ainsi, profit de la cohésion d'un groupe d'individus dont l'expérience professionnelle et le travail en harmonie datent de plusieurs années dans cette entreprise.

Il ne suffit pas d'aménager l'interface de telle ou telle manière, aussi optimale soit-elle. Il est important, aussi, que le personnel représentant l'entreprise dans l'interface soit soutenu par cette entreprise. En effet, si le personnel d'une entreprise n'est pas motivé par le partenariat dans lequel s'engage cette entreprise qui l'emploie, conséquence probablement d'un manque de clarté dans la présentation des objectifs, ce personnel ne saura pas ce qu'attend de lui l'entreprise et s'inquiètera même de la suite de sa carrière.

¹¹³ Gherzouli K., op.cit, p407.

¹¹⁴ Ibid, p408.

La structure de l'interface n'est pas statique, son organisation initiale est une base de départ qui sera perfectionnée au fil du temps et l'expérience

2.7 La localisation de la coentreprise

Quand il y a création d'une entité commune, la détermination du lieu d'implantation de celle-ci est un enjeu clé. En effet, pour le partenaire qui se situe à proximité de cette coentreprise, l'apprentissage est facilité grandement par la multiplication des possibilités de relations informelles entre le personnel de la coentreprise et celui de cette entreprise. Par exemple dans l'alliance entre Siemens et Bull, les négociations sur ce point ont duré six mois : chacun voulait que l'entité commune créée soit localisée à proximité de lui. Un compromis, consistant à localiser l'entité commune à proximité de Siemens et à accorder à Bull la gestion, a permis de dénouer cette situation.¹¹⁵

Aussi, le fait que la coentreprise soit située à proximité de l'une des entreprises, donne à celle-ci une forte influence sur le management, quels que soient les organismes de gestion prévus dans le contrat, et quelle que soit la répartition du capital entre elles, le partenaire sur place fait le travail en orientant la coentreprise en fonction de ses intérêts propres en priorité. Dans l'alliance Rhone-Poulenc /Leo, malgré la position stratégique faible de cette dernière, le fait que l'alliance était située dans ses bureaux lui permettait de choisir le dirigeant qui ne pouvait être que suédois, ce dirigeant assurait le recrutement local. Aucun français ne faisait partie de l'équipe. Rhone-Poulenc a mis fin à cette alliance dont l'évolution lui échappait¹¹⁶.

Les entreprises participantes à un accord de coopération doivent être flexibles face aux changements de circonstances. Elles doivent être prêtes à rechercher d'autres moyens pour réaliser leurs objectifs. AT&T, par exemple, ne voyant pas ses activités en Europe, dans sa joint-venture avec Philips, progresser aussi vite que prévu, il a décidé de négocier une augmentation de sa part de capital dans la joint-venture, passant de 50% à 60% pour qu'il contrôle mieux cette joint-venture.¹¹⁷

¹¹⁵ Vasseur J., op.cit, p316.

¹¹⁶ Vasseur J., op.cit, p317.

¹¹⁷ Collins T M. et Doorley T L., op.cit, p136.

Conclusion

Plusieurs étapes constituent le processus de construction d'un accord de coopération interentreprises. La réussite de l'entreprise dans l'accord de coopération dépend du bon déroulement de tout ce processus. Cependant, en tenant compte du partenaire qui peut constituer un obstacle à la réussite de l'entreprise, deux phases sont importantes : la sélection du partenaire et la détermination du mode de coopération

Les différents critères relatifs au choix du partenaire peuvent être regroupés au sein de deux grandes catégories qui sont : d'un côté les critères relatifs aux capacités stratégiques du partenaire, appelés par Geringer¹¹⁸ *task-oriented criteria*, qui permettent de sélectionner les partenaires qui peuvent contribuer à la maîtrise des facteurs clés de succès que l'entreprise considérée n'est pas en mesure de maîtriser à elle seule, et de l'autre côté les critères relatifs aux capacités relationnelles du partenaire, appelés par Geringer *partner-oriented criteria*, qui permettent de sélectionner les partenaires les plus susceptibles d'adopter un comportement coopératif.

La sélection d'un partenaire en tenant compte des critères précédemment cités, n'est pas une garantie pour que la coopération soit un succès. Il faut, aussi, bien définir le contenu de l'accord.

Il est important de préciser ici, qu'aucun des modes de coopération quel qu'il soit ne peut constituer une panacée, et ne saurait éliminer tous les conflits susceptibles d'apparaître entre les partenaires.

¹¹⁸ Cité par Blanchot, op.cit, p27.

Chapitre IV

**Analyse de l'accord de
coopération entre Cevital et
Yara**

De plus, les deux entreprises travaillent ensemble sur la détermination des engrais adaptés au marché algérien que l'entreprise Yara doit fabriquer. En effet, Cevital recommande à son partenaire les spécifications que doivent posséder les engrais que ce partenaire doit fabriquer pour le marché algérien.

Les partenaires gardent leur indépendance stratégique en dehors de leur accord. En effet, cet accord ne concerne qu'une filiale parmi tant d'autres pour Cevital. Et pour le partenaire, cet accord ne touche qu'un seul marché (le marché algérien).

Donc, cet accord entre le groupe Cevital et le norvégien Yara, correspond à la définition et est bel et bien un accord de coopération interentreprises.

Cet accord de coopération est un accord de coopération verticale, dans la mesure où il associe deux entreprises qui opèrent dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production (la filière agriculture). L'activité de production d'intrants agricoles de l'entreprise Yara, se situe en amont (fournisseur) de l'activité agricole de Cevital. Ce type d'accord de coopération est une alternative à :

- de simples transactions de marché, entre clients et fournisseurs ;
- une intégration verticale.

Mis à part le fait qu'il n'y a pas eu de création de joint-venture, cet accord de coopération correspond à la description donnée à une joint-venture de multinationalisation par Garrette et Dussauge.¹ En effet, cet accord de coopération associe deux entreprises originaires de pays différents ; le partenaire étranger a développé un produit qu'il cherche à diffuser, et Cevital dispose d'un accès au marché algérien. Cet accord de coopération ouvre au partenaire étranger et à son produit, un marché nouveau (facilite l'accès à ce marché) et offre à Cevital un produit à distribuer. De plus, Cevital n'était pas présent (avant l'accord de coopération avec Yara) dans le secteur d'activité dans lequel opère le partenaire étranger, ce qui est selon Garrette et Dussauge,² généralement, le cas dans les joint-ventures de multinationalisation.

Cet accord n'aurait pas été un accord de coopération si Cevital achetait ces intrants agricoles auprès de son fournisseur et ensuite les distribuait pour son propre compte et non pas pour le compte du fournisseur.

¹ Garrette B. et Dussauge P., Les stratégies d'alliance, Editions d'Organisation p91

² Garrette B. et Dussauge P., Les stratégies d'alliance, Editions d'Organisation p116

2.1 Les objectifs de Cevital

Il est clair qu'aucune entreprise ne coopère avec une autre entreprise par philanthropie, mais parce qu'elle trouve dans cette coopération des intérêts importants.

En ce qui concerne Cevital, la coopération avec l'entreprise Yara est tout d'abord un moyen de réaliser un chiffre d'affaire, en ambitionnant d'avoir une grande part de marché, allant jusqu'à viser la place de leader (la plus grande part de marché comparée à celle de la concurrence) sur le marché algérien en ce qui concerne les engrais, à l'instar de toutes les autres activités qu'entreprend le groupe dans lesquelles l'objectif est d'être leader. Le groupe Cevital compte parvenir à cette fin à travers la valorisation de son atout commercial matérialisé par ses réseaux de distribution des différents produits qu'il vend, et l'expérience acquise dans la distribution de ses propres produits.

A première vue, l'objectif clairement affiché ou mis en avant est lié uniquement au chiffre d'affaire et à la part de marché. De ceci découle que les ressources et compétences du partenaire importent peu pour Cevital dans cet accord de coopération, et ne constituent pas une priorité. Mais en approfondissant l'analyse et en regardant de plus près, nous nous apercevons que cet objectif de devenir leader sur le marché algérien des engrais sous-tend d'avoir un avantage compétitif, et que la valeur perçue du produit (engrais vendus par Cevital) par le consommateur final doit être supérieure à la valeur perçue des produits concurrents. Cela implique pour le groupe Cevital que pour disposer de cet avantage concurrentiel il devait chercher à s'associer à une entreprise disposant d'une image de marque, d'une capacité à proposer constamment de nouveaux produits adaptés au marché algérien en anticipant les besoins des clients.

Cevital cherche, aussi, à maîtriser le savoir-faire technique et commercial relatif aux engrais, grâce à la formation que son personnel reçoit de la part du partenaire. Donc, l'apprentissage des savoir-faire du partenaire fait partie des objectifs de Cevital à travers l'accord de coopération.

Pour résumer, nous pouvons dire ici que l'objectif d'avoir une place de leader sur le marché algérien des engrais est un objectif explicite pour Cevital, et que l'objectif de bénéficier notamment de la notoriété et de l'image de marque du partenaire, et l'apprentissage et la maîtrise des savoir-faire de ce dernier, sont des objectifs implicites.

2.2 Les critères de sélection du partenaire

Parmi les critères qui permettent d'atteindre l'objectif d'accès et/ou d'acquisition des ressources et compétences du partenaire, certains ont été pris en compte d'autres pas.

2.2.1 Les éléments pris en compte

Les éléments qui ont été pris en compte lors du choix du partenaire sont les suivants :

a) Les ressources et compétences du partenaire

L'intérêt porté pour les ressources et compétences du partenaire (qui sont rappelons-le : l'image de marque, les ressources matérielles, les ressources technologiques, les compétences marketing, les compétences en R&D, mais aussi les produits) dans le choix de celui-ci, confirme que les ressources et compétences du partenaire sont l'un des objectifs de Cevital à travers l'accord de coopération.

Le choix de coopérer avec un partenaire qui possède les ressources et compétences visées, est un premier pas vers la réussite de l'entreprise à atteindre son objectif, cet élément est nécessaire mais pas suffisant.

b) La confiance

La confiance est un facteur important pour la réussite d'un accord de coopération. Cette confiance peut être le résultat de différents facteurs : engagement fort, apport d'actifs spécifiques, appartenance à un même réseau social. Dans le cas que nous étudions, la confiance est l'un des critères pris en compte par Cevital pour sélectionner le partenaire dans l'accord de coopération. Cette confiance est basée sur le fait que le partenaire est un leader dans son domaine.

c) La fiabilité financière

La fiabilité financière du partenaire est importante dans la mesure où la défaillance du partenaire (à la suite de difficultés financières) mettra fin à l'accès qu'il offre à ses ressources et compétences, puisqu'elle mettra à mal le projet commun, si ce n'est le compromettre.

Pour pouvoir continuer à bénéficier durablement des ressources et compétences du partenaire, il est important donc, que celui-ci soit fiable financièrement.

d) La capacité à tenir ses engagements

Cet élément est lié au point présenté ci-dessus relatif aux ressources et compétences du partenaire. De même que la fiabilité financière, la capacité du partenaire à apporter les ressources, les compétences et les savoir-faire dont il s'est engagé, est un élément important non seulement pour une entreprise qui cherche, justement, à accéder à ces ressources et compétences, mais aussi pour que le projet commun soit une réussite. En effet, si les apports du partenaire sont en deçà de ses engagements, les résultats risquent d'être inférieurs aux objectifs.

Le fait que le groupe Cevital s'est intéressé à cet élément est révélateur qu'il soit conscient de l'influence que peuvent avoir les apports de son partenaire (au même titre que ses propres apports) sur la réussite de leur accord de coopération.

e) La position concurrentielle

Nouer un accord de coopération avec une entreprise leader comporte de nombreux avantages pour Cevital, qui est un nouvel entrant dans le domaine des engrais. Parmi ces avantages, nous pouvons citer : le fait d'éviter d'être en confrontation directe avec ce concurrent très puissant, bénéficier de sa capacité à avoir une part de marché significative grâce notamment à sa notoriété. Cependant, il est à craindre que ce leader, qui peut être dominant dans l'accord de coopération, freine le développement de Cevital dans l'activité objet de l'accord.

Les autres possibilités qui s'offraient à Cevital en matière de position concurrentielle du partenaire sont : s'associer avec un challenger, s'associer avec un suiveur ou s'associer avec un nouvel entrant.

En résumé, s'associer avec un leader est un choix qui est en adéquation avec les objectifs de Cevital à travers cet accord de coopération, mais ce choix comporte le risque de déséquilibre du rapport de force vis-à-vis du partenaire.

2.2.2 Les éléments non pris en compte

Les éléments qui n'ont pas été pris en compte lors du choix du partenaire sont les suivants :

a) Les objectifs du partenaire

Les objectifs du partenaire de Cevital à travers l'accord de coopération sont : d'accéder au marché algérien des engrais ; bénéficier des ressources et compétences de Cevital, notamment, la connaissance qu'a Cevital du marché algérien, le réseau de distribution que Cevital possède, son savoir-faire commercial ; se positionner et sonder le terrain pour un éventuel investissement en production en Algérie.

Même si les objectifs des partenaires ne sont pas les mêmes, l'important est qu'ils soient compatibles, c'est-à-dire que les objectifs de chacun des deux partenaires ne soient pas en contradiction les uns avec les autres.

Les objectifs de Yara et ceux de Cevital convergent en ce sens que chacun accorde de l'importance à ce que les ventes augmentent. Chacun a, aussi, intérêt de faire en sorte que cet accord de coopération réussisse. La compatibilité des objectifs des partenaires est perceptible, aussi, dans le besoin réciproque en terme de ressources et compétences. En effet, chacun des partenaires a besoin des ressources et compétences de l'autre, Cevital a besoin des produits, de l'image de marque, des compétences marketing, des compétences en R&D du partenaire, et réciproquement ce partenaire a besoin du réseau de distribution de Cevital sur le marché algérien et de son savoir-faire commercial. Tout Ceci constitue un point positif pour la stabilité de l'accord.

Les objectifs du partenaire sont des éléments importants à prendre en compte, en raison de l'impact négatif que peuvent avoir des objectifs contradictoires avec ceux de l'entreprise.

La non prise en compte de cet élément par Cevital parmi ses critères de sélection du partenaire peut s'expliquer par la méconnaissance, à ce stade, des objectifs du partenaire. Ces objectifs ne commencent à se révéler vraiment qu'à partir des premiers contacts et lors de la négociation.

b) La taille

Autre point important négligé, celui de la taille du partenaire (une PME ou une grande entreprise). Cet élément est important pour éviter une asymétrie de taille, qui est source de dépendance en défaveur de l'entreprise la plus petite à l'égard de la plus grande.

Ce facteur est à nuancer par la présence d'éléments comme l'apport, par la petite entreprise, d'actifs spécifiques indispensables pour la grande entreprise, qui fait que même en

étant en déséquilibre de taille, cette petite entreprise peut échapper à la dépendance et à la domination du partenaire de plus grande taille.

Cet élément n'a pas été pris en considération par Cevital. Cela peut s'expliquer par la grande taille de cette dernière, au même titre que le partenaire : la taille des deux entreprises est comparable, que ce soit du point de vue de l'effectif, qui est dans le même ordre de grandeur pour les deux entreprises (12000 employés pour le groupe Cevital contre 7350 pour Yara³), ou du point de vue du chiffre d'affaire (qui est de 2 Milliards d'euros pour le groupe Cevital et de 7,6 Milliards d'euros pour Yara). Le groupe Cevital, de ce fait, ne se retrouvera pas en déséquilibre face au partenaire qui est une grande entreprise (firme multinationale). La diversité des activités du groupe Cevital (et pas seulement sa taille) joue aussi un rôle important, et rend le rapport entre ce dernier et le partenaire moins déséquilibré.

	Cevital	Yara International
Chiffre d'affaire	2 Milliards d'euros	7,6 Milliards d'euros
Effectif	12000	7350

Tableau 11 : comparaison de la taille des deux entreprises⁴

c) Capacité et compatibilité relationnelle

Ce sont des éléments (si ils sont réunis) qui font, d'un côté, que les partenaires arrivent à gérer leur projet commun et de l'autre côté, que ces partenaires aient des caractéristiques culturelles et organisationnelles qui ne sont pas en contradiction. Ces éléments participent à bâtir et à renforcer la confiance entre les partenaires.

Cevital n'a pas tenu compte de :

- L'expérience qu'a le partenaire dans les accords de coopération : la prise en compte de cet élément, essentiellement quand ces expériences de coopération sont des succès et que le partenaire en question a tenu tous ses engagements et ne s'est pas comporté d'une manière opportuniste, aurait permis de se rassurer sur le comportement coopératif du partenaire et donc d'instaurer la confiance ;

³ En 2009

⁴ A partir des données recueillies auprès de Cevital et des données publiées sur le site de Yara.

- Le profil du (des) dirigeant(s) de l'entreprise partenaire : la similitude des parcours professionnels des dirigeants des deux entreprises permettrait une meilleure compréhension entre les deux parties et donc favorise la confiance ;
- L'appartenance à un même réseau social : le partenaire ne faisait pas partie du réseau de connaissances de Cevital. Le recours à une entreprise qui fait partie de son réseau de connaissances permet à une entreprise d'éviter (du moins de réduire) l'incertitude liée au partenaire dont on ne connaît pas grand-chose. De plus l'appartenance à un même réseau social constitue une garantie contre l'opportunisme du partenaire ;
- La proximité culturelle : la proximité culturelle favorise la compréhension mutuelle et donc la confiance ;
- Les accords de coopération auxquels participe le partenaire : c'est une information importante à connaître, et ce dans le but d'éviter que l'accord de coopération noué avec ce partenaire ne soit en contradiction avec l'un de ses autres accords avec d'autres entreprises ;

Il est à signaler ici, que l'un des éléments favorables à la qualité de la relation qui est, l'expérience antérieure commune entre les deux entreprises est inexistant. Cependant, les deux entreprises comptent avoir tout d'abord (à travers le présent accord de coopération) une première expérience qui sera un prélude, dans le cas où elle se passe bien, à un accord de coopération plus renforcé.

Cevital s'est basé sur d'autres facteurs que ceux qui viennent d'être cités ici pour avoir confiance en ce partenaire : ses engagements, son image de marque, le fait qu'il soit une entreprise de renommée mondiale, l'importance pour lui de réussir le projet commun même s'il n'est pas stratégique.

2.3 Le mode de coopération

Comme pour les caractéristiques du partenaire, parmi les éléments considérés comme favorisant l'atteinte des objectifs liés aux ressources et compétences dans les accords de coopération, certains de ces éléments sont pris en compte dans la définition du mode de coopération, d'autres pas.

2.3.1 Les éléments pris en compte

Les éléments pris en compte sont les suivants :

a) Le champ de la coopération

Il est important de définir clairement les limites de l'accord de coopération, c'est-à-dire la frontière entre ce que les partenaires mettent à l'intérieur du projet commun et ce qui se situe en dehors (exclu de l'accord de coopération). Cela permettra de réduire les conflits qui peuvent nuire au bon fonctionnement du projet.

Pour définir le champ de la coopération, il s'agit de déterminer :

- Les frontières géographiques de cette coopération ;
- Les catégories de produits et/ou de services concernés par l'accord de coopération ;
- L'étape (ou les étapes) de la chaîne de valeur, c'est-à-dire s'agit-il de la production, de la commercialisation, de la R&D ;
- La durée de l'accord.

Dans le cas que nous sommes en train d'étudier, le champ de la coopération est bien défini. En effet, les contours de la coopération et les domaines d'intervention de chacun des partenaires sont clairement définis.

Le contrat d'exclusivité fixe les limites géographiques de l'accord, en accordant l'exclusivité de la distribution sur le marché algérien des engrais produits par Yara à Cevital. Cela signifie que ces engrais doivent être distribués uniquement par Cevital sur le marché algérien et par aucune autre entreprise, même pas l'entreprise qui les fabrique (le partenaire Yara). De plus, la limitation de l'exclusivité au marché algérien interdit à Cevital la distribution des engrais Yara en dehors du marché algérien.

Les produits concernés et les éléments de la chaîne de valeur impliqués sont également définis. Il s'agit de la distribution par Cevital (en s'appuyant sur son propre réseau de distribution) d'une large gamme d'engrais fabriqués par le partenaire Yara.

Cet accord de coopération est également défini dans le temps, c'est-à-dire la période de temps au cours de laquelle il sera valable.

b) Une contribution significative de la part du partenaire

Si les contributions apportées par le partenaire ne sont pas significatives, cela se reflétera négativement sur son engagement dans l'accord, c'est-à-dire en l'absence de contributions qui engagent fortement le partenaire dans l'accord, il pourra ne pas faire l'effort nécessaire et ne pas s'impliquer fortement, du fait que l'échec et la rupture de l'accord n'aura pas de graves conséquences sur ses activités. Le manque d'implication d'un partenaire provoque une mésentente au sein de l'accord. La conséquence de cela est que les objectifs de l'accord risquent de ne pas être atteints, ce qui nuira à la continuité de l'accord.

Dans l'accord de coopération entre Cevital et Yara, le partenaire apporte ses produits : les engrais. Il les confie à Cevital, qui est ainsi chargé de la distribution de ces engrais sur le marché algérien. Le partenaire a tout intérêt à ce que Cevital arrive à vendre ces produits, même si la taille du marché algérien rapportée à la taille du marché mondial sur lequel opère le partenaire est à relativiser.

De plus, le partenaire fabrique des engrais adaptés au marché algérien, qu'il définit conjointement avec Cevital

En plus de ses produits, le partenaire s'est engagé à participer à l'effort marketing sur les engrais distribués en Algérie par Cevital.

c) La spécificité des apports de Cevital

Des apports significatifs de la part du partenaire sont nécessaires pour garantir l'implication de celui-ci et son intérêt à éviter les conflits ou de les gérer, pour faire en sorte que la coopération soit un succès, mais ils (les apports significatifs) ne sont pas suffisants. Il est important que ce partenaire ait besoin des apports de l'entreprise avec qui il coopère (Cevital). D'où l'importance pour une entreprise de ne pas se préoccuper uniquement des apports de son partenaire, mais de s'intéresser à ce qu'elle-même apporte.

A ce titre les apports du groupe Cevital qui sont : son savoir-faire commercial, sa logistique, ses ressources humaines, son réseau de distribution, comportent une certaine spécificité. C'est surtout le cas des compétences du groupe Cevital dans la distribution, que ce soit à travers la distribution de ses propres produits ou ceux de ses partenaires (dans d'autres partenariats, comme par exemple les produits de Samsung dans l'électronique et l'électroménager et Hyundai dans l'automobile). C'est, aussi, le cas de l'existence d'un réseau

de distribution (les points de vente) qui couvre tout le territoire national. L'alternative pour le partenaire c'est soit de s'implanter en Algérie en développant son propre réseau de distribution, soit de trouver un autre distributeur. Pour l'investissement et l'implantation en Algérie d'un réseau de distribution, le risque est plus élevé que lorsqu'il s'associe avec un partenaire local (le groupe Cevital en l'occurrence) à qui il confie la distribution. Pour ce qui est de trouver un substitut au groupe Cevital, il est difficile de trouver une entreprise en Algérie disposant d'une capacité (compétences commerciales, réseaux de distribution et capacité financière) comparable à celle de Cevital, permettant de développer les ventes et de prendre des parts de marché.

A partir de tout ceci nous pouvons dire que les deux partenaires sont mutuellement dépendants c'est-à-dire qu'il y a une interdépendance. Le groupe Cevital a besoin des apports (notamment les produits) de son partenaire et ce dernier a besoin des apports (notamment le réseau de distribution) du groupe Cevital. Cette interdépendance existe malgré le fait que l'accord de coopération ne représente qu'une part insignifiante de l'ensemble de l'activité de chacun des partenaires : le groupe Cevital est un groupe diversifié, la distribution d'engrais n'est qu'une activité parmi tant d'autres ; pour le partenaire, le marché algérien est une part insignifiante comparée au marché mondial de cette entreprise.

d) La complémentarité des apports

Cet élément relatif aux apports est secondaire comparé aux deux éléments précédents. Les apports des deux partenaires sont complémentaires. En effet, le partenaire apporte ses produits (les engrais) qu'il veut vendre sur le marché algérien et Cevital apporte son réseau de distribution et ses compétences commerciales qui permettent de vendre ces produits.

e) L'interface

L'interface correspond aux points d'interaction entre les partenaires, elle permet ainsi des échanges d'informations et d'expériences à travers le travail en commun.

La taille de l'interface dépend, d'un côté, du besoin qu'a l'entreprise d'acquérir des savoir-faire, et de l'autre côté de la crainte de voir ses propres savoir-faire être acquis par le partenaire. Deux situations sont à distinguer :

- Une large interface est nécessaire pour favoriser l'apprentissage interorganisationnel permettant à l'entreprise d'acquérir (apprendre) les savoir-faire et les compétences du partenaire ;
- une interface réduite est nécessaire lorsqu'il y a un risque de fuite des compétences et savoir-faire de l'entreprise (apprentissage de la part du partenaire).

Dans la réalité, l'interface se situe entre ces deux extrêmes, en combinant selon les cas, la nécessité d'interagir pour réaliser un apprentissage et la nécessité de protéger ses propres savoir-faire.

Dans l'accord de coopération entre Cevital et Yara, l'interface partenariale se décline en deux éléments :

- La formation du personnel (commercial et technique) de Cevital par le partenaire ;
- La participation de Cevital à la définition des engrais adaptés au marché algérien que doit fabriquer le partenaire.

Pour les besoins relatifs à l'apprentissage de savoir-faire nécessaire à l'utilisation et la commercialisation des engrais par le personnel de Cevital, cette interface paraît suffisante.

2.3.2 Les éléments non pris en compte

Les éléments relatifs au mode de coopération négligés par l'accord de coopération entre le groupe Cevital et le norvégien Yara sont :

a) La création d'une joint-venture

La création d'une entité nouvelle (joint-venture ou coentreprise) est nécessaire pour faciliter l'intégration des tâches, le travail en commun et l'interaction entre les personnels des deux partenaires.

Dans l'accord de coopération entre le groupe Cevital et Yara, il n'y a pas eu de création d'une filiale commune. L'absence de création d'une joint-venture permet au partenaire étranger de ne pas prendre des risques d'investir et d'avoir une filiale en Algérie, surtout avec le mauvais climat des affaires et l'instabilité réglementaire qui la caractérise. Ne pas créer une filiale commune, donne une certaine flexibilité au partenaire et lui permet, donc, de prendre moins de risques.

Les éléments qui vont suivre sont des caractéristiques relatives aux joint-ventures. Puisqu'il n'y a pas eu de création de joint-venture, il est clair que tous ces éléments n'ont pas été pris en considération, mais il est utile de les mentionner.

b) La structure de gouvernance

La structure de gouvernance est relative aux rapports entre les deux partenaires et leur filiale commune. Il y a trois situations distinctes : soit la joint venture est dominée par l'un des partenaires, soit les deux partenaires se partagent le management, et enfin soit cette joint-venture est autonome des deux partenaires.

c) La répartition du capital

Le capital d'une joint-venture peut être réparti soit équitablement (50/50), soit avec un léger déséquilibre (49/51), soit un très fort déséquilibre (70/30 par exemple).

d) La localisation de la joint-venture

Le lieu d'implantation de la joint-venture et surtout sa proximité de l'un ou de l'autre des partenaires est un enjeu important, surtout pour favoriser et faciliter l'apprentissage.

Conclusion

L'accord entre le groupe Cevital et le leader mondial des engrais Yara est un accord de coopération dans lequel chacun des deux partenaires apporte des contributions en terme de ressources et compétences. Ces apports serviront de base à la réalisation d'un projet commun qui n'empêche pas les deux partenaires de rester indépendants stratégiquement l'un de l'autre, dans leurs autres activités ou sur leurs autres marchés. Cet accord de coopération est plus précisément un accord de coopération verticale associant un client et un fournisseur.

Les objectifs de Cevital à travers l'accord de coopération peuvent être classés en deux catégories. Il y a tout d'abord les objectifs explicites ou clairement affichés. Il s'agit des objectifs relatifs à la réalisation d'un chiffre d'affaire et l'obtention de la plus grande part de marché permettant de devenir leader. A côté de ces objectifs explicites, il y a les objectifs implicites qui sont relatifs, par contre, à l'accès aux ressources et/ou à l'acquisition des compétences. En effet, dans le cas de Cevital, ces objectifs concernent les ressources et les compétences suivantes : bénéficier de la notoriété et l'image de marque du partenaire, de sa capacité à proposer de nouveaux produits, de ses compétences marketing ; maîtriser les savoir-faire technique et commercial.

Pour atteindre ces objectifs liés à l'accès ou à l'acquisition des ressources et compétences du partenaire, le groupe Cevital a retenu les critères suivants relatifs au choix du partenaire : Il s'agit tout d'abord des ressources et compétences dont dispose ce partenaire : la notoriété et l'image de marque, les ressources matérielles, les ressources technologiques, les compétences marketing, les compétences en R&D et les produits ; Le deuxième élément est la confiance en ce partenaire qui découle, selon Cevital, de sa place de leader mondial ; la fiabilité financière, pour éviter une défaillance préjudiciable ; la capacité du partenaire à tenir ses engagements nécessaires à la réussite de la coopération ; la position stratégique de leader (ce qui est le cas dans la plupart des accords de coopération du groupe Cevital).

Pour ce qui est de la forme de coopération, les éléments pris en compte et qui sont favorables à l'accès aux ressources et/ou l'acquisition des compétences du partenaire sont les suivants : Le champ de la coopération bien défini (définir les limites géographiques, définir les catégories de produits et/ou de services concernés, définir le (ou les) stade(s) de la chaîne de valeur concerné(s) par l'accord, définir la durée de l'accord dans le temps) ; des apports significatifs du partenaire pour garantir son engagement ; la spécificité des apports du groupe Cevital (ses compétences dans la distribution et son réseau de distribution qui couvre tout le

territoire national), qui le rend indispensable pour son partenaire; l'interface permettant au groupe Cevital de maîtriser le savoir-faire technique et commercial relatifs aux engrais grâce à la formation assurée par le partenaire.

Conclusion

De plus en plus d'entreprises, quel que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur localisation géographique, utilisent les accords de coopération comme mode de développement. Leurs objectifs à travers ces accords de coopération sont différents, il peut s'agir de : la réalisation d'économies d'échelle (atteindre une taille critique), partager les risques, partager le coût de l'investissement (surtout en R&D), ériger une barrière à l'entrée, valoriser des ressources non exploitées (ou sous-exploitées), accéder aux ressources et compétences du partenaire, acquérir des compétences et des savoir-faire de ce dernier.

Les mutations rapides et intenses qui caractérisent l'environnement actuel, dues essentiellement : à la globalisation des marchés, qui oblige les entreprises à améliorer leur compétitivité pour faire face à la concurrence mondiale ; et au développement rapide des technologies, qui rend rapidement les technologies les plus avancées obsolètes, obligeant ainsi les entreprises à innover constamment. Pour faire face à cet environnement, chaque entreprise doit avoir toutes les ressources, les compétences et les savoir-faire nécessaires, ce qui est difficile, même pour les grandes entreprises multinationales. L'insuffisance des ressources et compétences dont disposent les entreprises, explique en grande partie l'ampleur que prend le phénomène des accords de coopération interentreprises, que ce soit en nombre ou en variété des formes d'accords.

C'est dans ce sens que dans ce travail nous nous sommes intéressés au rôle des ressources et compétences dans l'émergence d'un accord de coopération en Algérie. A cet effet, nous avons articulé ce travail autour de trois questions : l'accès aux ressources et/ou l'acquisition des compétences et savoir-faire font-ils partie des objectifs de l'entreprise algérienne à travers ses accords de coopération ; dans le cas où les ressources et compétences constituent des priorités pour l'entreprise, quels sont les critères, relatifs au partenaire, pris en compte par l'entreprise pour atteindre ces objectifs ; et enfin quels sont les éléments constitutifs du mode de coopération pris en compte pour atteindre ces objectifs. Pour tenter d'apporter des réponses à ces questions nous avons réalisé une étude du cas de l'accord de coopération du groupe Cevital avec l'entreprise norvégienne Yara.

Le cas que nous avons étudié, nous a démontré que l'entreprise algérienne s'intéresse aussi à l'accès et/ou à l'acquisition des ressources et compétences du partenaire à travers l'accord de coopération, même si cet objectif n'est pas clairement affiché. Nous avons ici la validation de l'hypothèse 1. Pour ce qui est des ressources et compétences recherchées, il s'agit de bénéficier de la notoriété et l'image de marque du partenaire, bénéficier de sa capacité à

proposer de nouveaux produits, bénéficier de ses compétences marketing, maîtriser les savoir-faire technique et commercial.

Etant donné que les ressources et compétences constituent des priorités pour l'entreprise à travers l'accord de coopération, elle devra prendre en considération un certain nombre de critères, lors de la sélection du partenaire, favorisant la réussite de cet objectif. Concernant ces critères pris en compte, l'hypothèse 2 est partiellement validée. En effet, les ressources (la notoriété et l'image de marque, les ressources matérielles, les ressources technologiques et les produits) et compétences (les compétences marketing, les compétences en R&D) dont dispose ce partenaire ; la confiance ; la fiabilité financière ; la capacité du partenaire à tenir ses engagements ; la position stratégique, sont des critères qui ont été retenus, alors que les objectifs du partenaire ; sa taille ; sa capacité et sa compatibilité relationnelle, n'ont pas été retenus comme critères de sélection.

La réussite de l'entreprise dans les objectifs relatifs aux ressources et compétences nécessite la présence d'un certain nombre d'éléments relatifs à la configuration de l'accord de coopération. Les éléments pris en compte dans le cas étudié sont : la clarification du champ de la coopération ; des contributions significatives de la part du partenaire ; la spécificité des apports de Cevital ; la complémentarité ; l'établissement d'une interface. Ce qui valide partiellement l'hypothèse 3 puisque les éléments relatifs à la création d'une entité commune (structure de gouvernance, répartition du capital et localisation de la joint-venture) n'ont pas été retenus.

Ce travail a tenté de mettre la lumière sur un aspect des accords de coopération peu abordé jusqu'ici et qui est le processus qui précède la signature de l'accord

D'autres études sur un échantillon large d'entreprises algériennes, qui font appel aux accords de coopération interentreprises, sont nécessaires pour valider les critères auxquels nous sommes parvenus, d'invalider d'autres et éventuellement ajouter des critères supplémentaires.

Comme les objectifs d'accès et/ou d'acquisition des ressources et compétences ne sont pas les seuls objectifs des entreprises derrière les accords de coopération, il peut être également intéressant d'analyser les critères nécessaires pour atteindre d'autres objectifs visés par les entreprises à travers les accords de coopération.

Bibliographie

Ouvrages

Aliouat B., Les Stratégies de coopération industrielle, Economica, Paris, 1996.

Altersohn C., De la sous-traitance au partenariat industriel, l'Armattan, Paris, 1992.

Aubert J., Stratégies d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat, Liaisons, 1995.

Baumard P., Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, Dunod, Paris, 2000.

Besson P., Dedans - dehors : les nouvelles frontières de l'organisation, Vuibert, Paris, 1997.

Bouayad A., Les alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès, Dunod, Paris, 2007.

Collins T M. et Doorley T L., Les alliances stratégiques, Inter éditions, Paris, 1992.

Desreumaux A., Lecocq X. et Warnier W., Stratégie, Pearson Education, Paris, 2006.

Doz Y. et Hamel G., L'avantage des alliances : logique de création de valeur, Dunod, 2000.

Durand C., La coopération technologique internationale : les transferts de technologie, DeBoeck, Paris, 1994.

Fréchet M., Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation, Vuibert, 2004.

Garrette B. et Dussauge P., Les alliances stratégiques, Les éditions d'organisation, Paris 1995.

Gervais M., Stratégie de l'entreprise, Economica 1995.

Grandval S. et Soparnot R., Développer l'entreprise : théorie des ressources et compétences en perspective, Vuibert, 2006.

Guth J-P., Bâisseurs d'alliances : la pratique ; Editions d'Organisation, Paris, 1998.

Koenig G., Management stratégiques : visions, manoeuvres et tactiques, 2ème éd, Nathan, Paris, 1993.

Koenig G., Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, Paris, 1996.

Legardinal G., La dynamique de la confiance : construire la coopération dans les projets complexes, Dunod, Paris, 1997.

Leroy F., Les stratégies de l'entreprise 2ème édition, Dunod, Paris, 2004.

Lloyd T., Des entreprises de bonne compagnie : stratégies de coopération et de partenariat, Calmann-Lévy, Paris, 1992.

Meier O., Stratégies de croissance : Acquisitions, alliances, développement interne, Dunod, Paris, 2009.

Meier O., Gestion du changement, Dunod, Paris 2007.

Métais E., Stratégies et ressources de l'entreprise : théorie et pratique, Economica, Paris, 2004.

Mouline A., Les Alliances stratégiques dans les technologies de l'information, Economica, Paris, 1996.

Nalebuff B, et Brandenburger A., La Co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, Village Mondial, Paris, 1996.

Nguyen Van Chan., Ponson B. et Hirsch, G., Partenariats d'entreprises et mondialisation, éd Karthala, Paris, 1999.

Noël A., Véry P. et Wissler M., Perspectives en management stratégique, Economica, Paris, 1995.

Rainelli M., Gaffard J-L. et Asquin A., Les nouvelles formes organisationnelles, Economica, Paris, 1995.

Ravix J-L., Coopération entre les entreprises et organisation industrielle, CNRS, Paris, 1996.

Sadi N-E., la privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux, Office des Publications Universitaires, 2006.

Tazdaït T., Coopération et jeux coopératifs : dilemme du prisonnier rationalité, équilibre, CNRS, Paris, 2005.

Urban S, Vendemini S., Alliances stratégiques coopératives européennes, DeBoeck, Bruxelles, 1994.

Voisin C. et Plunket A., La coopération industrielle, Economica, Paris, 2000.

Zarifian P., Compétences et stratégie d'entreprise, Editions Liaisons, Paris, 2005.

Articles

Achelhi H., Truchot P., Aoussat A., et Boly V., L'émergence d'un réseau coopératif, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2006.

Azoulay N., et Weinstein O., Les compétences de la firme, revue d'économie industrielle n°93 4eme trimestre 2000.

Ben Mahmoud-Jouini S. et Megaidès V., Critères de sélection des partenaires dans un projet mené en coopération : Eclairages à partir du cas d'une grande entreprise de la défense européenne, XVIIIème Conférence de l'AIMS, 2009.

Bergnis H.S.M., Barros- Estivalete V.F., Pedrozo E.A., Barin-Cruz L., La coopération en tant que stratégie selon différentes perspectives théoriques, XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 2006

Blanchot F., Guillouzo R. et Krauss G., Rupture et finitude des alliances stratégiques, 2ème conférence internationale sur le temps, Brest, 25-26 juin 2008.

Blanchot F., L'alliance comme levier et lieu du changement, in : Meier O., Gestion du changement, Dunod, Gestion Sup, 2007.

Blanchot F., Alliances et performances : un essai de synthèse, Cahier de recherche CREPA-DRM n° 2006.1, 2006.

Blanchot F., Les accords interentreprises et concepts associés, 5ème Conférence de Management Stratégique, 1997. www.strategie-aims.com/montreal/blanchot.pdf

Brousseau E., La gouvernance des processus de coopération, in Voisin C., Bellon, B et Plunket A., La coopération industrielle, Economica, Paris 2000.

Cheriet F., Leroy F. et Rastoin J-L, Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agroalimentaire, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2006.

Defalvard H., Une explication non réductionniste de la coopération inter-firmes, in Voisin C., Bellon, B et Plunket A., La coopération industrielle, Economica, Paris, 2000.

Edouard S., La dynamique des compétences entre coopération salariale et coopération industrielle, in Voisin C., Bellon, B et Plunket A., La coopération industrielle, Economica, Paris, 2000.

Fernandez A-S. et Leroy F., Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV, Revue française de gestion n° 204, 2010.

Fréchet M., Puthod D. et Thévenard-Puthod C., La négociation du contrat d'alliance par une firme entrepreneuriale : processus, rôle des experts et apprentissage des dirigeants, XVIIème Conférence Internationale AIMS, Nice Sophia Antipolis, 2008.

Ghertman M., Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, revue française de gestion n°142, 2003.

Gherzouli K., Conditions de réussite du partenariat interentreprises algéro-occidental, in Nguyen Van Chan., Ponson B. et Hirsch, G., Partenariats d'entreprises et mondialisation, éd Karthala, Paris, 1999.

Guillouzo R. et Tepaut Y., Interprétation de la coopération interentreprises en terme de pouvoir informationnel, 8ème conférence internationale de management stratégique, Paris, 1999.

Haudeville B., accords interentreprises et mondialisation de la technologie : quelle stratégie pour les PVD ? in Partenariats d'entreprises et mondialisation, 1999.

Jaouen A., Alliance stratégique et croissance de la très petite entreprise in Meier O., Stratégies de croissance : Acquisitions, alliances, développement interne, Dunod, Paris, 2009.

Jaouen A., Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise, 2006.

Jolly D., Un éclairage sur le concept d'alliance interentreprises, 2002
http://webintec.ceram.fr/courses/CL0cf0/document/Lectures/Dominique_JOLLY.pdf

Koenig G., L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, revue française de gestion, 1994.

Menguzzato-Boulard M., Escriba-Esteve A. et Sanchez-Peinado L., Les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises? XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2003.

Noël, A. et Zhang, J., Alliances stratégiques : une bibliographie thématique, Les Cahiers du CETAI, 1993 http://cetai.hec.ca/publicat/cr/93_06.pdf

Philippart P., La gestion des alliances interentreprises : précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001.

Prévot F., Brulhart F. et Guieu G., Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse, Revue française de gestion n° 204, 2010.

Remili N., Pour une approche collective de la théorie basée sur les ressources, in Granoval S. et all, Développer l'entreprise : la théorie des ressources et compétences en perspectives, 2006.

Rolland N., L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissance 9^{ème} conférence internationale de management stratégique, AIMS, 2000.

Vasseur J., Apprentissage organisationnel et gestion des alliances, in Perspectives en management stratégique, 1995.

Thèses et Mémoires

Cayla D., L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, Thèse de doctorat en sciences économiques. Paris I – Panthéon Sorbonne, 2007.
http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/85/91/PDF/CAYLA_david_these.pdf

Cheriet F., Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Montpellier, 2009.

http://www.prodinra.inra.fr/prodinra/pinra/data/2009/09/PROD200954e7579_20090918052142761.pdf

Cheriet F., Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, mémoire de DEA, ENSA Montpellier, 2005.

<http://ressources.iamm.fr/theses/79.pdf>

Ouédraogo A., Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance, Thèse de doctorat, HEC Montréal, 2003.

http://www.theses.umontreal.ca/theses/nouv/ouedraogo_a/these.pdf

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

<u>Figure 1</u> Représentation schématique de la coopération interentreprises.....	12
<u>Figure 2</u> la délimitation de la frontière entre la coopération et les autres modes d'organisation.....	14
<u>Figure 3</u> alliance de co-intégration.....	25
<u>Figure 4</u> alliances de pseudo concentration.....	27
<u>Figure 5</u> alliances complémentaires.....	28
<u>Figure 6</u> : les objectifs des firmes dans une alliance complémentaire.....	29
<u>Figure 7</u> : les objectifs classiques des partenariats en fonction des différentes étapes du cycle de vie de l'activité objet de l'accord.....	32
<u>Figure 8</u> : les forces qui commandent la concurrence au sien d'un secteur.....	56
<u>Figure 9</u> : maturité du secteur.....	60
<u>Figure 10</u> : chaîne de valeur.....	61
<u>Figure 11</u> : l'effet d'expérience.....	62
<u>Figure 12</u> l'arbre de décision.....	64
<u>Figure 13</u> : le rôle du pilotage dans l'ajustement des attributs de la coopération pour maintenir la performance.....	71
<u>Figure 14</u> : le processus de coopération.....	93
<u>Figure 15</u> facteurs influençant la structure juridique de l'alliance.....	131
<u>Figure 16</u> : Surface agricole utile par Wilaya.....	157

Liste des tableaux

<u>Tableau 1</u> la dimension et les résultats de l'entreprise.....	97
<u>Tableau 2</u> l'évolution du Chiffre d'affaire de Cevital.....	154
<u>Tableau 3</u> l'évolution de l'effectif de Cevital.....	154
<u>Tableau 4</u> : potentiel du marché algérien.....	158
<u>Tableau 5</u> : Besoins en fertilisants pour les cultures maraîchères.....	159

<u>Tableau 6</u> : Besoins en fertilisants pour les cultures céréalières.....	160
<u>Tableau 7</u> : Besoins en fertilisants pour les cultures fruitières.....	160
<u>Tableau 8</u> : comparaison de la taille des deux entreprises.....	174
<u>Graphique 1</u> : Répartition des exploitations agricoles selon leur taille.....	156

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre I fondements théoriques

Introduction.....8

Section I généralités sur la coopération interentreprises

1. la notion de coopération interentreprises.....9

1.1 définition.....10

1.2 distinction entre coopération et ce qui ne l'est pas.....12

2. les caractéristiques des coopérations interentreprises.....15

2.1 des centres de décision multiples.....15

2.2 une négociation permanente.....16

2.3 des conflits d'intérêt.....16

3. les avantages et inconvénients des coopérations interentreprises.....17

3.1 les avantages.....17

3.2 les inconvénients.....18

4. typologie des coopérations interentreprises.....19

4.1 les coopérations entre firmes non concurrentes.....21

4.1.1 les joint-ventures de multinationalisation.....21

4.1.2 les partenariats verticaux.....22

4.1.3 les accords intersectoriels.....23

4.2 les alliances entre concurrents.....24

4.2.1 les alliances de co-intégration.....25

4.2.2 les alliances de pseudo-concentration.....26

4.2.3 les alliances complémentaires.....27

5. causes et objectifs de la coopération.....30

5.1 les raisons qui poussent les firmes à coopérer entre elles.....	30
5.2 les objectifs des firmes.....	31

Section II les théories justificatives de la coopération interentreprises

1. la théorie des coûts de transaction.....	33
1.1 présentation de la théorie.....	33
1.1.1 les concepts de la théorie.....	33
1.1.2 les attributs des transactions.....	35
1.1.3 les modes de gouvernance.....	37
1.1.4 choix d'une forme organisationnelle.....	38
1.2 la coopération interentreprises dans la théorie des coûts de transaction.....	39
1.3 les limites de l'approche de la coopération par les coûts de transactions.....	39
 2. approche fondée sur les ressources et les compétences.....	 40
2.1 présentation de la théorie des ressources et des compétences.....	40
2.2 l'explication de la coopération par l'approche par les ressources et les compétences....	41
2.3 les limites de l'approche fondée sur les ressources et compétences.....	43
 3. théorie de l'apprentissage organisationnel.....	 44
3.1 présentation de la théorie.....	44
3.1.1 le sujet de l'apprentissage.....	44
3.1.2 les mécanismes de coordination des connaissances individuelles.....	45
3.1.3 la coopération, la gestion des conflits et les incitations.....	45
3.1.4 les liens entre apprentissage, structure hiérarchique et gouvernance de l'organisation.....	46
3.2 la coopération comme source d'apprentissage organisationnel.....	46
 4. les approches fondées sur la stratégie.....	 47
 Conclusion.....	 51

Chapitre II les ressources et compétences comme objectif de la coopération

Introduction.....	53
--------------------------	-----------

Section I la coopération et la stratégie de l'entreprise

1. la stratégie de l'entreprise.....	54
1.1 la segmentation stratégique.....	54
1.2 le diagnostic de l'environnement.....	55
1.2.1 l'étude des forces du jeu concurrentiel.....	55
1.2.2 l'analyse de la maturité du secteur.....	59
1.3 le diagnostic des ressources et compétences.....	60
1.3.1 la chaîne de valeur.....	60
1.4 les stratégies génériques.....	62
1.4.1 les stratégies de domination par les coûts.....	62
1.4.2 les stratégies de différenciation.....	63
1.5 les différents choix.....	64
 2. les facteurs de succès (ou d'échec) d'une coopération	
interentreprises.....	65
2.1 le concept de succès.....	65
2.2 les facteurs clés de succès.....	66
2.2.1 le contexte de l'accord.....	66
2.2.2 le profil des parties prenantes.....	69
2.2.3 les attributs de la coopération.....	70
2.2.4 le pilotage de la coopération.....	70
2.3 les risques.....	74

Section II les objectifs d'accès et d'acquisition des ressources

1. types de ressources et compétences recherchés.....	76
1.1 classification selon le degré de formalisation.....	76
1.1.1 les ressources et compétences formelles.....	76
1.1.2 les ressources et compétences tacites.....	76
1.2 classification selon la nature des ressources.....	76
1.3 les ressources similaires et les ressources complémentaires.....	77
1.3.1 les ressources similaires.....	78

1.3.2 les ressources complémentaires.....	78
1.4 les compétences clés.....	79
2. les objectifs liés aux ressources et compétences.....	79
2.1 le simple accès aux ressources.....	79
2.2 l'internalisation des compétences et ressources.....	79
3. l'acquisition des ressources et compétences par l'apprentissage.....	80
3.1 l'apprentissage.....	80
3.2 les déterminants internes de l'apprentissage organisationnel.....	81
3.2.1 la manière avec laquelle le décideur considère l'entreprise.....	81
3.2.2 la culture d'ouverture sur l'extérieur.....	83
3.2.3 structure flexible.....	85
3.2.4 capacité d'apprentissage (capacité d'absorption).....	85
3.3 avantages et inconvénients de l'apprentissage.....	87
Conclusion.....	88

Chapitre III le processus d'émergence et les éléments favorables à l'accès ou l'acquisition des ressources et compétences

Introduction.....	90
--------------------------	-----------

Section I le processus de formation des coopérations

1. établir sa stratégie.....	92
2. identifier et connaître le partenaire.....	92
2.1 identifier les candidats.....	94
2.2 les informations à décrypter.....	94
2.3 le choix du partenaire	98
3. la négociation.....	99
3.1 objectifs de la négociation.....	99
3.2 les étapes de la négociation.....	101

3.2.1 les préliminaires.....	101
3.2.2 la négociation proprement dite.....	102
3.2.3 la formalisation finale.....	103

Section II les éléments favorables à l'accès ou l'acquisition des ressources et compétences

1. les caractéristiques du partenaire.....	104
1.1 la capacité stratégique.....	105
1.2 la confiance.....	105
1.3 la taille.....	106
1.4 la capacité financière.....	106
1.5 les objectifs du partenaire.....	106
1.6 la position concurrentielle.....	108
1.7 la similarité.....	116
1.8 capacité et compatibilité relationnelle.....	117
1.8.1 expérience de coopération.....	117
1.8.2 l'existence d'une expérience commune de coopération.....	118
1.8.3 le profil du dirigeant de l'entreprise partenaire.....	118
1.8.4 l'appartenance à un même réseau social.....	119
1.8.5 la proximité culturelle.....	119
1.8.6 les accords de coopération auxquels participe le partenaire.....	122
 2. le mode de coopération favorable à l'accès ou l'acquisition des ressources et compétences.....	 122
2.1 le champ de la coopération.....	123
2.2 les contributions des partenaires.....	125
2.3 le cadre juridique.....	129
2.4 la structure de gouvernance.....	132
2.5 la structure du capital.....	134
2.6 caractéristiques de l'interface.....	136
2.7 la localisation de la coentreprise.....	144

Conclusion.....	145
------------------------	------------

Chapitre IV Analyse de l'accord de coopération entre Cevital et Yara

Introduction.....	147
--------------------------	------------

Section I présentation du groupe Cevital

1. historique.....	148
2. les missions.....	149
3. les axes stratégiques de Cevital.....	149
4. les atouts de Cevital.....	150
5. les valeurs	151
6. l'organigramme.....	151
7. les filiales du groupe.....	151
8. l'évolution du chiffre d'affaire.....	154
9. l'évolution de l'effectif.....	154

Section II présentation et analyse de l'accord

de coopération entre Cevital et le norvégien Yara

(leader mondial des engrais)

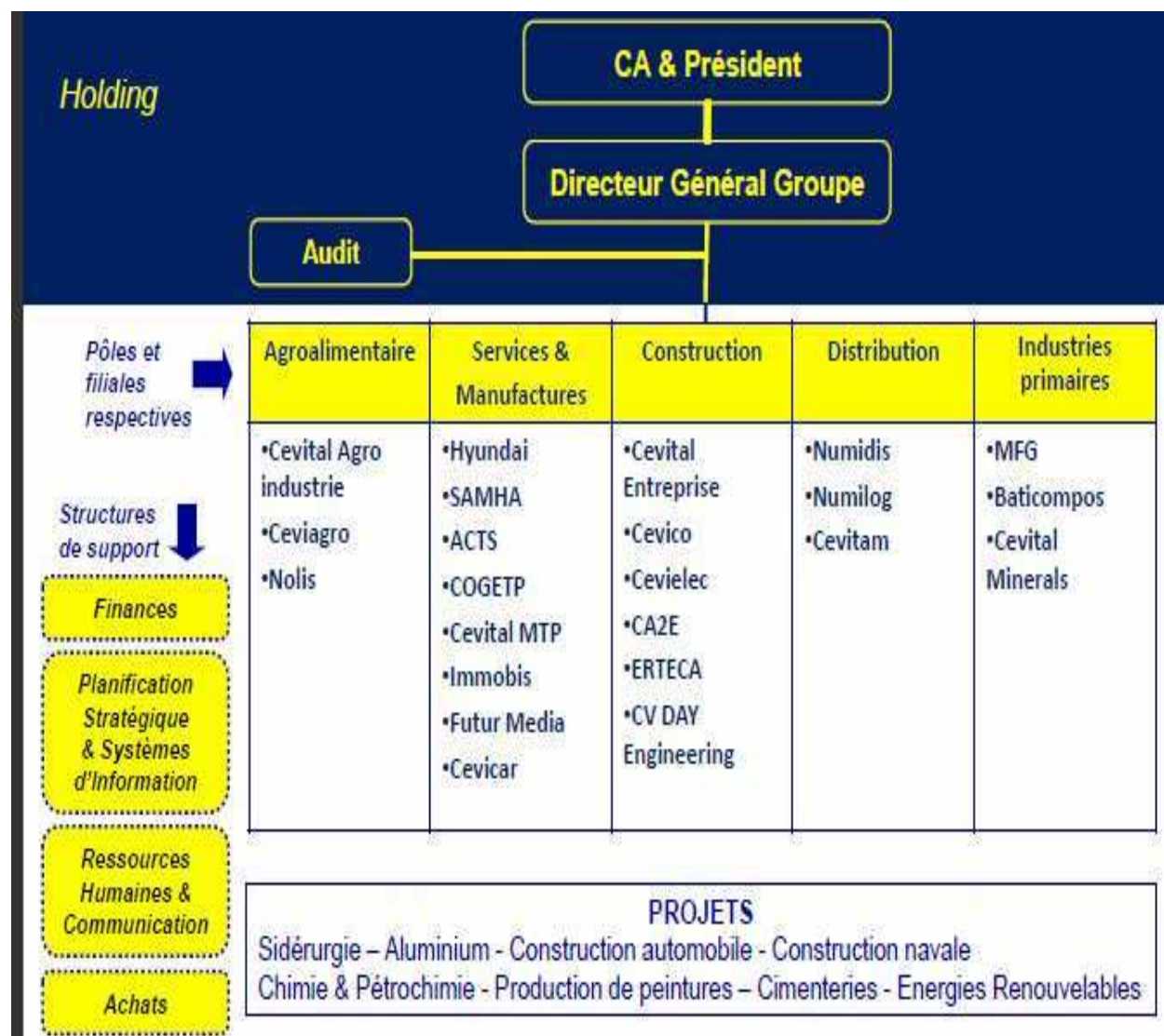
1. présentation de l'accord de coopération.....	155
1.1 genèse de l'accord.....	155
1.2 le secteur des engrais et des fertilisants en Algérie.....	155
1.3 les critères de sélection du partenaire.....	161
1.4 les objectifs de cet accord de coopération.....	163
1.4.1 les objectifs communs.....	163
1.4.2 les objectifs de Cevital.....	163
1.4.3 les objectifs de Yara.....	163
1.5 les négociations.....	163
1.6 les apports des deux partenaires.....	165
1.6.1 les apports de Cevital.....	165
1.6.2 les apports de Yara.....	165

1.7 le contrôle de la performance des partenaires.....	165
1.8 la gestion des conflits.....	166
1.9 l'appréciation de l'accord de coopération.....	166
2. analyse des données.....	166
2.1 les objectifs de Cevital.....	168
2.2 les critères de sélection du partenaire.....	169
2.2.1 les éléments pris en compte	169
a) les ressources et compétences du partenaire.....	169
b) la confiance.....	169
c) la fiabilité financière.....	169
d) la capacité à tenir ses engagements	170
e) la position concurrentielle	170
2.2.2 les éléments non pris en compte.....	170
a) les objectifs du partenaire.....	171
b) la taille	171
c) capacité et compatibilité relationnelle.....	172
2.3 le mode de coopération.....	173
2.3.1 les éléments pris en compte.....	174
a) le champ de la coopération.....	174
b) une contribution significative de la part du partenaire.....	175
c) la spécificité des apports de Cevital.....	175
d) la complémentarité des apports.....	176
e) l'interface.....	176
2.3.2 les éléments non pris en compte.....	177
a) la création d'une joint venture.....	177
b) la structure de gouvernance	178
c) la répartition du capital.....	178
d) la localisation de la joint-venture.....	178
Conclusion.....	179
Conclusion générale.....	181

Bibliographie	184
Liste des tableaux et figures	192
Table des matières	195
Annexes	203

Annexe I

Organigramme du groupe Cevital



Annexe II

Questionnaire

- Quelles sont les raisons qui ont conduit Cevital à opter pour un accord de coopération ?

- Quelles ont été les circonstances (le processus qui a conduit jusqu'à la décision de recourir à cet accord de coopération) ?

- En quoi consiste cet accord ? (brève description de l'accord)

- Quelle est l'activité sur laquelle porte cet accord de coopération ?

- Cevital a-t-elle envisagé de développer cette activité seule sans recourir à un partenariat ? si non pourquoi ?

- Quels sont les critères pris en compte lors du choix du partenaire ?
 - les ressources et compétences dont dispose ce partenaire
 - sa capacité à tenir ses engagements (sa capacité à apporter les ressources et compétences dont il s'est engagé à apporter)
 - sa fiabilité financière

- ses objectifs
 - sa réputation
 - sa taille (PME, grande entreprise)
 - l'existence d'une expérience antérieure commune (entre Cevital et ce partenaire)
 - les dirigeants de cette entreprise sont des connaissances
 - la proximité culturelle entre les deux entreprises
 - le positionnement stratégique de ce partenaire dans l'activité concernée par cet accord de coopération (leader, challenger, suiveur...)
 - les partenariats auxquels participe ce partenaire
 - une entreprise étrangère
 - Autre (précisez)
- Y'avait-il d'autres entreprises qui répondaient à ces critères ?
- Quelle est l'activité principale du partenaire choisi (ou ses activités principales) ?
- Son effectif ?
- moins de 50 salariés
 - entre 50 et 499 salariés
 - 500 et plus
- Selon vous quels sont les objectifs (communs aux deux partenaires) ?
- Quels sont les objectifs que Cevital veut atteindre à travers ce partenariat ? Pouvez-vous les classer par ordre d'importance (du plus prioritaire au moins prioritaire)
- Selon vous quels sont les objectifs du partenaire à travers cet accord ?
- l'accès au marché algérien

- le partage des coûts et des risques
 - réaliser des bénéfices financiers
 - bénéficier de votre connaissance du marché
 - accéder à votre réseau relationnel (vos connaissances personnelles)
 - autres
- Selon vous, pourquoi votre partenaire a eu recours à un accord de coopération avec Cevital au lieu de s'implanter en Algérie ou d'exporter vers l'Algérie ?
- Quels sont les compétences et les savoir-faire que Cevital a envisagés de maîtriser grâce à cet accord de coopération ?
- Quelles sont les ressources du partenaire dont Cevital a souhaité bénéficier grâce à cet accord de coopération ?
- les ressources financières du partenaire
 - ses ressources humaines
 - ses ressources physiques (sites de production, machines...)
 - ses ressources technologiques (savoir-faire, brevets...)
 - la notoriété du partenaire
 - autres (précisez)
- Pensez vous que ce partenaire:
- a la capacité de tenir ses engagements en apportant les ressources et compétences convenues
 - est fiable financièrement
- A-t-il (votre partenaire) eu des partenariats réussis ?
- Votre partenaire est :
- une PME
 - une grande entreprise

Pourquoi ce choix ?

- Aviez-vous eu une expérience antérieure de partenariat ensemble (avant ce partenariat)? si OUI sous quelle forme ?

- Quelle est votre appréciation sur cette relation antérieure ?
 - Conflictuelle
 - peu de conflits
 - excellente

- les dirigeants des deux entreprises se connaissaient-ils (avant que les premiers contacts autour de l'accord de coopération n'aient lieu entre les deux entreprises)?

- selon vous, les cultures des deux entreprises sont :
 - proches
 - distantes

- Quel positionnement stratégique occupe votre partenaire dans l'activité sur laquelle porte l'accord de coopération?
 - Leader
 - Challenger
 - Suiveur
 - Nouvel entrant

pourquoi ce choix ?

- Combien ont durées les négociations ? et quelle a été la fréquence des rencontres ?

- Quelles sont les différentes phases de cette négociation ?

- Quelle est la durée de cet accord de partenariat ?
- En quelle année a-t-il débuté?

- Quelles sont les ressources et compétences apportées par Cevital dans cet accord de coopération ?

- Quelles sont les ressources et compétences apportées par votre partenaire dans cette coopération ?

- Y a-t-il eu création d'une filiale commune (co-entreprise ou joint-venture)?
- si OUI quel est le pourcentage du capital détenu par chaque partenaire ?

- Quels sont les domaines de gestion (fonctions de l'entreprise) dans lesquels votre partenaire doit être consulté avant qu'une décision ne soit prise ?

- Cet accord de coopération représente-t-il une grande part par rapport au chiffre d'affaire global de Cevital?

- cet accord de coopération représente-t-il une grande part par rapport au chiffre d'affaire global de votre partenaire ?

- Quels sont les produits fabriqués (ou les services fournis) dans le cadre de ce partenariat?

- Les produits fabriqués (ou les services fournis) sont destinés :
 - au marché algérien
 - au marché extérieur
 - au marché algérien et au marché extérieur

- Comment allez vous maîtriser le savoir-faire et les compétences de votre partenaire ?
 - grâce à la formation de votre personnel par ce partenaire
 - grâce au travail en commun avec ce partenaire (constitution d'équipes communes)
 - autres (précisez)

- Quels moyens sont prévus pour empêcher le partenaire de maîtriser les savoir-faire et les compétences stratégiques de Cevital ?

- Quels sont les moyens prévus qui permettent de régler d'éventuels conflits entre les deux partenaires ?

- Quels moyens sont mis en place pour contrôler la performance des deux partenaires dans cet accord ?

- Si vous aviez la possibilité de changer des clauses dans votre accord de coopération avec ce partenaire que modifieriez vous ?

- Les résultats financiers de cette activité et leur évolution (chiffre d'affaire annuel, bénéfice...etc.)

- Quels sont les savoir-faire et compétences acquis/améliorés grâce à ce partenariat ?

- Est-ce que Cevital peut faire seule cette activité désormais ?

- Quelle appréciation portez vous sur les résultats obtenus jusqu'à présent ?

- Comment envisagez vous l'avenir de cet accord ?

est-il envisagé d'élargir (renforcer) cet accord ? (d'autres marchés, d'autres produits

Résumé :

L'objectif de ce travail est de voir le rôle qu'accorde l'entreprise algérienne aux ressources et compétences dans ses décisions de coopération avec d'autres entreprises. A cet effet, il a été question d'étudier la phase amont de la coopération. Pour répondre à notre problème de recherche ce travail s'est concentré sur trois questions. Les ressources et compétences constituent-elles une priorité? Les critères qui affectent l'acquisition ou l'accès aux ressources et compétences sont-ils pris en compte dans la sélection du partenaire? Est-ce que l'entreprise accorde une importance aux formes qui permettent d'accéder ou d'acquérir les compétences du partenaire tout en essayant de protéger ses propres compétences ? Nous avons tenté de répondre à ces questions en utilisant l'étude du cas d'un partenariat du groupe Cevital.

المخلص :

الهدف من هذا العمل هو الاطلاع على الدور الذي تمنحه الشركات الجزائرية للموارد والمهارات في قرارها على الشراكة مع شركات أخرى. تحقيقا لهذه الغاية، تم مناقشته للدراسة في المرحلة التمهيدية للتعاون. للإجابة على هذه المشكلة أبحاثنا ركزت الدراسة على ثلاثة أسئلة. الموارد والمهارات هل هي أولوية؟ هل تؤخذ المعايير التي تؤثر في اكتساب أو الحصول على الموارد والمهارات في الاعتبار عند اختيار الشريك؟ هل الشركة تعلق أهمية على الأشكال التي تسمح بالوصول لموارد و مهارات الشريك مع محاولة حماية مهاراتها الخاصة؟ حاولنا الإجابة على هذه الأسئلة باستخدام دراسة حالة مجموعة سيفيتال