

DES ALLIANCES STRATEGIQUES AUX ALLIANCES LOGISTIQUES

Pascal PICARD

Etudiant Doctorant*

Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion

Groupe de Recherche et d'Etude sur la Gestion et l'Entreprise dans l'Océan Indien
(GREGEOI)

BP 356 - 97467 - SAINT DENIS CEDEX (LA REUNION).

Tél : 19-262-21 16 26

Fax : 19-262-21 48 56

e-mail : picard@univ-reunion.fr

Recherche en démarrage

*Financement du Conseil Régional de la Réunion et du Fonds Social Européen

DES ALLIANCES STRATEGIQUES AUX ALLIANCES LOGISTIQUES

Notre recherche fait suite à une série de travaux initiée au sein du GREGEOI - Groupe de Recherche et d'Etude sur la Gestion et l'Entreprise dans l'Océan Indien. L'objectif de ce groupe est d'étudier le fonctionnement des organisations, en particulier des PME/PMI dans le contexte spécifique des économies de l'Océan Indien, caractérisées par l'éloignement et l'insularité. L'alliance stratégique permet de partager les ressources et constitue ainsi un moyen de développement privilégié pour les entreprises. La logistique dans sa nouvelle formulation offre un angle d'approche original d'accès à la stratégie de l'entreprise. Elle permet de mettre en avant des comportements difficiles à observer directement (Boyer, 1995). Depuis peu, de nouvelles formes d'alliances basées sur l'échange de compétences logistiques émergent dans le monde économique. Cette émergence est le signe de l'importance sans cesse croissante qu'occupe la logistique au sein des entreprises et du besoin d'établir des relations durables entre les divers partenaires. Les chercheurs commencent à s'intéresser à ce concept, notamment les logisticiens. Les quelques travaux effectués jusqu'à maintenant ne permettent pas cependant de bien cerner le concept et présentent encore de nombreuses zones d'incertitude. L'objectif de notre recherche sera d'apporter une contribution complémentaire afin d'améliorer la connaissance du problème. Le terrain particulier sur lequel portera notre recherche mérite quelques remarques préliminaires. Après avoir défini le cadre de recherche (1), la problématique (2), et la méthode de validation (3), la conclusion portera sur les premiers résultats d'une étude exploratoire réalisée dans un Territoire Périphérique Insulaire (TPI) : la Réunion (4).

I. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Le TPI de part ses caractéristiques géographiques et économiques est un terrain privilégié d'observation d'alliances logistiques.

A. Le Territoire Périphérique Insulaire

Un TPI désigne un espace insulaire marqué par la grande distance qui le sépare d'un centre d'activité dont il est économiquement et/ou politiquement dépendant (Poirine, 1993 ; Boyer, 1994). La distance et l'insularité entraînent respectivement des handicaps de coûts et une spécificité de la demande par rapport à celle des continents comme le montre le schéma 1 ci-dessous.

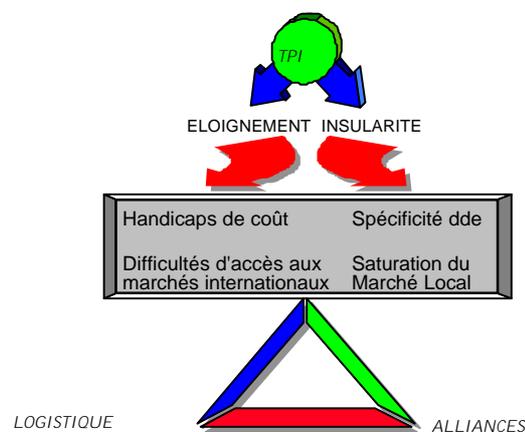


Schéma 1
Alliances et Logistique dans les TPI

Du fait du caractère insulaire, les entreprises dans les TPI doivent non seulement faire face à une demande spécifique par rapport à celle du continent mais aussi à un marché local restreint et de plus en plus saturé. L'éloignement des TPI par rapport aux continents influence considérablement les coûts et délais et pose des difficultés d'accès aux marchés extérieurs pour les entreprises implantées dans ces TPI.

Le caractère insulaire des TPI et leur éloignement ont constitué durant de nombreuses années **des barrières à l'entrée** pour les entreprises extérieures. Depuis ces dernières années, les entreprises cherchent cependant à étendre leurs activités au reste du monde et les problèmes d'éloignement et de spécificité de la demande ne sont plus aujourd'hui de réelles barrières pour elles. Ainsi les entreprises en TPI doivent également faire face à une concurrence externe de plus en plus vive.

En outre, ces mêmes barrières peuvent constituer pour les entreprises des TPI **des barrières à la sortie**. Il devient ainsi indispensable pour ces entreprises, afin d'étendre leur zone d'activité à d'autres zones géographiques, de pouvoir faire face à ces handicaps.

L'alliance stratégique dont l'objectif est la recherche d'un avantage concurrentiel (Ingham, 1990) et la logistique source d'avantage de coût et/ou de différenciation (Fabbe-Costes, 1993) sont ainsi des outils privilégiés dans ces économies insulaires.

B. Des alliances stratégiques

Le développement des alliances est l'un des phénomènes essentiels qui a bouleversé l'environnement des entreprises au cours de la dernière décennie (Dussauge et Garrette, 1991). Le terme "alliance" fait partie de ces mots aux "contours mal définis" (Jolly, 1993). Il existe en effet un vocabulaire très riche dès que l'on traite du sujet des alliances stratégiques. Il est ainsi fait référence à des partenariats, des collaborations, des associations, des joints ventures et bien d'autres actions.

Contrairement à de nombreux auteurs, Garrette et Dussauge (1991) ont pendant longtemps exclu du champ de leur recherche les relations de partenariat entre clients et fournisseurs au sein d'une même filière économique dans la mesure où ces relations ne soulèvent pas le problème de la concurrence entre alliés. Dans leur dernier ouvrage, ils se réconcilient avec la plupart des auteurs et traitent également des alliances entre entreprises non-concurrentes en proposant un cadre d'analyse général. Leur typologie présente l'intérêt de mieux cerner le concept (Garrette et Dussauge, 1995) (Voir Schéma 2).

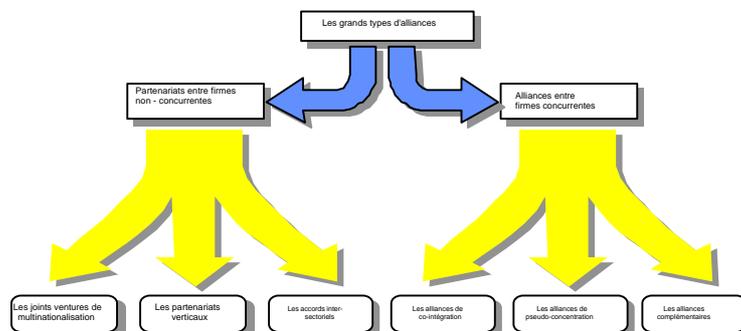


Schéma 2
Typologie des alliances
GARRETTE & DUSSAUGE (1995)

Une approche large est préférable. Les alliances stratégiques seront considérées comme s'inscrivant dans un large continuum allant des accords tacites à la fusion et à l'acquisition tout en excluant ces deux extrêmes (Ingham, 1990).

Les alliances stratégiques se définissent ainsi comme des accords explicites établis dans une perspective de plus ou moins longue durée, par lesquels des entreprises partagent, combinent ou échangent des moyens en vue de mener à bien un projet ou une activité spécifique afin de bâtir et maintenir des avantages compétitifs plutôt que :

- de mettre en oeuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence.

- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités.

Le fait d'inclure les stratégies d'impartition telles que la sous-traitance ou la franchise relève d'une conception très large de l'alliance par opposition à une conception plus restreinte qui est celle de l'alliance "concurrentielle". Il y a alliance, à partir du moment où deux ou plusieurs entreprises jouent sur leur complémentarité pour coordonner leurs stratégies (Leclère et Elis, 1993 ; Stafford, 1994 ; Yoshino and Rangan, 1994). Les entreprises qui s'allient s'engagent dans une gestion conjointe et assument ensemble les risques tout en restant autonomes et juridiquement indépendantes sur leurs activités qui ne rentrent pas dans le champ de l'alliance (Jolly, 1993 ; Dussauge et Garrette, 1995).

Les alliances s'inscrivent dans le cadre des stratégies compétitives visant à bâtir, maintenir ou augmenter les avantages concurrentiels des entreprises en présence. Ces avantages, qui confèrent à l'entreprise une position favorable dans son environnement, peuvent être obtenus par la mise en oeuvre de deux stratégies génériques : l'obtention d'un leadership sur le plan des coûts ou de la différenciation (Porter, 1985).

L'alliance stratégique peut se décrire par les caractéristiques suivantes (Aliouat, 1993 ; Boyer, 1995) :

- ses acteurs,
- son objet ou contenu,
- sa forme,
- la motivation des partenaires,
- ses coûts et ses avantages,
- ses risques d'échecs,
- le type de management relationnel des alliés,
- les champs concurrentiels concernés.

Le déterminant fondamental de l'alliance se situe dans les intentions stratégiques des acteurs (Noel, 1990 ; Aliouat, 1993 ; Lorange and Roos, 1993). Ces intentions sont de plus en plus influencées par des problèmes d'ordre logistique.

C. Aux alliances logistiques

Depuis ces dernières années, de nombreuses mutations s'opèrent dans le monde économique et la logistique n'est pas épargnée. Le cabinet Conseil AT KEARNEY a identifié l'émergence des alliances stratégiques comme un des huit facteurs de changement du monde économique en général et de la logistique en particulier (Byrne, 1992). La logistique telle que définie par le CRET-LOG (Centre de Recherche sur les Transports et la Logistique), de l'Université d'Aix-Marseille II, est la **technologie de la maîtrise des flux physiques de marchandises et**

d'informations associées que l'entreprise expédie, transfère et reçoit (Colin et Paché, 1988). Après avoir été longtemps associée aux tâches opérationnelles de transport, manutention et/ou stockage, la logistique accède aujourd'hui à un territoire vaste et devient une démarche "totale" et transversale. Elle a en effet pour mission de synchroniser les rythmes de l'ensemble de la circulation physique, et est ainsi en interaction permanente avec toutes les fonctions classiques de la firme et constitue une interface active de l'entreprise avec son environnement (Fabbe-Costes et Colin, 1993).

De nombreux partenariats ne cessent de croître entre les fournisseurs et les clients et entre les expéditeurs et les transporteurs (Bowersox and Droge, 1989 ; Heide and John, 1990 ; Gentry, 1993). Ces partenariats apportent des avantages substantiels à travers le contrôle et la vitesse de transfert de l'information, et de la productivité (Bowersox, 1990). De façon générale, **les alliances logistiques sont des alliances inter-entreprises où les ressources mises en commun, combinées ou échangées ont trait au développement logistique de l'entreprise** (Ellram, 1992). Le développement logistique de l'entreprise fait référence à l'acquisition de compétences logistiques.

Sur la forme que ces alliances prennent, la plus commune est celle qui implique un prestataire de service logistique, telle qu'une société de stockage ou un transporteur, et un producteur de biens. La plupart des auteurs abordent le concept sous cette forme (Fabbe-Costes et al., 1995 ; Van Laarhoven et al., 1994). D'autres types d'alliances logistiques existent. Boyer (1995) a repéré dans son étude des alliances qui font appel directement à des compétences logistiques et qui mettent en jeu des acteurs de professions diverses. (Voir Schéma 3).

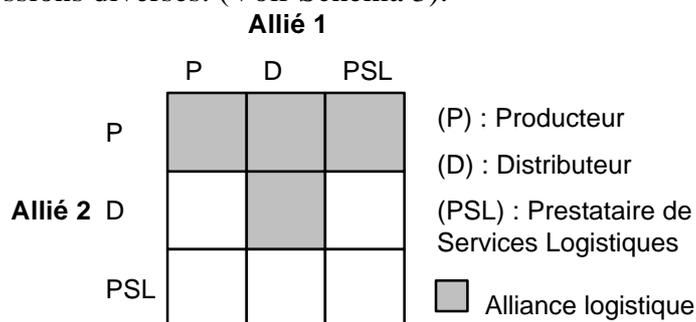


Schéma 3 : Les alliances logistiques
(Source BOYER 1994)

De façon plus exhaustive, il convient de rajouter à ce modèle les alliances qui impliquent un ou plusieurs prestataires de services logistiques (Fabbe-Costes et al., 1995) (Voir schéma 4).

Schéma 4 : Les alliances logistiques **Acteurs concernés**

Ainsi, les alliances logistiques peuvent impliquer deux producteurs, deux distributeurs ou deux prestataires de services logistiques. De façon plus générique, Bowersox (1990) distingue deux formes d'alliances logistiques : l'alignement vertical et l'alignement horizontal. Dans le premier cas, les entreprises appartiennent au même secteur d'activité et sont des producteurs, distributeurs ou prestataires de services logistiques. La forme horizontale fait quant à elle référence à des acteurs appartenant à des secteurs d'activité différents. Carrasco (1994) distingue cinq grands types de coopération qu'il qualifie de concept-clé de l'approche logistique. Sa classification présente l'intérêt de bien distinguer d'une part les coopérations internes à l'entreprise (inter-fonctionnelles, intra-fonctionnelles et intra-entreprises) et d'autre part, les coopérations externes à l'entreprise telles que les coopérations inter-entreprises (composantes de la chaîne logistique) et les coopérations intra-sectorielles. Seules les coopérations externes peuvent être qualifiées d'alliances logistiques avec une variante supplémentaire, ces coopérations inter-entreprises pouvant être intra-sectorielles mais aussi inter-sectorielles. L'alliance logistique peut ainsi impliquer deux acteurs ayant des compétences différentes et pouvant appartenir à des secteurs différents.

La motivation de l'alliance est directement fonction des acteurs qui la composent. Ainsi deux prestataires de services logistiques qui s'allient, chercheront à offrir une plateforme de services plus étoffée. L'alliance offre ainsi à ces prestataires une alternative pour rester ou [re]devenir des points de passage obligés pour la logistique des clients (Fabbe-Costes et Colin, 1995). De même, une entreprise qui souhaite se concentrer sur son métier de base, s'alliera à un prestataire de service. Elle externalisera toute ou une partie de sa logistique à ce nouvel allié qui l'exécutera à un meilleur coût et avec plus d'efficacité.

Comme le souligne Ellram (1992), il est nécessaire de distinguer les alliances formées exclusivement avec des objectifs logistiques, de celles qui font appel à plusieurs compétences. Contrairement aux autres formes d'alliances, la plupart des alliances logistiques sont formées à des fins multiples (logistiques et marketing, achats, etc..). Ces résultats, même si la méthodologie utilisée est sujette à critique, se justifient par la transversalité qu'occupe la logistique au sein de l'entreprise et de son interaction permanente avec les autres fonctions de l'entreprise.

Malgré ces diverses contributions, il faut noter la lacune d'un appareil d'observation et d'intégration conceptuelle. Cet appareil sera destiné à identifier des alliances logistiques non seulement entre acteurs concurrents ou non concurrents, mais aussi dans un champ d'action plus élargi que la classique approche de la logistique à travers la manutention, le stockage et le transport.

La plupart des auteurs ayant travaillé sur les alliances logistiques se sont appuyés essentiellement sur les compétences opérationnelles de base en matière de logistique. Ils n'étudient ainsi que les alliances mettant en jeu au moins un prestataire de service logistique. Cette focalisation se justifie avant tout par une identification plus aisée des alliances. Il suffit en effet d'identifier des Prestataires de Services Logistiques (PSL)

pour identifier des alliances. Cette approche peut être qualifiée de restrictive. Comme vu précédemment, la logistique aujourd'hui va au-delà de ces simples compétences de base, et, dans un niveau d'intégration plus élevé, peut concerner le pilotage de tout ou partie de la chaîne et la gestion du système d'information. La présence d'un PSL n'est pas une nécessité.

Nous souhaitons dans notre problématique combler ces quelques lacunes et apporter des éclairages nouveaux au niveau notamment de la dynamique des alliances logistiques.

II. PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Si le concept d'alliances stratégiques a fait l'objet d'une abondante littérature jusqu'ici, les nombreuses typologies proposées ont rarement tenu compte de l'importance croissante qu'occupe la logistique dans l'environnement de l'entreprise. Par ailleurs, les chercheurs en logistique se sont peu préoccupés de ce type particulier d'alliance et des facteurs qui conditionnent sa mise en oeuvre (motivations, forme, conditions de succès, risques d'échec, ...). On peut dès lors se poser de nombreuses questions :

- En quoi les alliances logistiques présentent-elles des divergences et des convergences avec les alliances stratégiques ?
- Faut-il distinguer plusieurs types d'alliances logistiques ?
- Quelles sont les fonctions de l'entreprise concernées par cette alliance ?

- Quelles sont les activités au coeur de l'alliance en terme de valeur ajoutée ?
- Quelles formes prennent ces alliances ?
- Les alliances logistiques sont t-elles préférables aux autres mouvements stratégiques ?
- Tous les partenaires tireront t-ils le même bénéfice ?
- Quels sont les bénéfices attendus et les résultats apportés ?
- Quels sont les facteurs de succès et d'échecs des alliances logistiques ?
- Les alliances logistiques permettent t-elles de générer d'autres alliances ?

Cette recherche tente de combler ces lacunes. Dans un premier temps, l'étude des alliances stratégiques dans des territoires dits ultra-périphériques, pourrait permettre d'une part de mettre en avant les caractéristiques de ces alliances dans des territoires atypiques et d'autre part de mesurer la part qu'occupe la logistique dans ces alliances. En tenant compte des remarques précédentes, l'élaboration d'un outil efficient d'identification des alliances logistiques semble être indispensable.

Dans un deuxième temps, le concept d'alliance logistique sera approfondi. Nos trois principales questions de recherche sont :

- Pourquoi les entreprises implantées en TPI s'engagent-elles dans des alliances ?
- Quelles sont les caractéristiques et modèles de ces alliances stratégiques ?
- Quelles sont les caractéristiques des alliances formées à des fins logistiques ?

Ces questions sont représentées dans le schéma ci-dessous.



La problématique de notre recherche s'oriente dans une voie de recherche qui réuni trois points :

- La nature de l'alliance logistique,
- les éléments en faveur de la mise en oeuvre des alliances logistiques,
- La **dynamique d'évolution** des alliances logistiques.

III. PROCESSUS ET METHODE DE VALIDATION

A. Les sources théoriques

Au niveau du cadre théorique, il convient d'aborder plusieurs concepts. Il est utile avant tout de balayer la littérature sur le thème de **l'alliance stratégique** et de se positionner dans les différentes approches du problème. Afin de bien cerner le concept un éclairage théorique semble nécessaire en se référant notamment aux apports de la théorie des coûts de transaction, de la théorie de la production internationale, de la théorie des jeux etc...

Dans un deuxième temps, la délimitation du champ des alliances logistiques inter-entreprises appelle une revue du domaine couvert par la **logistique**. En particulier, la logistique sera placée en avant dans sa nouvelle approche, comme vecteur ou porteur de la stratégie de l'entreprise. Au fil de la présentation des grands stades d'évolution de l'approche logistique, il sera intéressant de mettre en exergue la gestion des partenariats entre les divers acteurs.

Et enfin, le dernier concept théorique sera bien entendu celui de **l'alliance logistique** pour lequel il conviendra de présenter en détail les contributions des divers auteurs et de positionner la problématique de notre recherche.

B. Terrain de validation et acquisition des informations

Pour des raisons d'accès à l'information, l'espace géographique retenu est la zone Océan indien, représentée dans la carte ci-dessous.

-

Les îles qui composent cette zone - Comores, Madagascar, Maurice, Réunion, Seychelles, ... - offrent de grandes disparités d'ordre politique, économique et sociale, donnant par là même un caractère innovant à notre recherche. De toute évidence, le terrain d'intervention sera étendu au territoire national dans la mesure où certaines des alliances observées mettent également en jeu un acteur du continent.

Pour permettre un accès aisé à l'information, l'aide d'organismes, telle que la Commission de l'Océan Indien, les Chambres d'Industrie et de Commerce, les syndicats patronaux, sera précieuse. Plusieurs étapes seront nécessaires pour la collecte des informations :

- **1ère étape** : Etude exploratoire sur un échantillon d'alliances logistiques à partir d'entretiens semis directifs. Cette étude exploratoire ne concernera qu'un seul TPI : la Réunion.
- **2ème étape** : Recensement exhaustif ou quasi-exhaustif des alliances stratégiques et création d'une base de données. Ce recensement se fera à partir de sources secondaires : presse, organismes consulaires et surtout par le réseau important tissé sous l'égide de l'IAE.
- **3ème étape** : Validation des hypothèses de recherche auprès d'un échantillon étendu à plusieurs TPI.

Les premiers résultats issus de l'étude exploratoire sont présentés ci-dessous.

IV. ETUDE EXPLORATOIRE

A. Présentation de l'échantillon

L'échantillon utilisé dans cette étude exploratoire est composé de 11 alliances logistiques. Chaque alliance étudiée fait l'objet d'une observation. Dès lors, une entreprise peut être représentée plusieurs fois dans l'échantillon si elle a conclu plusieurs accords.

Il s'agit d'un échantillon de convenance qui n'est aucunement représentatif des entreprises réunionnaises. Néanmoins, il implique les plus grandes entreprises qui de part leur taille exerce un pouvoir important dans l'économie de l'île. Par ailleurs, l'échantillon présente suffisamment de diversité, que ce soit au niveau des alliés, des alliances ou des secteurs représentés. Il semble donc avoir les critères que l'on peut escompter d'un échantillon pour une étude exploratoire.

La collecte des informations s'est faite auprès des dirigeants d'entreprise à partir de la grille d'entretien suivante :

- Présentation générale de l'entreprise
 - . finalités, objectifs, culture
 - . nature et étendue géographique des activités
 - . évolution historique du portefeuille
 - . sources d'avantages compétitifs
 - . investissements majeurs
 - . résultats et autres principaux flux financiers
- Observation des opérations logistiques
 - . contenu de la fonction logistique
 - . responsabilités exercées dans la gestion des flux informationnels
 - . réseaux de communication utilisés
 - . système d'évaluation des coûts logistiques et du service offert
 - . relations d'ordre logistique avec d'autres entreprises
- L'alliance : situation actuelle
 - . acteurs

- . objet, contenu, champs concurrentiels visés, forme
- . principales motivations (pour chaque partie)
- . rôle de la logistique (source, contrainte)
- . avantages retirés : critères de mesure des gains (stratégiques, parts de marché, différentiels de coûts), évaluation, répartition entre alliés
- . coûts supportés ; répartition
- . évaluation du rapport avantages / coûts
- . mode de management des relations entre alliés
- L'alliance : dynamique
 - . historique rapide
 - . faits majeurs survenus
 - . principales difficultés rencontrées
 - . principaux apports pour les alliés
 - . obstacles au développement, risques d'échecs

L'énoncé des résultats commencera par la présentation de quelques tris à plat et ensuite par une première approche des pistes de recherche possibles.

B. Description des alliances

1. Les alliés

L'échantillon comprend 11 cas d'alliances bilatérales et 2 alliances à 3 acteurs. Ces dernières mettent en relation pour l'une 2 producteurs et un prestataire de services logistiques et pour l'autre 3 producteurs. La grille ci-dessous donne la répartition des alliances par type d'acteurs.

Répartition des alliances par type d'acteurs

Sur ces alliances, 8 sont des alliances entre entreprises concurrentes. Le rapport de force entre les alliés reste en majorité équilibré.

Degré de dépendance	Nb
Equilibré	7
Déséquilibré	4

Le tableau ci-dessous met en avant l'origine ethnique des acteurs. Le brassage culturel est un phénomène intéressant à étudier dans ce type de territoire.

Origine ethnique	Nb
Alliances entre blancs	3
Alliances entre blancs et indiens ou chinois ou métis	8

2. *L'alliance*

Il y a quasiment autant de cas de coopération amont/aval (4) que de cas de coopération horizontale (6) et 2 cas de coopérations (amont/aval et horizontale). Le tableau ci-dessous résume les différentes formes d'alliances observées.

Forme de l'alliance	Nb
Société commune	5
GIE	2
Accord simple	2
Participation	2

La majorité des cas observés a pour objet une activité commune de commercialisation (6).

Objet	Nb
Commerce	6
Production	1
Développement	1
Combinaison	3

La justification principale de l'alliance se trouve dans la recherche d'avantages concurrentiels. Les alliés recherchent soit un avantage direct - contre les non-membres de l'alliance - soit un avantage indirect - neutralisation d'une source d'avantages compétitifs de l'allié. Pour une majorité d'alliés, la principale source de motivation reste la diminution des coûts, viennent ensuite la recherche d'avantages indirects (blocage de concurrents ou d'alliés) et enfin les avantages liés à la différenciation (amélioration de la qualité des services).

Enfin la plupart des alliés n'envisagent pas de rupture immédiate de l'alliance. Dans la plupart des cas les alliés ont un point de vue convergent, sur l'issue de l'alliance (8), et seulement dans 3 cas, ces points de vue sont divergents. Le tableau ci-dessous synthétise les issues anticipées par les alliés.

Issue anticipée	Nb d'alliés
Rupture	6
A moyen terme	1
Durable	17

C. Les pistes de recherche

1. *Une typologie des alliances*

L'échantillon met en exergue des situations d'alliances contrastées. Plusieurs critères permettent de différencier les alliances, tels que l'importance des ressources logistiques et les retombées de l'alliance. On observe ainsi 4 situations :

- L'alliance permet d'accroître les compétences et performances logistiques des alliés. Elle permet également d'atteindre d'autres objectifs non-logistiques, de nature essentiellement stratégique.

Exemple : *C'est une alliance entre un transporteur maritime local et deux fabricants d'aliments de bétail ; le premier transporte en vrac les matières premières nécessaires aux fabricants, et ce de façon exclusive. le service est de meilleure qualité que celui qui était jusqu'alors proposé par les agents maritimes classiques, car les bateaux et les rotations sont parfaitement adaptés aux besoins des industriels. le coût d'approvisionnement est moindre pour ces derniers, tandis que la compagnie de transport trouve chez ses clients auxquels elle s'est alliée, un débouché permanent pour son activité.*

Le rapport performance/coût semble favorable aux trois acteurs, même si la réaction des autres compagnies maritimes (enseignes nationales) pourrait constituer une menace.

Cette première alliance a permis à deux des alliés de prendre conscience de la convergence de leurs intérêts et de leur motivation en matière de développement. D'où, deux autres projets montés en commun pour exploiter les bases logistiques.

- L'alliance logistique met en jeu les compétences de base de la logistique à savoir le transport, la manutention et le stockage. L'alliance ne génère ici que des retombées d'ordre logistique et permet d'atteindre des objectifs de diminution des coûts de production et des coûts logistiques au niveau du stockage, de la manutention et du transport.

Exemple : *C'est l'exploitation par un antillais et un réunionnais d'une centrale d'achat métropolitaine, brassant un volume conséquent de commandes et destinée à l'approvisionnement de la moyenne et de la grande distribution, chaque allié agissant dans son pays d'origine.*

Motivée par l'acquisition de compétences logistiques et la réduction des coûts, l'alliance a permis aux acteurs concernés de réaliser des performances remarquables : le risque d'une remise en question de l'alliance par l'un ou l'autre des alliés est peu probable.

- Les alliances ont des conséquences d'ordre logistique minimales par rapport aux autres conséquences. La logistique peut n'occuper qu'un rôle secondaire, peu important ou au contraire occuper une position fondamentale. En effet, dans le cas où les faibles ressources mises en jeu permettent de générer d'autres conséquences, la logistique sert ici de levier pour atteindre des objectifs d'ordre stratégique.

Exemple : *Une PME (producteur agro-alimentaire) et un groupe congloméral (de petite taille) locaux s'allient pour racheter et exploiter en commun une entreprise de vente de véhicules industriels. Les objectifs visés sont d'une part, de rationaliser*

leurs activités respectives de transports - diminution des coûts d'achat et d'entretien du matériel roulant -, et d'autre part, d'éviter de dépendre, sur une étape de base de leurs activités logistiques, de fournisseurs déjà contrôlés par leurs concurrents.

- Enfin la quatrième situation traduit le cas d'une alliance n'ayant aucune conséquence logistique et non-logistique sur la performance de l'entreprise.

Exemple : *Cette alliance concerne :*

- un acteur local L présent dans des activités aussi bien de grande et moyenne distribution (flux important d'importations de métropole) que de production agro-alimentaire (flux d'exportation)

- un acteur métropolitain M spécialisé dans le transport maritime et les services logistiques liés.

Elle prend la forme d'une entreprise commune d'acconage. Les objectifs initiaux sont pour M, l'accès aux marchés local et régional, et pour L, la recherche de savoir-faire technique et l'apprentissage de la relation avec un professionnel de la manutention portuaire afin d'attaquer ensemble des marchés régionaux.

Des problèmes de pérennité de l'alliance ont émergés lorsque L a décidé de concurrencer son "allié" sur la zone Océan Indien.

Toutes ces situations différenciées conduisent par la suite à des méthodes spécifiques d'évaluation et de contrôle. Les indicateurs de performance de l'alliance diffèrent également en fonction du type d'alliance considéré. Cela conforte l'intuition originale que nous avons, à savoir que l'étude des alliances logistiques passe par une étape préliminaire importante d'élaboration d'une typologie. Les cas décrits précédemment laissent apparaître des variables "retombées logistiques" et "conséquences stratégiques" comme de bons indicateurs pour une telle grille d'analyse. De même, il semble que l'intensité concurrentielle qui règne au niveau des secteurs soit également un facteur à prendre en compte.

Les méthodes d'analyse de données, soit par l'utilisation des tests non-paramétriques, soit par les méthodes bio-mimétiques permettent d'atteindre de tels objectifs de classification.

Une telle démarche de classification se justifie notamment si l'on s'intéresse à la dynamique de ces alliances.

2. L'évolution des alliances.

Il ressort de l'échantillon que les alliances peuvent suivre des trajectoires d'évolution positives ou négatives. Il s'agit là aussi de déterminer les facteurs à l'origine de ces changements et surtout de pouvoir prédire les schémas d'évolution possibles des différents types d'alliances logistiques.

Ainsi l'état de la relation entre les alliés et la frustration qu'ils éprouvent semblent jouer un rôle important dans la volonté de continuer ou non l'alliance, indépendamment des conséquences retirées de l'alliance. De même, le degré de dépendance est apparu comme un facteur fondamental.

3. Le brassage culturel

L'aspect culturel et l'origine ethnique occupent une place importante, soit dans les motivations, soit dans les schémas d'évolution des alliances. Le TPI est un lieu

privilegié d'observation d'alliances interculturelles. L'impact de cette variable sur la dynamique des alliances sera un point intéressant à explorer d'une part parce qu'elle est explicative du choix des partenaires et d'autre part parce qu'elle influence la façon de gérer les relations.

4. *Le degré d'ouverture des acteurs*

Le degré d'ouverture des alliés et leur réaction face aux barrières géographiques semblent jouer ici un rôle important dans la dynamique de l'alliance. Il semble que les entreprises, qu'elles soient de nature "ouvertes" ou au contraire "renfermées" conduisent à des choix d'alliances différenciés et à des degrés d'évolution différents.

Ces premières pistes de recherche sont toutes complémentaires. Nos objectifs de recherche sont alors plus précis et axés autour des points suivants :

- l'établissement d'une typologie d'alliances logistiques
- l'étude des processus d'évolution des alliances logistiques et des facteurs explicatifs de ces évolutions.

Le rôle important que joue la variable "culture" et le "degré d'ouverture des alliés" sera mis en exergue.

V. **BIBLIOGRAPHIE**

Aliouat, B. (1993), "Alliances Technologiques : contribution à la modélisation d'une stratégie paradoxale", *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Lille II.

Arlandis, J., (1987), "De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance", *Revue d'Economie Industrielle*, n°39, p. 228-243.

Belorgey, G. (1993), "Le défi des singularités". *Rapport du groupe "outre mer" Commissariat général du plan*, Paris, 1993.

Bowersox, D. (1990), "The strategic benefits of Logistics Alliances", *Harvard Business Review*, July-August, p. 36-45.

Bowersox, D. et C. Droge (1989), "Similarities in the organization and practice of logistics management among manufacturers, wholesalers and retailers", *Journal of business logistics*, vol 10, n°2, p. 61-71.

Boyer, M. (1994) "L'émergence de compétences logistiques au service du développement des PME/PMI insulaires : applications au contexte de la Réunion", *actes de la 39ème Conférence Mondiale de l'ICSB*, p. 55-64

Boyer, M. (1995), "Logistique et Alliances Stratégiques dans les Territoires Périphériques Insulaires", *Ières Rencontres Internationales de la Recherche en Logistiques*, p. 229-248.

- Byrne, P. (1992), "Global Logistics : Eight Forces for Global Change", *Transport and Distribution*, Avril, p. 53-54.
- Carrasco, J. (1994), "De la logistique d'entreprise à la logistique coopérative", *Logistique et Management*, p. 65 - 72.
- Colin, J. et G. Paché (1988), *La logistique de distribution*, Paris, Chotard.
- Collins, T. (1992), *Les alliances stratégiques*, Paris, InterEditions
- Deloitte Touche Tohmatsu International (1994), "La conquête des marchés passe par l'art des alliances", *L'Expansion Management Review*, Automne, p. 88-94.
- Dussauge, P. et B. Garrette (1991), "Alliances Stratégiques : mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 4-18.
- Ellram, L. (1992), "Patterns in International Alliances", *Journal of Business Logistics*, vol 13, n°1, p. 1-25.
- Fabbe-Costes, N. et J. Colin (1993), "Formulating logistics strategy". In J. COOPER (ed.) *Logistics and Distribution planning : strategies for management*, Kogan Page, London, U.K.
- Fabbe-Costes, N. et J. Colin (1995), "Les stratégies développées par les prestataires logistiques", *7th World Conference on Transport Research*, Sidney Australia..
- Garrette, B. et P. Dussauge (1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Gentry, J. (1993), "Strategic alliances in purchasing : transportation is the vital link", *National Association of Purchasing Management*, p. 11-17.
- Heide J. and G. John (1990), "Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, vol XXVII, p.24-36.
- Ingham, M. (1993), "Approche stratégique des alliances internationales", *Gestion 2000*, n°5, p. 97 - 129.
- Jolly, D. (1993), "Alliances technologiques inter-entreprises : champ d'application & explications théoriques", *Gestion 2000*, n°5, p. 71-92.
- Leclère D. et J. M. ELIS ((1993), "Les stratégies d'alliance entre firmes : un essai de typologie", *Gestion 2000*, n°5, p. 61-69.
- Lorange P. et J. Roos (1993), *Strategic alliance : formation, implementation and evolution*, Blackwell Business.

Noel, A. (1990) "Les entreprises québécoises face à la mondialisation : la voie des alliances", *Revue Internationale de gestion*, vol 15, n°3, p. 46-58.

Pache, G. (1994), *La logistique : enjeux stratégiques*, Paris, Vuibert Entreprise.

Poirine, B. (1993), "Le développement par la rente dans les petites économies insulaires", *Revue économique*, n°6, p. 1169-1200.

Porter, M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.

Stafford, E. (1994), "Using Co-operative Strategies to make alliances work", *Long Range Planning* Vol 27, n°3, p. 64-74

Urban, S. et S. Vendemini (1994), *Alliances stratégiques coopératives européennes*, Bruxelles, De Boeck Université.

Van Laarhoven, P. et G. Sharman (1994), "Logistics alliances : the European Experience", *The McKinsey Quarterly*, n°1, p. 39-49.

Yoshino M.Y. et S. Rangan (1994), *Strategic Alliances, an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press.