

Alliances stratégiques et concurrence

Par: Mlle. TOURI Rosa
Maitre assistante à EHEC - d'Alger

285

Alliances stratégiques et concurrence

Par: Mlle. TOURI Rosa
Maitre assistante à EHEC – d'Alger

Mots clés :

Alliances stratégiques, stratégie, performance concurrentielle, ressources et compétences

Résumé :

La firme est dans une constante lutte pour assurer sa pérennité et améliorer sa position concurrentielle et de ce fait améliorer ses résultats sur le marché visé.

Pour atteindre cet objectif la firme est appelée à opérer des choix stratégiques déterminants, et s'assurer de l'accès à des ressources et compétences nécessaires.

Un des premiers « challenges » réside dans le choix d'une stratégie concurrentielle adéquate, dont la mise en oeuvre se traduit par l'arbitrage entre plusieurs modalités possibles.

Nouer des alliances stratégiques est une de ces options offertes à la firme pour assurer son développement.

Faire l'exercice de choisir le bon allié, à travers des stratégies « gagnantes » qui lui permettent d'obtenir une meilleure position concurrentielle et d'assurer sa pérennité est une démarche délicate. Nous nous intéressons à cette problématique dans le cadre d'une alliance entre firme locale et firme multinationale.

Abstract :

Companies are always in constant competition in order to insure their continuity and improve their competitive positions and thus to better their results in their target market.

With a view to reaching that purpose, companies have to take important strategic decisions and do their best in order to obtain the required resources and competences.

One of the most important challenges is to choose the appropriate competitive strategy, whose implementation requires making choice between several strategic options.

Establishing strategic alliances is one of the possible strategic options offered to a company in order to reach its development.

Choosing the appropriate ally and adopting "winning strategies" allowing the company both to improve its competitive position and ensure its surviving is a delicate approach.

We are interested in this topic within the scope of an alliance between local and multinational companies.

Keywords: Strategic alliances, strategy, competitive performance, resource and competence

Introduction :

De nos jours certaines tendances caractérisent le monde des affaires, ce qui vient amplifier la complexité et la turbulence de l'environnement économique. Il en résulte que les entreprises ne parviennent souvent pas à maîtriser l'intégralité des facteurs intervenant dans leur activité et sont de plus en plus contraintes de s'adapter aux nouveaux changements pour assurer leur développement voire leur pérennité. Pour y parvenir les entreprises sont de plus en plus amenées à s'allier avec d'autres firmes (qui sont parfois leurs concurrents directs) pour rester compétitives ou pour saisir des opportunités décisives offertes par leur environnement¹.

La multiplication de ces accords inter-firmes, notamment les alliances stratégiques entre multinationales et entreprises des pays émergents nous amène à nous interroger sur les motivations de cette tendance, ses caractéristiques ainsi que son impact sur la performance concurrentielle des firmes locales.

1. Alliances de multinationalisation :

1.1. Concept et caractéristiques :

Les alliances inter entreprises mettent en situation de coopération, sur un projet donné, des firmes qui gardent leur entière indépendance en dehors du domaine de coopération. Ceci est un des facteurs qui donnent lieu aux spécificités caractérisant les alliances. Dans ce qui suit, nous exposerons ces dernières.

• Des centres de décision multiples :

L'autonomie stratégique préservée par chaque allié influe sur les décisions prises dans le périmètre de l'alliance.

Bien que le **pouvoir des alliés** soit rarement équilibré, chaque décision doit être approuvée par l'ensemble des firmes partenaires. Ceci implique souvent une lenteur dans le processus décisionnel de l'alliance, et nécessite des arbitrages dans les choix stratégiques à opérer. Ces arbitrages peuvent, dans certains cas, impliquer des effets négatifs sur les résultats des alliés.

• Une négociation permanente :

Du fait même de la multiplicité des centres de décision, les firmes alliées sont versées dans un processus de négociation permanent.

Même s'il peut exister un partenaire dominant, il est peu opportun pour celui-ci d'imposer, de manière répétitive, des décisions aux autres partenaires. Le risque de voir, dans ce cas, les firmes dominées se retirer de l'alliance est très élevé.

De ce fait, la négociation est une composante importante du management des alliances.

¹ TRABELSI Karim, la confiance : la plateforme de l'alliance stratégique, article dans revue management & avenir, N°14, P25,

• **Des conflits d'intérêts :**

Les firmes alliées ont des objectifs en commun, d'où découle la création même de l'alliance. Toutefois, la préservation de chaque allié de son autonomie implique la poursuite également d'objectifs propres à l'entreprise, indépendamment de l'alliance. Ceux-ci peuvent être prioritaires pour la firme, et peuvent avoir un caractère contradictoire avec ceux fixés dans le périmètre de l'alliance.

Ce qui engendre ce caractère conflictuel des intérêts dans la coopération.

• **Jeu d'indépendance / interdépendance :**

Les avantages qu'une firme tire d'une alliance dépendent à la fois de ses propres actions et de celles de son (ses) allié(s).

Le degré de dépendance des alliés est souvent non équilibré (certains alliés sont plus dépendants que d'autres), ceci peut résulter de l'asymétrie de la taille des alliés.

Si les alliés sont interdépendants dans le cadre de l'alliance, chacun d'entre eux demeure stratégiquement autonome et juridiquement indépendant.

Les firmes peuvent ainsi être alliées dans une zone géographique donnée, sur une gamme de produits donnée et être en concurrence sur un autre périmètre.

La joint-venture de multinationalisation met en coopération des entreprises émanant de pays différents. L'une offrant des produits qu'elle a développés et souhaite distribuer sur un marché extérieur et l'autre offrant un accès privilégié à son marché local.

C'est dans ce cadre que Renault, pour se développer sur le marché mexicain, a choisi de s'associer à DINA (Diesel National, S.A), firme spécialisée dans la fabrication de camions. Elles ont créé une entreprise commune dénommée «Renault Mexicana», pour assembler et distribuer des R5 et R12. ²

1.2. Motivations à l'alliance :

Il y a trois raisons majeures qui poussent les firmes à nouer des alliances :

• **La mondialisation :**

Pour certains secteurs d'activité, la mondialisation met les entreprises face à des clients dont le comportement est comparable quelque soit son pays et son milieu culturel. La firme dans ce cas se voit faire face à des produits « globaux ». Celle qui réussira à imposer ses normes pourra produire de grandes quantités du même produit, et s'adresser à des clients de nombreux pays des divers

² Garrette Bernard, Dussauge Pierre, les stratégies d'alliances, les éditions d'organisations, Paris, 1995, P93

continents. Ses concurrents seront, à l'inverse, dans une situation critique dans ce domaine d'activité, et dans certains cas leur pérennité sera même menacée. Tisser des alliances peut s'avérer une alternative essentielle pour leur permettre de rebondir.

Pour d'autres secteurs d'activité dits «multidomestiques», l'adaptation des produits aux contextes locaux prime sur l'uniformisation mondiale.

Dans ce cas aussi la coopération s'avérera très nécessaire et les firmes devront combiner leurs savoir faire pour adapter les produits aux spécificités locales et trouver les moyens les plus adéquats pour gagner des parts de marchés dans le pays cible.

• **L'évolution technologique :**

La technologie constitue dans certains secteurs une source essentielle d'avantages concurrentiels. En parallèle, le coût et la complexité de la technologie s'amplifient de manière extrêmement rapide. De ce fait, les firmes, même leaders, se voient dans l'incapacité d'assumer seules, tous ces coûts, et s'orientent vers des alliances soit avec des fournisseurs, soit avec des entreprises de secteurs différents, voire même avec des concurrents.

• **Échec des fusions et acquisitions :**

Les années 80 ont vu la naissance de nombreuses fusions - acquisitions à l'échelle mondiale, cependant leur taux de réussite s'est avéré être très faible³.

L'échec des acquisitions est dû aux inconvénients qu'elles présentent, notamment les effets négatifs qu'une acquisition peut engendrer sur l'entreprise cible. En effet, cette dernière se trouve souvent perturbée dans son fonctionnement : soit ses avantages spécifiques s'affaiblissent, soit la maison mère ne réussie pas facilement à capter et utiliser ses compétences.

Au-delà de ces trois raisons majeures qui poussent la firme à nouer des alliances, l'entreprise qui s'engage dans la création d'une alliance stratégique, vise généralement trois objectifs majeurs⁴:

- * Fournir des ressources supplémentaires pour que les compétences fondamentales puissent donner lieu à un avantage concurrentiel durable à long terme ;
- * Considérer l'organisation sur le long terme et la faire évoluer vers de nouveaux marchés, territoires ou technologies auxquels elle n'avait pas accès jusque-là ;
- * Servir de point de départ pour obtenir des connaissances essentielles à la réussite commerciale future impossible à obtenir autrement

3 Garrette Bernard, Dussauge Pierre, les stratégies d'alliances, les éditions d'organisations, Paris, 1995, P61

4 Milgate Michael, partenariats, externalisation et lean organisation, l'alliance des performances, Edition MAXIMA, Paris, 2004, P82

Lorsque l'alliance stratégique prend la forme de Joint Venture de multinationalisation, les firmes engagées dans cette démarche, cherchent à atteindre d'autres objectifs spécifiques, qui diffèrent entre la multinationale et la firme locale.

Pour la **multinationale** il s'agit le plus souvent de :

- **Bénéficiaire d'une meilleure position concurrentielle** : l'alliance avec un partenaire local donne accès à de nombreux avantages permettant d'obtenir une meilleure position concurrentielle, comparée à celle obtenue avec une filiale détenue à 100%.

Les compétences du partenaire concernant les spécificités du marché local, tel que la connaissance du comportement des clients, maîtrise des aspects juridiques et réglementaire..., peuvent jouer un rôle déterminant pour l'amélioration de la position concurrentielle de la firme commune.

De même, la multinationale peut tirer profit d'actifs (infrastructures, réseau de distribution ...) utilisables par la firme commune, et dont l'acquisition ou l'accès aurait pu être contraignant pour la firme étrangère, si elle venait à agir seule.

- **Bénéficiaire du réseau relationnel et politique du partenaire local** : La filiale à capital détenu partiellement par une firme locale permet une meilleure acceptabilité du projet par l'environnement, notamment les instances politiques locales et les intervenants tels que le réseau de distribution ou les fournisseurs...

Le capital relationnel du partenaire local permet également d'améliorer la sécurité de l'investissement.

- Se conformer aux **exigences réglementaires** de certains pays qui font de l'alliance stratégique avec un partenaire local, le seul mode possible pour accéder à leur marché

Pour la **firme locale**, les principaux objectifs poursuivis à travers l'alliance de multinationalisation sont généralement :

- **Bénéficiaire des savoir-faire de la multinationale** : Les entreprises locales des pays émergents manquent le plus souvent d'expertise. L'alliance avec une firme multinationale, leur permet, si elle bien gérée, d'acquérir divers savoir-faire (commercial, organisationnel ...), leur permettant d'améliorer leurs résultats.

- **Transfert technologique** : Les alliances stratégiques offrent aux entreprises locales la possibilité de bénéficier de transfert technologique, toutefois la concrétisation de cet avantage est tributaire à la fois du niveau de confiance entre les alliés et de la perspicacité de la firme locale. Car ce qui peut être un avantage précieux pour la firme locale est à la fois un risque non négligeable pour la firme multinationale.

• **L'apprentissage** : L'apprentissage est souvent recherché et peut être source d'avantage concurrentiel pour les firmes alliées (Garette 1998). Cependant s'il est de type unilatéral, au profit d'un allié au détriment de l'autre, il risque de constituer un danger qui peut, à terme, nuire à la firme qui en serait victime. Cette appropriation de compétences est difficilement mesurable, et donc difficilement contrôlable. Si la firme locale se lance dans une course d'apprentissage, et développe à cet effet des mécanismes d'apprentissage, elle pourrait contribuer à faire évoluer très positivement ses compétences tant au niveau global qu'au niveau de son capital humain (élever la qualité de ses ressources humaines).

À côtés de ces nombreux avantages tirés de la coopération interentreprises, les alliances stratégiques présentent également des inconvénients. On citera ci-dessous quelques une⁵:

- * Risque de comportement opportuniste de l'un des partenaires qui utiliserait les savoirs ou les techniques partagées pour son propre profit.
- * Risque de se trouver en face d'un allié qui manque de compétence pour accomplir sa partie du contrat.
- * Risque d'avoir des coûts de coordination de l'alliance supérieurs aux avantages proportionnés par cette union.
- * L'allié d'aujourd'hui peut devenir un concurrent de demain.

2. Ressources, compétences distinctives et concurrence :

2.1. Définition des ressources et compétences stratégiques aux cœur de l'avantage concurrentiel :

L'approche des ressources compétences est très répandue dans les recherches en stratégie⁶. Un des postulats de cette approche réside dans le fait que les firmes soient capables de se procurer des ressources et des compétences qui leur permettent d'atteindre un avantage concurrentiel.

Cette approche s'écarte de la vision déterministe proposée par Michael PORTER (1980), et relativise le poids de l'industrie sur la performance des entreprises.

Selon Barney (1991)⁷, il existe trois types de ressources :

• **Les ressources de capital physique** : Comme son nom l'indique, ces ressources regroupent l'ensemble des actifs matériels dont la firme dispose, comme les machines, le capital...

5 KARSAKLIAN Eliane, Internationalisation d'entreprises, démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers, éditions DUNOD, Paris, 2009, P187

6 Le Roy Frédéric et Saïd Yami, management stratégique de la concurrence, éditions DUNOD, Paris, 2009, P 97

7 Le Roy Frédéric et Saïd Yami, management stratégique de la concurrence, éditions DUNOD, Paris, 2009, P98

- **Les ressources de capital humain:** Cette ressource est immatérielle et désigne l'ensemble des atouts cumulés par le personnel de la firme, tant sur le plan individuel que collectif.

- **Les ressources de capital organisationnel:** L'organisation de la firme se définit par deux volets : la structure organisationnelle et la culture organisationnelle.

ROBBINS et JUDGE considèrent que la structure d'une organisation impacte à la fois sa performance et les comportements de ses membres et la définissent comme suit: «La structure organisationnelle définit la façon dont les tâches professionnelles sont réparties, regroupées et coordonnées»⁸

Ces volets de l'organisation, évolue tout au long de la vie d'une firme, en se nourrissant du vécu et de l'expérience de cette dernière, et impacte directement sa performance; c'est pourquoi ils constituent un véritable capital précieux (exemple: les procédures...)

Il est nécessaire pour la firme d'identifier des compétences stratégiques menant à un avantage concurrentiel durable. Pour ce faire, il y a lieu d'analyser la relation qui les lie à l'existence et à la persistance des rentes dans l'entreprise. Peteraf (1993) considère que la génération des rentes repose sur quatre conditions de marché nommées les « pierres angulaires de l'avantage concurrentiel »⁹:

- **L'hétérogénéité des ressources :** les dotations de ressources, différent d'un concurrent à l'autre. Les firmes concurrentes peuvent bénéficier soit d'une rente « ricardienne » en valorisant des ressources supérieures, soit d'une rente « monopolistique » grâce à l'obtention d'une position avantageuse sur le marché.

- **L'existence de limites ex post à la concurrence:** ce sont les obstacles qu'une firme peut mettre en place pour empêcher les concurrents de reproduire sa stratégie gagnante ou d'éliminer ses gains. Ces mécanismes visent à empêcher les concurrents de s'approprier la rente.

- **L'existence de limites ex ante à la concurrence:** Cela suppose que les moyens retenus par la firme pour établir un avantage concurrentiel ne sont pas connaissables à priori.

- **La mobilité imparfaite des ressources:** La mobilité désigne la possibilité d'échanger des ressources sur un marché. Il y a des ressources parfaitement immobiles (donc ne peuvent être échangées) et d'autres sont imparfaitement mobiles, ce qui signifie qu'elles peuvent être échangées, mais elles n'ont pas forcément de la valeur en dehors de la firme.

8 ROBBINS Stephen, Timothy JUDGE, Comportements organisationnels, Éditions PEARSON Éducation, 12e édition, France, 2006, P550

9 Le Roy Frédéric et Saïd Yami, management stratégique de la concurrence, éditions DUNOD, Paris, 2009, P 98

2.2. Identifier les compétences stratégiques dans l'organisation :

Il est nécessaire d'identifier les compétences stratégiques dont la firme dispose, afin de mieux les exploiter et lui permettre d'acquérir une position concurrentielle avantageuse.

Il existe de très nombreux savoir-faire élémentaires au sein de la firme, qui constituent les compétences de cette dernière. Comme il est très délicat de les répertorier tous (voire impossible), l'analyse stratégique se limite le plus souvent aux compétences principales, c'est-à-dire celles qui ont une forte valeur stratégique. Dans ce cas elles sont appelées «compétences clés» ou «compétences distinctives».

Grant (1991)¹⁰ considère que les compétences distinctives à forte valeur stratégique fondent la réputation de la firme. Ces compétences peuvent se rapporter à des domaines très variés tels que les ressources humaines, le marketing ou la recherche et développement..., cependant elles résultent souvent de compétences d'intégration et de coordination de compétences fonctionnelles.

La compétence distinctive peut avoir trait au changement ou à l'adaptation à l'environnement, et l'on parlera alors de «capacité dynamique». Ces capacités peuvent concerner le lancement de nouveaux produits, l'aptitude à changer le réseau commercial pour exploiter les modifications de la demande, ou encore agir sur les facteurs de coûts.

Les compétences dynamiques permettent donc d'adapter ou de changer des activités.

Il est nécessaire de souligner que l'identification des compétences stratégiques est une nécessité mais pas une fin en soi. Ainsi la firme construit l'avantage concurrentiel grâce à la construction de compétences distinctives.

2.3. La construction et la «gestion» des compétences :

Dans l'approche des ressources compétences, on considère que la firme a un rôle actif à jouer dans la constitution de ses compétences, et ce, à deux niveaux: le choix des compétences à développer et le choix de la manière dont celles-ci sont constituées.

Cependant, il faut reconnaître que certaines compétences peuvent émerger du «hasard» et du «bricolage». Ce dernier se caractérise par une objectivation progressive de la compétence à la suite de nombreux tâtonnements.

En pratique, il est possible qu'une compétence résulte des deux, voire des trois processus sus cités, à savoir la démarche volontariste (construction), le hasard (émergence) et le bricolage (constitution).

¹⁰ Le Roy Frédéric et Said Yami, management stratégique de la concurrence, éditions DUNOD, Paris, 2009, P 99,

Selon Sanchez, Heene et Thomas, la «construction de compétences » est « le processus par lequel une firme réalise des changements qualitatifs dans ses stocks existants d'actifs et de capacités, notamment par le développement de nouvelles habiletés à coordonner et à déployer de nouveaux actifs et capacités de manière à permettre à la firme d'atteindre ses objectifs»¹¹. On constate que d'après ces auteurs, la construction de compétences génère, pour l'entreprise, de nouvelles options lui permettant d'atteindre ses objectifs. Ces options peuvent prendre deux formes : soit la firme accède à de nouveaux actifs qualitativement différents (exemple : achat d'une nouvelle machine), soit l'entreprise crée ou adopte de nouvelles capacités dans l'utilisation de ses actifs. Cette forme est la plus fréquente.

En 2004, Sanchez et Heene ont complété la définition ci-dessus, en distinguant « le processus de construction des compétences » du « processus d'exploitation de la compétence » (competence leveraging). Ce dernier renvoie à l'exploitation des possibilités de développement offertes par la compétence nouvellement créée.

Les auteurs ont également identifiés d'autres processus, tout aussi importants, à savoir les «processus d'intensification» (competence maintaining) qui renvoient à l'entretien et à la reproduction de la compétence créée ; et les «processus de défense» (competence defense).

Ainsi, du point de vue de ces auteurs, on considérera que le développement, la fabrication et la commercialisation de nouveaux produits constituent une construction de compétences, étant donné que cela nécessite l'utilisation de nouveaux types d'actifs.

Lorsque la firme poursuit dans la durée ces actions qui s'intègrent dans des mécanismes de routinisation, elle assure de ce fait la maintenance et l'intensification de la compétence.

L'exploitation de la compétence peut se faire dans le même contexte, par exemple, en augmentant le nombre de produits fabriqués et vendus, soit dans d'autres contextes, par exemple, en déployant cette compétence pour conquérir de nouveaux marchés géographiques.

Les trois processus conjoints : construction, intensification et exploitation de la compétence, permettent à la firme de dégager des rentes parfois très importantes.

Le quatrième processus : la défense ne se limite pas aux mécanismes de protection contre l'imitation, mais englobe également d'autres aspects limitant le risque que des informations ou technologies propres ne parviennent à la concurrence (la concurrence peut user de divers moyens y compris, par exemple, des tentatives de recrutement d'employés jouant un rôle clé dans la mise en œuvre de la compétence. La firme devra donc prendre en considération tous ses aspects dans ses processus de défense)

11 Idem, P 102

3. Alliances stratégiques et concurrence :

3.1. Compétitivité des firmes locales :

Pour permettre à la firme d'être compétitive sur son marché, il est primordial d'opter pour des stratégies concurrentielles adéquates. La stratégie de la firme dans chaque DAS (domaine d'activité stratégique) dépendra à la fois de la croissance du secteur dans lequel ils opèrent, et de la position concurrentielle de la firme ainsi que de la consolidation du portefeuille d'activités.

Trois options stratégiques s'offrent à la firme :

- **Le développement :**

Les stratégies de développement visent l'atteinte de croissance plus rapide que le marché afin d'améliorer la position concurrentielle. Pour la mise en œuvre de cette option stratégique, la firme peut choisir soit de se développer grâce à «la différenciation» ou le faire grâce à «la domination par les coûts» (ou compétitivité par les prix).

Cette option stratégique est adaptée aux domaines d'activité positionnés en «vedette» et peut être appliquée également aux activités positionnées en «dilemme».

- **La consolidation :**

L'objectif de cette option stratégique est de croître au même rythme que le marché, et vise donc le maintien de la position concurrentielle de la firme. Cette option impose à la firme d'avoir une grande vigilance et d'opérer donc un suivi très rigoureux de la concurrence.

Cette option stratégique est particulièrement adaptée aux domaines d'activité positionnés en «vache à lait»

- **Le retrait :**

L'objectif de cette stratégie est de se retirer du marché à plus ou moins long terme tout en assurant la maximisation des flux net de liquidités. Ces stratégies sont adaptées domaines d'activité positionnés en «poids morts» ou celles positionnées en «dilemme» dans le cas où l'entreprise choisit de se retirer. La mise en œuvre de la stratégie de retrait est souvent «habillée» de manière valorisante.

3.2. Apports des alliances stratégiques sur l'efficacité concurrentielle des firmes locales :

Après avoir arrêté les stratégies à adopter dans chaque domaine d'activité stratégique, en cohérence avec la stratégie de groupe, il est nécessaire pour la firme de choisir les voies lui permettant de mettre en œuvre cette stratégie. Celles-ci sont très nombreuses et peuvent être soit interne (à titre d'exemple

pour la stratégie de développement : développement par l'innovation et la création de nouveaux produits et services, développement via l'extension géographique,...), soit externe (alliances, acquisition...)

L'alliance stratégique rentre dans les « voies externes », et constitue donc une des modalités permettant la mise en œuvre de la stratégie choisie par la firme.

Lorsqu' une firme locale décide de s'allier avec une multinationale, de nombreuses opportunités s'offrent à elle, pour lui permettre d'optimiser ses bénéfices de cette alliance et améliorer sa compétitivité.

Pour ce faire, il est nécessaire que la firme locale s'inscrive dans ce qui est appelé «organisation apprenante». Une telle démarche, englobe des modèles d'actions qui s'appliquent aussi bien à l'individu qu'à tout ou partie de l'organisation, et dont l'objectif est de développer et capitaliser l'apprentissage. L'usage des nouvelles technologies permet de faciliter la mise en place des techniques organisationnelles et des outils permettant de faire vivre l'organisation apprenante.

Ces techniques et outils doivent être réfléchis et minutieusement élaborés pour qu'ils puissent être efficaces, notamment lorsqu'il s'agit de les appliquer dans le cas d'une alliance stratégique.

Pour ce faire il est indispensable d'identifier au préalable «la plate-forme stratégique de l'entreprise», que Ducreux et Marchand-Tonel définissent comme suit : «un ensemble cohérent de compétences métier et de capacités organisationnelles sur lesquels peuvent s'appuyer les différentes activités d'entreprise et qui lui permettent d'assurer sa compétitivité dans le long terme»¹²

Il s'agit pour la firme locale, de développer un apprentissage «prédateur» vis-à-vis de son allié de manière à construire des compétences qui lui permettront d'atteindre une meilleure compétitivité.

Conclusion :

L'entreprise est en constante quête pour assurer sa survie dans les secteurs à forte intensité concurrentielle. Elle est amenée à opérer des choix stratégiques lui permettant de faire face à la concurrence et d'améliorer ses résultats.

L'alliance stratégique est un moyen qui peut conduire à de nombreuses retombées positives si elle est opérée de manière « correcte » et si elle est bien gérée.

Avant de se lancer dans une stratégie d'alliance avec une multinationale, la firme locale devra impérativement mener de nombreuses réflexions argumentées lui permettant de préparer l'alliance, de choisir le bon allié et surtout de s'assurer d'avoir la possibilité de développer des mécanismes lui permettant d'accéder à certains savoir-faire de son allié et construire des compétences qui lui permettront d'atteindre à terme une meilleure compétitivité ;

12 DUCREUX Jean-Marie, MARCHANT-TONEL Maurice, Stratégie, les clés du succès concurrentiel, éditions d'Organisation, Paris, 2004

Références bibliographiques :

- BALANTZIAN Gérard, L'Avantage Coopératif, le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997
- BOYER Luc, EQUILBEY Noël, Organisation, Théories, Applications, Editions d'Organisation, Paris, 1999,2003
- COLLINS TIMOTHY, DOORLEY THOMAS, Les alliances stratégiques, InterEditions, Paris, 1992
- DEYSINE Anne, DUBOIN Jacques, s'internationaliser, stratégies et techniques, éditions DALLOZ, Paris, 1995
- DUCREUX Jean-Marie, MARCHANT-TONEL Maurice, Stratégie, les clés du succès concurrentiel, éditions d'Organisation, Paris, 2004
- DOZ YVES, HAMEL GARY, L'Avantage des alliances, logique de création de valeur, Editions DUNOD, Paris, 2000
- DUSSAUGE Pierre, GARRETTE Bernard, les stratégies d'alliances, les éditions d'organisations, Paris, 1995
- GERVAIS Michel, stratégie de l'entreprise, 5ème édition, ECONOMICA, 2003
- HATCH Mary Jo, théorie des organisations, de l'interet de perspectives multiples, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2000
- JOLLY Dominique, Alliances interentreprises – Entre concurrence et coopération, Éditions Vuibert, Paris, 2001
- KARSAKLIAN Éliane, Internationalisation d'entreprises, démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers, éditions DUNOD, Paris, 2009
- LAVALETTE Georges, Marie NICULESCU, les Stratégies de croissance, Éditions d'organisation, Paris, 1999
- LE ROY Frédéric et YAMI Saïd, management stratégique de la concurrence, éditions DUNOD, Paris, 2009
- MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, entreprises multinationales, Stratégie, Restructuration, Gouvernance, Editions Dunod, Paris, 2005
- MEIER Olivier, SCHIER Guillaume, Fusions Acquisitions, Stratégie, Finance, Management, Editions Dunod, Paris, 2003
- MILGATE Michael, partenariats, externalisation et lean organisation, l'alliance des performances, Edition MAXIMA, Paris, 2004
- PORTER Michael, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, éditions DUNOD, Paris, 1999
- ROJOT Jacques, Théorie des organisations, éditions ESKA, 2ème édition, Paris, 2005
- ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, Comportements organisationnels, Éditions PEARSON Éducation, 12e édition, France, 2006
- STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité, 3e Edition, Editions DUNOD, Paris, 1997

Articles :

- HALLOUL Rached, réseaux d'alliances et asymétries du pouvoir, Microsoft et les navigateurs internet, La revue des sciences de gestion, n°220-221, juillet-octobre 2006