

Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ?

Vers une analyse croisée de modèles complémentaires

Aliouat Boualem, Professeur des universités

Université de Nice Sophia Antipolis

CNRS GREDEG UMR 6227

250, rue A. Einstein Sophia-Antipolis 06560 Valbonne, France

baliouat@free.fr

Taghzouti Abdelatif, Attaché de recherche

Université de Lille 2

1, place Déliot BP381, 59800 Lille cedex, France

Résumé

La création de valeur est un levier d'action significatif des alliances stratégiques. Toutefois, cette notion de valeur, et les mécanismes qui déterminent son origine, font l'objet d'analyses disciplinaires qui s'inscrivent parfois dans la controverse. On oppose souvent à la traditionnelle valeur financière, une création de valeur stratégique qui apporte des perspectives d'évaluation à long terme, ou une valeur substantielle plus ancrée dans une logique d'entreprise apprenante. L'objectif de cette communication est de proposer une réconciliation de ces modèles de valeur appliqués aux alliances stratégiques tout en prolongeant l'analyse par une approche néo-institutionnelle. Notre travail aboutit à la modélisation théorique de quatre comportements types (ou attracteurs de sens) dont nous présentons une interaction dynamique et réconciliatrice compte tenu du fait que ces comportements peuvent alterner, se juxtaposer ou s'opposer : *l'acteur spéculateur* qui détermine son action dans la recherche de la valeur ajoutée, de l'efficacité ou du profit à court terme (valeur financière) ; *l'acteur stratégique* qui cherche à acquérir, consolider ou perpétuer un avantage concurrentiel à long terme (valeur stratégique) ; *l'acteur substantiel* qui se distingue par ses intentions d'apprentissage, de quête de compétences nouvelles et de ressources nouvelles mobilisables (valeur substantielle) ; et enfin, *l'acteur sociétal* qui engage une action de légitimation à travers un réseau social de portée éthique, de développement durable, ou de responsabilisation sociale (valeur institutionnelle).

Mots clés : alliances stratégiques, création de valeur, valeur stratégique, valeur substantielle, approche institutionnelle.

INTRODUCTION

S'il est un domaine des sciences de gestion où la transversalité et le renouveau des concepts marquent autant les praticiens que les chercheurs avisés, c'est bien celui des alliances stratégiques. Qu'il s'agisse d'en comprendre les leviers d'action, l'organisation relationnelle, la dynamique des projets et des intentions stratégiques, ou la mortalité, le chercheur est nécessairement en quête de modélisation nouvelle (Aliouat, 2004). Certes, l'éventail des grilles de lecture existantes ne fait que contribuer à la complexification de la théorisation, et peut-être à l'imprécision même du concept d'alliance, mais la convergence de ces modèles permet assurément d'enrichir à la fois les typologies d'alliances stratégiques et leur conduite.

La création de valeur, sous des formes diverses, demeure, toutefois, au centre de chacun de ces modèles :

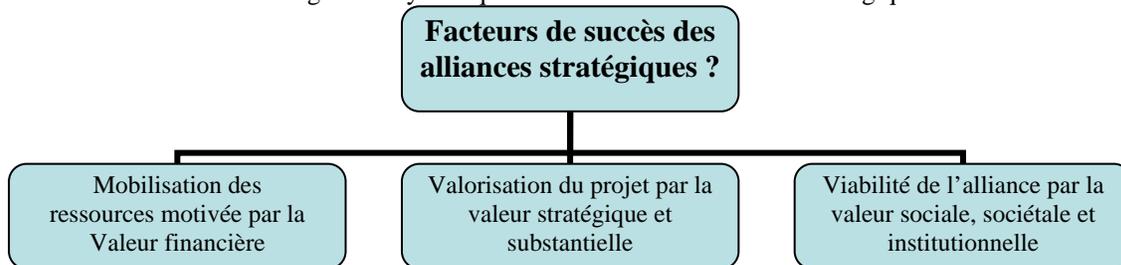
- Ainsi, la théorie des marchés concertés et les théories de la firme permettent de circonscrire ce champ de recherche en considérant que ces alliances substituent aux relations d'échange sur un marché, une participation concertée à une activité commune productrice de valeur.
- Dans le même ordre d'idées, sur le plan stratégique, l'alliance stratégique ne se limite pas à une économie de coûts (approche défensive de la théorie des coûts de transaction). Elle s'inscrit aussi dans une perspective offensive de maximisation des profits (notamment par la conquête de pouvoir de marché). L'alliance contribue alors au positionnement concurrentiel des entreprises (leur avantage concurrentiel).
- L'alliance stratégique peut cependant s'inscrire dans un schéma moins rationnel économiquement : la notion d'apprentissage organisationnel par exemple présente l'alliance interentreprises comme un moyen classique de transfert d'informations et de savoir-faire permettant aux partenaires de préserver des positions de leadership. L'alliance présente alors plusieurs aspects. Elle peut impliquer, d'une part, une forme de collusion qui peut être analysée sous le prisme de la théorie des jeux. L'alliance y est perçue comme un jeu à somme non nulle laissant apparaître des gains, certes inégaux, mais toujours positifs sur un marché concerté limitant les issues dissymétriques dans l'exécution de l'accord. Elle peut aussi, d'autre part, engager une dynamique de réseau social, et de jeux de rôles, qui remet en partie en cause la théorie des coûts de transaction

qui ne prendrait pas suffisamment en compte les intentions sociales des acteurs (Meschi, 2006 ; Angot et Josserand, 1999 ; Lecocq, 1999).

- Enfin, l’alliance stratégique, sans jamais renoncer à son objectif de création de valeur, s’avère parfois être un instrument efficace de lisibilité institutionnelle pour une ou plusieurs entreprises. (Baum et Oliver, 1991). La valeur sociétale apparaît dès lors comme une priorité stratégique. C’est le cas des entreprises qui s’investissent dans des réseaux d’entreprises ou d’organisations dont le projet social ou de développement durable est significatif. Le projet de norme ISO 26000 qui entrera en vigueur en 2008, à propos de la responsabilisation sociale des entreprises et du développement durable renforcera peut-être ces formes de réseaux institutionnels dans le prolongement de la valeur sociétale.

Autrement dit, le succès des alliances stratégiques reposerait conjointement sur leur valeur financière, leur valeur stratégique et substantielle (cf.infra), et dans leur prolongement, leur valeur sociétale et institutionnelle (fig.1).

Figure 1. Dynamique de la valeur d’une alliance stratégique



Problématique

Nous observons, en conséquence, que la relation entre la notion d’alliance stratégique et celle de création de valeur paraît *a priori* évidente. L’inflation des accords de coopération, notamment en matière de R&D, permet de penser que les alliances stratégiques sont souvent au cœur des processus d’innovation et de création de valeur des entreprises. Toutefois, les échecs sont également nombreux et il apparaît encore aujourd’hui malaisé de mesurer la création de valeur réelle de ces alliances stratégiques. La question principale de notre recherche est de savoir si la conduite d’une alliance stratégique gagnerait en performance si on considérait ces différents modèles comme complémentaires dans le cadre d’une boucle dynamique qui comprendrait plusieurs fragments. Nous n’évoquerons pas le terme « d’étapes » car la boucle dynamique ne

s'inscrit pas nécessairement dans une logique séquentielle et dans le temps : ainsi, la recherche d'une valeur financière, puis stratégique, sociétale et institutionnelle permettrait d'engager une dynamique positive de mobilisation de ressources, de conduite performante et de survie de l'alliance stratégique. Les modèles de marché concertés, de coûts de transaction, de performance stratégique, de réseaux sociaux et institutionnels trouveraient non plus leur point de controverse, mais leur point de rencontre et de convergence dans le management des alliances par la valeur. L'objet de ce travail est d'une part, de comprendre les mécanismes qui augurent d'une création de valeur des alliances stratégiques, et d'autre part d'envisager des voies de recherche nouvelles.

La création de valeur en tant que levier d'action ?

Les effets positifs et les échecs des alliances stratégiques ont fait l'objet de travaux nombreux (Aliouat, 2004). Les principaux travaux observent que les stratégies de réseaux permettent aux entreprises de réaliser des économies de coûts, de maîtriser des processus organiques, de développer des capacités de réaction concurrentielle et d'alléger leurs structures hiérarchiques. Les alliances stratégiques (en tant que modalités d'action) peuvent correspondre à des intentions de management par la valeur, ce dernier étant générateur d'interactions, de synergies, de mobilisation croisée de connaissances et de savoirs, par l'élaboration d'un projet commun ou d'un ensemble de projets exclusifs. Quant aux échecs, ils sont le plus souvent attribués à des variables d'incertitude, des divergences d'intérêt, des manques de cohésion ou de coordination, ou encore des distances cognitives prohibitives entre les partenaires (voir par exemple les thématiques autour de l'asymétrie d'information, des contrats incomplets, des réseaux sociaux,...). Ces réussites et échecs posent avant tout la question de savoir comment générer et préserver *a priori* la valeur attendue d'un accord de coopération.

Au demeurant, la dématérialisation croissante ou la « dé-intégration » verticale (Sautel, 2006) des entreprises vers une forme d'organisation en réseau est susceptible de générer de nouvelles questions de recherche fertiles sur les formes, les incitations, les intentions stratégiques, et les conduites adoptées dans la pratique des accords de coopération.

La question de savoir si les alliances interentreprises créent de la valeur amène des réponses multiples, mais incomplètes à la lumière des opportunités de croissance offertes aux partenaires d'une alliance stratégique : l'accès à une nouvelle technologie ou une compétence connexe, les économies d'échelle et de champ, le partage des risques et des incertitudes, l'apprentissage inter-

organisationnel, la facilité d'accès aux marchés et aux autorités de certains pays ou encore la conservation et la fertilisation des ressources en excès (Das et Teng, 2000). Ces éléments semblent refléter le potentiel de création de valeur inhérent aux alliances stratégiques d'abord comme mode particulier de gouvernance organisationnelle. Les stratégies d'alliance seraient prioritairement des instruments de régulation des pressions concurrentielles. C'est l'une des raisons pour lesquelles, d'un point de vue théorique, ces stratégies sont généralement étudiées de façon distanciée au terme de la valeur qu'elles génèrent. La valeur qu'elles créent est pourtant perceptible et mesurable à plus d'un titre.

En effet, les alliances interentreprises ne sont plus perçues comme la contrepartie « allocative » organisée du marché (Richardson, 1972), mais apparaissent davantage comme une fonction de création de valeur. Ces options font tout autant l'objet d'un management opérationnel sur un ensemble d'activités/marchés spécifiques, que d'un management stratégique qui cherche à développer des compétences nouvelles, ou valoriser des potentiels de croissance.

Au demeurant, avant de d'étudier les raisons pour lesquelles la valeur des alliances stratégiques trouvent des prolongements convaincants dans le courant des réseaux sociaux et des institutions, il nous faut aborder les formes et les limites du management par la valeur (financière et substantielle) qui méritent développement :

- Le management par la valeur financière (*Total Shareholder Return, Total Book Return, Cash Flow Return On Investment, Economic Value Added, Market Value Added, Courbe de Valeur,...*) qui associe une stratégie économique visant à positionner l'entreprise sur ses marchés, et une stratégie financière visant à maximiser la valeur de l'action, est devenu plus complexe avec le développement de l'immatériel (investissements intellectuels, propriété incorporelle), des processus d'innovation, de l'articulation et l'ampleur des savoirs, et de l'apprentissage dans les organisations qui coopèrent.
- Le management par la valeur substantielle (fondé sur la distinction Ressource/Positionnement) complète le modèle précédent, tout en s'inscrivant efficacement dans les courants du Resource Based View et du Knowledge Based View. Face à un environnement en évolution, les stratégies d'alliance permettent de mobiliser des intelligences collectives, de modifier à la fois les structurations et les processus de création de valeur, ce qui suppose une évolution des activités, des ressources et des compétences. Les capacités collectives d'innovation, le renouvellement des compétences

et des capacités d'apprentissage constituent alors les points clés du management stratégique par la valeur de ces alliances. Par ailleurs, *shareholders* et *stakeholders values* n'étant pas incompatibles, le pilotage stratégique par la valeur se généralise au sein des entreprises (par l'adossement de la valeur financière à la valeur substantielle). Cependant, ce type de management s'il est encouragé par la rivalité dynamique au sein des marchés, n'intègre que partiellement les dynamiques et motivations sociales et sociétales des entreprises.

Autrement dit, on ne peut nier que le pilotage stratégique (en tant que processus inducteur de changement), l'innovation et le développement des compétences individuelles et organisationnelles (en tant que processus de valorisation interne), et la gouvernance d'entreprise (en tant que processus support) sont indirectement liés. Néanmoins, la viabilité de l'alliance reposerait davantage sur des variables sociales, sociétales et institutionnelles. Les *alliances et les réseaux* seraient formés pour créer de la valeur au sein de projets d'innovation par concertation contractuelle. Ces accords permettraient de faire évoluer, de manière efficace et efficiente, la configuration de création de valeur actuelle ou future. Face à la complexité informationnelle des environnements technologiques et concurrentiels, les stratégies de réseaux permettraient aux entreprises de réaliser des économies de coûts, de maîtriser des processus organiques, de développer des capacités de réaction concurrentielle et d'alléger leurs structures hiérarchiques, mais aussi de développer une lisibilité institutionnelle et sociale favorable à l'entreprise à long terme.

Notre communication propose de ce point de vue un modèle d'analyse général et consensuel qui intègre à la fois les approches concurrentielle, organisationnelle et institutionnelle de la création de valeur des alliances stratégiques.

1. ALLIANCE ET CREATION DE VALEUR : DE LA VALEUR FINANCIERE A LA VALEUR STRATEGIQUE

La relation entre stratégie et création de valeur n'est pas unanimement acceptée. L'une est inscrite dans le long terme, l'autre de vision « court-termiste », sauf à adopter de nouvelles approches permettant une meilleure représentation des processus de création de valeur.

1.1. LE CONCEPT DE VALEUR AU CŒUR DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

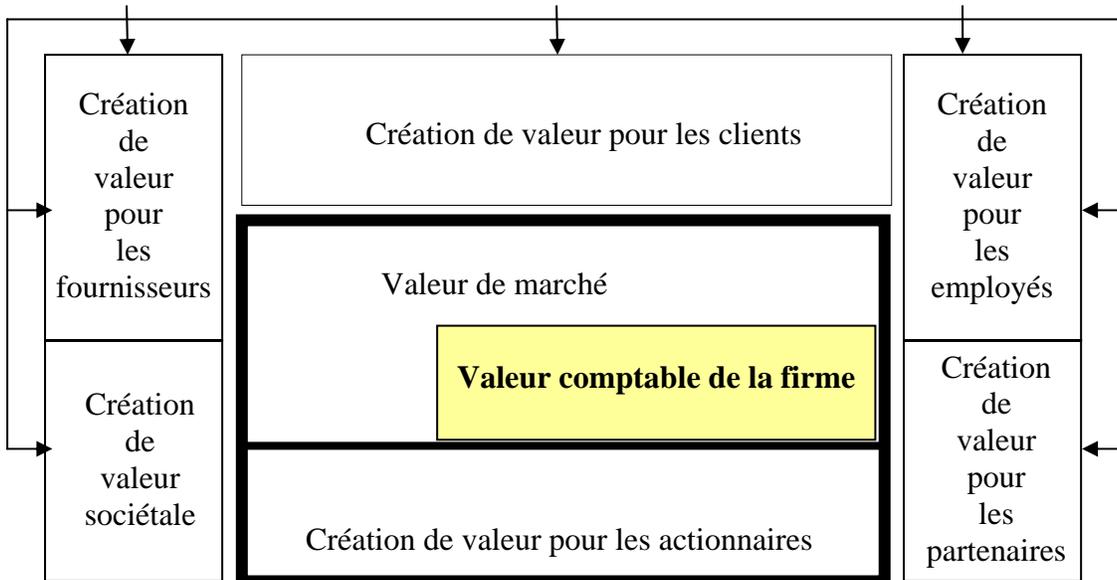
Le concept de valeur est une notion consacrée en sciences de gestion. Toutefois, cette notion de valeur prend des sens différents selon les disciplines, les postes d'observation, les types d'acteurs, le champ et l'objet d'étude, et les intentions de recherche. Une analyse préalable du concept permet de cerner l'intérêt et les limites de son utilisation à propos des alliances stratégiques.

1.1.1. La valeur en sciences de gestion : une notion omniprésente et fragmentée

Les recherches en sciences de gestion restent assez malaisées au regard de la notion de création de valeur, *a fortiori* lorsqu'il s'agit de l'appliquer à une thématique bivalente telle que les alliances stratégiques. Aujourd'hui, la valeur apparaît comme un concept répandu, mais peu fédérateur en sciences de gestion. Bréchet et Desreumaux (1998), observent notamment que « *la valeur, notion régulièrement mobilisée en sciences de gestion, est l'objet d'une pluralité de regards disciplinaires sans réelle lecture fédératrice approfondie* ».

Les créations de valeur financière, stratégique ou substantielle sont à rapprocher des intentions stratégiques des acteurs et leurs priorités d'action. *Stockholders* et *Stakeholders* déterminent en partie les sens que l'on donne à la création de valeur. La multiplicité des aspects de la valeur est en effet d'abord liée à la diversité des « destinataires » de la création de cette valeur, comme l'illustrent Hoarau et Teller (cf. figure 2 ; 2001, p.9): valeur d'échange, analyse de la valeur, chaîne de valeur, valeur comptable, financière, économique, stratégique, valeur partenariale, valeur pour le client... Au sein de cette diversité, certaines logiques semblent dominer. C'est le cas en finance avec le concept de maximisation de la valeur actionnariale, ou même en management stratégique avec la logique de l'avantage concurrentiel qui détermine la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients, abstraction faite des coûts supportés.

Figure 2 : Création de valeur financière et stratégique

Création de valeur stratégique, substantielle et institutionnelle

Création de valeur financière

D'après C. Hoarau et R. Teller

Même si le concept de valeur trouve son bien-fondé dans le courant néoclassique, le marché ne donne qu'une évaluation imprécise de celle-ci. On ne peut saisir cette dernière sans prendre en compte les comportements et stratégies d'acteurs. Hoarau et Teller (2001) ajoutent ainsi : « *On ne peut comprendre la valeur donnée par le marché sans l'adosser à la valeur construite par les acteurs* ». Là, se pose la problématique des représentations multiples des différents acteurs en présence (Bréchet et Desreumaux, 1998). Cependant, la compréhension de la notion de création de valeur est intimement liée aux représentations que l'on a de l'entreprise et de sa finalité. Pour Gilbert et Parlier (1992), la finalité d'une entreprise est de développer ses compétences en continu, l'enjeu final étant évidemment la création de valeur. Cette notion de valeur a évolué dans le temps suite au développement des réflexions et des techniques de gestion des entreprises et de leur contexte.

1.1.2. De la notion de coût au concept de création de la valeur

Les modèles classiques de la valeur privilégient le contrôle des facteurs d'équilibre financier au détriment de celui des facteurs stratégiques de performance. La valorisation économique de

l'entreprise se fait en l'occurrence par rapport à la notion de coût. La maîtrise des coûts est ainsi assimilée à la création de valeur.

Ce jugement de valeur basé uniquement sur la notion de coût apparaît dorénavant comme simpliste. Dans cette optique, les performances de progrès, d'innovation, de diversité, de qualité, de compétences, de réputation et de légitimité sont complètement ignorées. L'effort de pilotage est déployé principalement aux économies des moyens. Globalement, on ne se préoccupe que peu de la valeur, on s'occupe prioritairement des coûts.

Cette conception du couple coût-valeur trouvait sa légitimité dans le comportement rationnel de l'agent producteur dans un contexte concurrentiel traditionnel. Dans ce contexte où le marché est orienté par les offreurs parce que la demande est excédentaire par rapport à la capacité d'offre, ce choix est acceptable. La valeur, la nature des besoins auxquels le producteur doit répondre ne pose pas problème car c'est lui, de fait, qui prend la décision. Mais cette logique ne fonctionne bien que lorsque la demande est simple en termes de différenciation, quand les activités sont « standardisables », et lorsque les besoins du marché et les contenus des activités sont stables. Or, aujourd'hui, cette conception de la demande, en raison des dynamiques technologiques et socioculturelles, est devenue improbable. Désormais la demande sociale est, tout à la fois, fortement différenciée, personnalisée, et rapidement évolutive (Lorino, 2000a, p122).

Le mode de pilotage traditionnel s'avère alors inefficace (il ne fournit pas de prestations totalement pertinentes par rapport aux besoins) et inefficent (il n'assure pas une économie de ressources satisfaisante). A partir de cette constatation, se pose la question de savoir comment mesurer la valeur créée par l'entreprise. Cette valeur, est éventuellement assimilable aux résultats de l'entreprise. Mais au-delà d'un an, l'anticipation des résultats devient aléatoire (Lorino, 2000b). On ne peut se contenter d'avoir des outils où la performance est fondée sur l'exercice annuel. Cette logique calculatoire n'aurait plus de sens. Dans une perspective plus longue, pour maîtriser son couple coût-valeur, l'entreprise doit s'interroger sur les facteurs stratégiques de sa compétitivité. Par exemple, avoir une image forte en matière de qualité, renouveler les produits plus vite que les concurrents, diversifier l'offre de services, respecter les délais.

Notre conception du pilotage stratégique repose conjointement sur les concepts de chaîne de valeur et des processus (Lorino, 2000b). Le cadre stratégique général n'est pas de réduire systématiquement les coûts, mais d'éliminer les activités non productrices de valeur. Le

problème étant qu'on connaît les coûts, mais que la « valeur » doit être anticipée (Lorino, 2000b). Dès lors, le problème stratégique est de piloter une chaîne d'activités qui convergent vers une valeur d'usage donnée. L'important est de contrôler la chaîne de valeur, et non pas de la posséder : il est souvent plus profitable de contrôler sans posséder, plutôt que de contrôler par la propriété. Cette logique de « la chaîne de valeur » contribue ainsi à d'autres formes de gouvernance, et par conséquent à la prolifération des alliances stratégiques comme mode de croissance particulier, et comme levier de création de valeur pour les partenaires. Il est souvent plus simple et plus bénéfique de gérer via des contrats que de gérer via des règles organisationnelles internalisées (la hiérarchie au sens de O. Williamson). L'orientation « chaîne de valeur » conduit à donner une importance cruciale aux alliances stratégiques (Aliouat, 1996). Dans cette logique, nous avons évolué d'une notion de valeur tangible (issue d'une maîtrise des éléments financiers) à une conception de création de valeur privilégiant les facteurs immatériels de sa construction (enchaînements d'activités, processus, innovation, réputation, compétences clés, capacités organisationnelles,...), mais dont la contribution au système de calcul des coûts d'un bien ou d'un service est nettement à développer. On retrouve l'argument fondamental de l'approche « Resource-Based-View », (Barney, 1991) ou, plus largement, du courant « Knowledge-Based-View » (Grant, 1991,1996) que l'on pourrait opposer à une approche traditionnelle en termes de position concurrentielle et financière.

Cette approche financière montre que la prise de décision peut orienter la réflexion sur le processus de création de valeur dans le but de promouvoir des comportements de maximisation ou d'optimisation de la richesse des actionnaires. Cette primauté de la valeur financière et de l'actionnaire est favorisée par le développement de plusieurs facteurs concordants : le poids croissant des acteurs du marché financier avec leur exigence qui pousse les entreprises à adapter leur processus de création de valeur aux logiques *actionnariales* par le respect des règles de la gouvernance d'entreprise. L'adoption de cette approche influence ensuite le choix des indicateurs de valeur qui servent à montrer que les dirigeants agissent sur les moyens mis à leur disposition et s'inscrivent dans un contexte porteur de management par la valeur. Toutefois, l'approche financière ne donne qu'un aperçu de la création de valeur par l'entreprise, négligeant l'analyse des mécanismes à l'origine de cette valeur. G. Hirigoyen (1997), considère d'ailleurs que l'utilisation de la notion de « création de valeur », limitée à l'estimation de celle-ci, s'accorde plus à

la valeur d'une entreprise (ses actifs physiques) et sa capacité à créer de la valeur pour ses clients, mais passe sous silence les fondements de la formation de la valeur.

Des débats sur la création de valeur, on retiendra, au-delà de la valeur financière, deux approches évolutives et complémentaires :

- une *approche concurrentielle* (I.2.) qui tient compte d'éléments stratégiques de ressource/positionnement, où les intentions stratégiques des acteurs dominent l'objectif de création de valeur
- et une *approche structurelle* (II) qui distingue une dimension organisationnelle (II.1.) où le capital relationnel de l'entreprise favorise l'apprentissage et l'acquisition de compétences, et une conception de type néo-institutionnelle (II.2). Cette dernière est en émergence, mais s'avère tout aussi pertinente pour aborder la problématique de création de valeur des alliances interentreprises.

1.2. ANALYSE DE LA VALEUR STRATEGIQUE DES ALLIANCES PAR UNE APPROCHE CONCURRENTIELLE

Dans cette approche concurrentielle, la création de valeur est à analyser à travers deux optiques distinctes :

Dans une première optique, l'entreprise est considérée en tant que compétitrice au sein d'un secteur où plusieurs firmes évoluent. Elle accorde une grande importance à l'environnement et au secteur d'activité : dans un tel contexte, l'entreprise crée de la valeur concurrentielle en exploitant les opportunités de l'environnement. Ce modèle postule que toutes les entreprises d'un même secteur ont des ressources homogènes : leurs performances passent par une analyse stratégique du secteur, puis par une définition en conséquence des ressources nécessaires. Pour M. Porter (1986), la valeur concurrentielle se situe au niveau des facteurs clés de succès, c'est-à-dire des avantages qui apparaissent comme réellement compétitifs pour le client, tandis que sa création est fortement liée à des facteurs externes. Dans ce cadre, la performance des alliances stratégiques résiderait dans la création et la consolidation d'un avantage compétitif en influençant la construction des facteurs clés de succès, ce qui permet de lutter efficacement contre les concurrents. Ainsi pour Porter (1986), la stratégie d'alliance - une situation de marché imparfait (Aliouat, 1996) est souvent employée par les entreprises technologiquement avancées

pour orienter à leur guise la concurrence dans un secteur en tentant par exemple d'imposer un standard, ou encore en accordant de nombreuses licences d'exploitation d'une technologie particulière. Les stratégies d'alliances relèvent, dans son modèle, de la globalisation des marchés. Elles offrent ainsi une voie d'accès à la compétition globale. Dès lors, la création de valeur des alliances stratégiques à travers cette optique se manifeste principalement comme suit :

- Elever des barrières à l'entrée d'un secteur
- Générer des économies d'échelle,
- Accéder à certains marchés ou à certaines technologies
- Satisfaire une législation locale,
- Répartir les risques

La seconde optique repose en revanche sur la notion de rivalité-coopération (Aliouat, 1993, 1996). L'analyse de la création de valeur des alliances stratégiques dans ce cadre précis prend une forme nouvelle en s'adaptant à l'émergence d'un contexte partenarial mettant en présence des firmes potentiellement concurrentes (rivalité entre alliées au sein même de l'alliance). Dans ce contexte, la création de valeur est centrée sur la lutte pour les compétences entre concurrents (Doz, Hamel et Prahalad, 1989). Ces auteurs évoquent la problématique de l'asymétrie d'apprentissage inter-organisationnel, qui dépend de la rapidité avec laquelle les alliés peuvent apprendre l'un de l'autre. Cette réflexion interpelle la logique sous-jacente de la métaphore du « cheval de Troie » (Turcq, 1985). Dans cette optique, l'alliance est vue comme un moyen stratégique destiné à entrer chez un concurrent, sans renoncer à la concurrence, avec la volonté de s'emparer d'un maximum d'informations, de débaucher certaines ressources clés, et de bénéficier d'un apprentissage accéléré dont le but est de dépasser et de contrôler, dans le temps, l'allié affaibli. Ce comportement stratégique où se manifeste l'opportunisme à outrance risque de saper la finalité pour laquelle a été créée *a priori* l'alliance : la création de valeur partagée par les co-contractants.

Cependant, le management par la valeur d'un projet coopératif, suppose non seulement une analyse de la valeur créée collectivement, mais aussi et surtout celle de l'aspect individuel de cette valeur créée.

« Généralement, l'alliance incarne un conflit d'intérêts », affirmait déjà Boutros-Ghali, (1963, p11). Autrement dit, chaque partenaire a un « agenda caché » traçant ses objectifs individuels en

plus des objectifs communs (Hamel, 1991 ; Das et Teng, 1998). Cette situation n'est pourtant pas forcément contre-performante pour le processus de création de valeur. On ajoutera même que la précarité des situations est souvent inhérente ou normative au sein des alliances stratégiques. Le management stratégique des alliances interentreprises consiste précisément à imaginer les cadres qui permettent de surmonter ces difficultés. En effet, même si l'objectif d'un partenaire est radicalement différent de celui de son co-contractant, cela n'empêche pas forcément de voir prendre forme une coopération mutuelle créatrice de valeur, l'alliance demeurant bénéfique pour tous les alliés (Das et Teng, 1998). Un exemple illustratif de cette problématique est celui des deux firmes Apple et Microsoft qui sont des concurrents directs et qui avaient des idées tout à fait divergentes de ce qu'elles attendaient de cette alliance. Le vice-Président de Microsoft déclarait à propos de cette alliance : « *C'est du business. Nous ne sommes pas alliés avec Apple par amour* » (Sherman, 1992, p.78). Malgré ce sentiment de conflagration, l'alliance a été un succès. Les deux partenaires ont tiré des avantages individuels distincts : Microsoft a réalisé en profits 265 millions de dollars sur les logiciels d'application pour Macintosh en 1992. Macintosh a profité, à son tour, de l'alliance quant à sa légitimité¹ et son acceptation complète par (ou dans) le monde des affaires. Macintosh se contentait des retours sur investissements à long terme. Nous revenons sur ce point dans la logique institutionnelle sociologique de création de la valeur que nous qualifions de « relationnelle » (cf.infra).

Au demeurant, l'analyse de la création de valeur des alliances stratégiques est une problématique épineuse parce qu'elle dépend des intentions stratégiques des acteurs en jeu, de la nature de leur contribution et de la capacité réceptive de leurs entreprises (Doz, Hamel et Prahalad, 1989). De même que l'analyse des rapports de force dans une alliance (Aliouat, 1996) est d'une importance cruciale pour piloter un processus de création de valeur. A partir de ces derniers travaux, on peut associer trois processus de création de valeur aux trois situations relationnelles dont la variable discriminante relève des rapports de force en présence. On obtient les processus suivants :

Processus 1 : Quand il existe des rapports de force : rivalité intense dans la coopération. Cette situation pose, entre autres, des problèmes d'appropriation ou de capture de la valeur et de sa répartition. Souvent l'équilibre est rompu au profit de la grande puissance qui imposera ses conditions de réalisation du projet et de la répartition des résultats.

¹ Oliver, 1997, a analysé la performance d'une structure coopérative en se basant sur ce critère de légitimité.

Processus 2 : Inexistence des rapports de force. Il s'agit des types d'alliances de puissance égale, très équilibrées. C'est une situation à gérer sans difficultés prohibitives.

Processus 3 : Il s'agit d'un processus de création de valeur dans le cas des alliances gémoniques (à la suite d'une trêve, par exemple). Ainsi, l'hostilité et l'agressivité qui caractérise le jeu concurrentiel sont suspendues temporairement. C'est un processus à piloter avec circonspection. A côté de cette approche qui présente l'entreprise dans son contexte concurrentiel, se développe une approche organisationnelle qui défend plutôt le concept de la valeur substantielle d'une alliance. Dans cette optique, les ressources mobilisées par l'entreprise pour un objectif central (création de la valeur) ne se limitent pas à celles que l'entreprise détient en propre. Elles incluent celles des alliés que l'entreprise a adhéré à sa cause. Cette vision du fonctionnement de l'organisation amène à concevoir le métier comme la capacité à piloter un système de création de valeur reposant sur l'articulation complexe d'activités en processus¹. Cette nouvelle conception du système de valeur élargit le périmètre de création de valeur d'une entreprise en contractant des alliances stratégiques. Ces alliances sont un tremplin pour accéder aux ressources dont on a besoin ou conserver et valoriser celles que l'on en a en excès (Das et Teng, 2000). A noter que les ressources en question recouvrent des champs très variés. On peut considérer les ressources comme un ensemble d'actifs, de capacités, de processus organisationnels, d'informations et de savoirs que l'entreprise contrôle. Dans ce cadre d'analyse, l'assiette immatérielle de la valeur a pris de l'importance par rapport à son champ physique.

2. ALLIANCE ET ELARGISSEMENT DE LA VALEUR : DE LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE A L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE

L'analyse de la valeur créée par l'alliance stratégique ne peut se contenter d'une approche financière pour le moins restrictive et malaisée. Ses prolongements dans le cadre d'une approche stratégique de la valeur, notamment par la valorisation des ressources et l'optimisation du positionnement, permettent d'enrichir les représentations des leviers d'action de l'alliance interentreprises. Toutefois, ces conceptions demeurent incomplètes en ce sens qu'elles négligent la dynamique interne des phénomènes d'apprentissage et des réseaux sociaux (Josserand et

¹ En ce sens, le management par processus apparaît comme un facteur clé de succès des stratégies de croissance externe, qu'il s'agisse d'alliances stratégiques ou de fusions-acquisitions (cf. le rapprochement Air France – KLM dont le succès est en partie lié à la cartographie de processus communs).

Grima, 2000 ; Meschi, 2006) qui reposent sur des éléments de valeur spécifiques liés au dépassement des comportements conflictuels.

2.1. ANALYSE DE LA VALEUR SUBSTANTIELLE DES ALLIANCES STRATEGIQUES PAR UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE

L'intégration de la dimension organisationnelle dans la problématique de la valeur conduit à envisager l'entreprise à travers sa *capacité réelle d'action* qui prévaut sur les modes de financement. L'entreprise peut dominer, par ses compétences et ses ressources spécifiques, les marchés sur lesquels elle intervient. Réagir à l'imprévu, être flexible et savoir s'adapter rapidement et à moindre coût sont devenus les exigences primordiales pour pouvoir concourir. Dans un tel contexte, la création de valeur repose de plus en plus sur les *investissements immatériels* (R&D, formation, publicité, méthode d'organisation, etc.) et doit être considérée comme un processus dynamique d'investissement stratégique qui a pour objectif de chercher si les décisions liées aux investissements dans l'immatériel ont été ou non créatrices d'une valeur supplémentaire. Cette vision est adaptée à une représentation dite *substantielle* où l'entreprise est conçue comme une *base d'actifs immatériels spécifiques* qui se partagent et se multiplient, dont la compétitivité repose sur la maîtrise des réseaux d'information et de communication. Cette représentation substantielle de la valeur met de ce fait en évidence la nécessité de changement de paradigme, c'est-à-dire de vision des modes de production dans l'organisation.

Appliquée aux alliances, cette approche repose sur un comportement d'entreprise qui, d'une part, entend laisser émerger des compétences recherchées, et d'autre part, envisage de les construire à travers des accords de coopération. La conception de la performance organisationnelle permet de représenter les aspects immatériels, et non financiers, de la création de valeur.

- *De la valeur concurrentielle à la valeur substantielle*

Cette approche suppose évidemment que l'on remette en cause la conception patrimoniale de la firme, puisque certains actifs intangibles, en particulier le capital relationnel (Das et Teng, 2000, 1998), l'apprentissage inter-organisationnel, la base de connaissances de l'entreprise, sa réputation, sa légitimité (Oliver, 1997),... sont absents de la valorisation. Dans cette optique, l'alliance est conceptualisée comme un instrument d'acquisition des compétences, d'apprentissage, voire comme un moyen de restructuration organisationnelle qui facilite le

changement organisationnel (Ciborra, 1995). La valeur créée par une alliance stratégique doit prendre en considération cet aspect immatériel qu'elle met en jeu dans son processus productif.

Les collaborations réalisées avec les partenaires, généralement des spécialistes dans leurs domaines respectifs (effets de complémentarité ou de cooptation au sens de Doz et Hamel, 1998), peuvent s'analyser comme des repositionnements successifs dont la finalité est d'accéder à des connaissances ou des compétences spécifiques mobilisées dans un but précis. L'entreprise peut alors améliorer ses performances, en devenant compétitive à tous les maillons de sa chaîne de valeur ou à tous les stades du processus productif (Fréry, 1999). Elle arrive à exprimer sa supériorité sur le marché en se positionnant sur une base reconfigurée de ses ressources suite aux actions collectives menées conjointement avec ses différents alliés. On rejoint l'argument central du management par la valeur substantielle dans les courants du Resource Based View (Barney, 1991) et du Knowledge Based View (Grant, 1991, 1996), qui complète le modèle classique en termes de position concurrentielle. Nous passons d'une logique concurrentielle de la valeur à une logique du management par la valeur substantielle des alliances.

La distinction ressources-positionnement est aujourd'hui en partie jugée artificielle. Les visions interne et externe interagissent et se coproduisent. L'entreprise accumule des ressources de natures différentes, internes ou externes, à travers ses choix stratégiques et la configuration de sa chaîne de valeur. La réputation d'une entreprise, par exemple, est un actif immatériel externe qui dépend, entre autres, de ses activités marketing, de service client et de ses relations avec l'environnement institutionnel¹ (Oliver, 1997). La conception de l'entreprise comme portefeuille d'activités est abandonnée au profit d'une conception plus enracinée de l'entreprise, articulée autour de capacités² ou compétences collectives judicieusement combinées.

- *Rechercher des ressources mobilisables et développer des compétences nouvelles*

Toute action collective menée par une entreprise est susceptible de générer une redynamisation du processus productif en y réintégrant de nouvelles ressources, ce qui entraîne une modification des compétences et leur renouvellement. Pour que cette nouvelle configuration crée de la valeur pour l'entreprise, il faut que le choix de l'alliance stratégique soit délibérément concerté. L'approche cognitive de la décision (Weick, 1978) a, de surcroît, permis d'enrichir le cadre de

¹ Le cas Apple et Microsoft en est un exemple.

² Contrairement aux distinctions faites par plusieurs chercheurs, les termes de capacités et de compétences sont ici similaires

référence offert par la théorie des ressources et des connaissances, en montrant l'influence des perceptions et des représentations sur les choix stratégiques. Ainsi, comme l'affirment Leonard-Barton, 1992, ou Doz, 1994, les rigidités organisationnelles s'expliquent, en partie, par la volonté des acteurs de préserver leur pouvoir au travers des compétences qu'ils détiennent individuellement. On peut évoquer là, la notion de zone d'incertitude qu'évoque M. Crozier. Dans un esprit Schumpétérien, par ailleurs, il convient de mettre en œuvre une logique de destruction créatrice visant à assurer un renouvellement régulier des compétences et des capacités d'apprentissage au sein de l'entreprise en acceptant un remodelage de sa chaîne de valeur.

Développer ensemble des projets stratégiques dans un cadre contractuel est un arbitrage organisationnel dont la valeur créée est comme un processus d'amélioration des compétences et de renouvellement des capacités créatives individuelles et collectives. C'est un processus d'innovation dont on ne peut pas évaluer les retombés stratégiques par un management à court terme (ROI, ROA, VAN,...). Les managers doivent avoir une vision à long terme dans le cadre de la valorisation des projets coopératifs. Si les résultats de ces projets sont en effet limités à court terme, leurs issues stratégiques peuvent être significatifs à long terme. L'alliance entre RCA et Sharp, non définie sur le court terme, a, par exemple, permis de développer la technologie « LCD ». Cette technologie a procuré, à long terme, à ces deux alliés d'énormes recettes et un positionnement stratégique concurrentiel sans précédent. Restons dans la même industrie, où les technologies PDP, LCD et OLED progressent continuellement, et où les alliances de complémentarité (par exemple, celle contractée entre Hitachi et Matsushita annoncée en Février 2005) ont succédé aux alliances pré-concurrentielles pour développer ensemble des projets innovants. Pour Powel et al. (1996), il n'y a pas d'autres moyens que de travailler ensemble pour réussir dans une industrie qui se complexifie. Les entreprises n'ont pas intérêt à y faire cavalier seul : *« quand la base de connaissances d'une industrie est à la fois complexe et grandissante, et que les sources d'expertise sont largement dispersées, la capacité d'innovation réside plus dans les réseaux d'apprentissage que dans les entreprises individuelles »* (p116). D'où l'efficacité d'un modèle cellulaire en réseau. On retrouve une analyse similaire dans les travaux traitants de gestion de projet en commun, notamment dans le cadre des accords de recherche exploratoire dans le secteur de l'automobile (B. Segrestin, 2005).

- *Développer des ressources et des compétences « Réseau »*

Posons le principe que les réseaux d'alliances sont formés pour créer de la valeur au sein de projets d'innovation par concertation contractuelle. Ces accords permettent de faire évoluer, de manière performante, la configuration de création de valeur actuelle ou future. Face à la complexité informationnelle et dynamique des environnements technologiques et concurrentiels, les stratégies de réseaux permettent aux entreprises de réaliser des économies de coûts, de maîtriser des processus organiques, de développer des capacités de réaction concurrentielle et d'alléger leurs structures hiérarchiques. Jarillo, 1988, considère que les réseaux d'alliances peuvent représenter un véritable troisième mode d'organisation au-delà du marché et de la firme. Ils peuvent être efficacement utilisés par les managers pour obtenir une position concurrentielle plus forte. Dans le même ordre d'idées, Isabelle Mari (1996) traite le réseau d'alliances comme une forme d'organisation efficace qui place la création de valeur au cœur de sa légitimité. La création de valeur au sein du réseau repose sur des logiques d'interaction et des mécanismes d'apprentissage qui constituent des actifs immatériels pour lesquels les calculs traditionnels d'évaluation tels que la valeur actuelle nette (VAN, EVA, MVA...) sont inadapés. Il s'agira donc de reconsidérer les critères permettant de saisir les processus de création de valeur. L'information fournit de nouvelles opportunités pour créer de la valeur. La concurrence entre les entreprises concerne deux domaines distincts : le physique et le virtuel entièrement fait d'informations, pour lesquels les processus de création de valeur sont différents (I. Mari, 1998). Cette nouvelle donne exige des dirigeants des compétences managériales en matière de réseaux. Gulati, 1999, parle des « ressources-réseaux ». Le management en réseau (« *network management* »), rendu possible par l'émergence des nouvelles technologies, permet d'optimiser les relations entre les entreprises, et par conséquent d'accéder à un niveau de performance que les alliances classiques n'atteignaient que rarement (Hoarau et Teller, 2001). Dans ce contexte organisationnel, le management stratégique par la valeur consiste à gérer les relations qui unissent une entreprise à son réseau de partenaires en reconfigurant les périmètres de leur chaîne de valeur sur une logique volontariste de coopération. Les membres du réseau coordonnent leurs activités de manière à créer un environnement susceptible de faire émerger des processus innovateurs et de développer de nouvelles compétences, « d'engendrer des externalités positives, de valoriser des opportunités internes et externes » (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Les différentes logiques qui actionnent le réseau mettent en évidence deux dimensions clés que sont les interactions et les mécanismes d'apprentissage sur lesquelles repose la conceptualisation du

réseau. Ces logiques d'interaction, selon Hakansson (1987) mettent en présence des acteurs, des activités et des ressources. Chaque acteur peut être décrit d'après trois dimensions :

- les activités qu'il accomplit,
- les ressources qu'il contrôle
- et la connaissance qu'il a des activités, des ressources et des autres acteurs du réseau.

Une activité correspond à la combinaison, au développement, à l'échange, à la création, de la part d'un ou plusieurs acteurs, de ressources en utilisant précisément d'autres ressources. Ces dernières constituent les moyens nécessaires dont dispose un acteur pour développer une activité (matières premières, personnel, etc.). Les liens entre activités et ressources s'expriment au travers des relations entre les acteurs du réseau (Mari Isabelle, 1997). L'objet principal des acteurs est supposé être d'accroître leur contrôle dans le réseau. A ce propos, Thorelli (1986), a souligné que le positionnement d'une organisation au sein du réseau constitue une source de pouvoir. Pour améliorer leur position, les acteurs utilisent, au travers des mécanismes d'apprentissage, leurs expérience et connaissance du réseau autant que leurs relations avec les autres. Au sein du réseau, s'organise un processus d'apprentissage relationnel qui permet aux acteurs d'accomplir leurs activités, et ce faisant, de combiner, développer, échanger ou créer des ressources. Le réseau apparaît ici comme un mode d'organisation efficace dans la mesure où il permet l'acquisition de ressources externes et qu'il augmente les possibilités de recombinaison des ressources existantes (Hakansson, 1987). La force du réseau tient à ce que les activités, à différents endroits, puissent être accomplies sur la base de ressources complémentaires de plusieurs acteurs. De cette manière, des « chaînes d'activités interconnectées sont établies » (Hakansson, 1987). Les résultats de Hakansson sont ici à rapprocher des travaux antérieurs de M. Porter sur la notion de chaîne de valeur. De même, Jarillo (1988) a bien étudié quelles pourraient être les implications stratégiques pour les réseaux de l'utilisation de ce dernier concept. Il s'agit pour la firme de se spécialiser dans les activités de la chaîne de valeur où elle trouvera un avantage concurrentiel (Porter, 1986). Le réseau, sur la base de complémentarités entre les firmes, suppose à la fois l'obtention de gains de spécialisation tout autant que d'avantages en terme de coûts de transaction (Mari, 1999).

- *Dynamique de réseau, chaîne de valeur et synergies*

Dans le même ordre d'idées, Doz et Hamel, 1998, insistent sur l'aspect créateur de valeur des réseaux d'alliances dans une optique de cooptation. Pour eux, elles sont le véhicule préféré de beaucoup d'entreprises pour saisir les grandes opportunités de l'ère de l'économie immatérielle (économie d'information et de communication, fruit d'avancées technologiques singulières). Cette nouvelle évolution à laquelle l'entreprise doit faire face ne se construit pas autour des structures intégrées verticalement d'une seule entreprise, comme ce fut le cas lors de la révolution industrielle. Elle repose de plus en plus sur des réseaux unifiés, intégrés aux yeux des clients, qu'il faut standardiser afin qu'ils couvrent le monde et se prêtent à diverses applications complémentaires (Doz et Hamel, 1998, P.6)¹. Cet aspect est renforcé par les efforts d'interopérabilité technologique aux gains pluriels (rationalisation de coûts, services au client, offres multi-différenciées et multi-standardisées).

Dans cette optique, la notion de la valeur créée suite à un maillage organisationnel prend une nouvelle dimension stratégique. Les compétences ou capacités organisationnelles devant entrer en interface ne pourraient qu'améliorer en retour les ressources mobilisées collectivement et par conséquent la valeur créée se trouve augmentée suite aux nouvelles forces collectives conjuguées dans le cadre d'un réseau d'alliances (Doz et Hamel, 1998) . « *Les réseaux d'alliances stratégiques sont créées pour tirer profit de la force collective² des alliés* » (Das et Teng, 2000). Le porte-monnaie électronique et les systèmes de paiement utilisables à l'échelle mondiale, les lecteurs-enregistreurs DVD-USB, combo-magnétoscopes et bandes vidéo, en sont des exemples significatifs. Cette combinaison de ressources dans un cadre complémentaire signifie que la valeur créée des biens et services, pour chaque client, augmente avec le nombre de clients, augmentant ainsi leur diffusion, ce qui génère un cycle vertueux de création de valeur. Dans le contexte de concurrence dans des secteurs à fort contenu technologique ou cognitif, la valeur d'un bien ou d'un service pour chaque client dépend du nombre de ses autres utilisateurs,

¹ Nous citons pour exemple le cas Iridium de Motorola (Doz et Hamel, 1998). Pour mettre en place un projet ambitieux de réseau mondial de télécommunications par satellite, Motorola avait besoin de fonds et surtout de capacités complémentaires, en particulier dans le domaine des technologies de l'espace. Pour se les procurer, Motorola s'est engagé dans un réseau de plusieurs partenaires entre autres Raytheon, Lockheed Martin, Krunichev Enterprise, le Chinois Great Wall et le japonais Japan Iridium (résultant d'une alliance de plusieurs partenaires japonais). L'exploitation des forces collectives de chaque partenaire (fonds, droits du trafic, compétences technologiques de pointes inhérentes à la communication spatiale...) illustre cette logique d'intégration complémentaire.

² Au sens de Das et Teng (2000), la force collective est la quantité des ressources appropriées possédées par l'alliance.

créant ainsi une valeur croissante à son adoption¹. La première entreprise à offrir et à diffuser une solution bénéficie d'un avantage durable (les exemples sont nombreux dans les secteurs des biotechnologies, des télécommunications et de l'Internet). Le nombre de concurrents ayant une chance de réussir, une fois un premier réseau en place, est toutefois, au mieux, très limité.

Toutefois, le processus de création de valeur dans le cadre des réseaux d'alliances doit être analysé avec prudence car il faut relativiser les retombées stratégiques de cette forme organisationnelle. Certains membres du réseau peuvent se retrouver, à terme, en situation de destruction de valeur. On peut citer, par exemple, le risque d'amenuisement, à long terme, de la position concurrentielle de certains membres du réseau (Porter, 1990).

Il y a aussi les dangers liés à des comportements collusifs et une concentration du marché (Gugler, 1991). Par exemple, en recourant systématiquement au savoir-faire des alliés, les entreprises deviennent tributaires de compétences techniques externes et mettent en péril leurs propres capacités à générer de façon autonome des avantages spécifiques. De plus, une mauvaise répartition du travail au sein des réseaux d'alliances peut renforcer la chaîne de valeur des uns en se portant sur des activités à forte valeur ajoutée, au détriment d'autres alliés qui deviendraient des firmes creuses (« *Hollow Corporations* »). En outre, en raison de la forte interdépendance de leurs chaînes de valeur, une faiblesse observée au niveau d'un allié entraîne souvent un dysfonctionnement au sein de l'ensemble du réseau. De ce fait, certaines entreprises tentent de minimiser les coûts et le risque des réseaux en valorisant leurs propres ressources, compétences et savoirs.

L'analyse fondée sur les ressources, les compétences et le savoir peut être une voie de succès pour une entreprise (Itami, 1987 ; Dierickx et Cool, 1989). Toutefois, l'enjeu que constitue le renouvellement des compétences et des ressources est central au maintien de l'avantage concurrentiel (Doz, 1994). Doz, Hamel et Prahalad (1998) ou encore Das et Teng (2000) pensent que l'alliance peut permettre à l'entreprise d'acquérir les ressources qui lui font défaut et contribuer au transfert de compétences tacites. Das et Teng (2000) ajoute que dans le cadre d'une alliance, l'entreprise peut aussi conserver les ressources dont elle dispose en excès, au lieu de les laisser inutilisées en interne.

- *Stratégies et conditions d'accès aux ressources et compétences nouvelles*

¹ Ce fait est bien illustré par l'exemple du Fax en son temps.

Trois voies sont généralement offertes à une entreprise en quête de ressources et de compétences :

- soit une capitalisation de compétences par croissance interne,
- soit une acquisition de compétences par croissance externe financière ou marchande (fusion, acquisition, marché),
- soit une acquisition de compétences par structure hybride (ou croissance externe contractuelle) : l'alliance stratégique.

La création de valeur d'une alliance stratégique consiste à accéder à des compétences non disponibles sur le marché, en particulier l'expertise dans certains domaines, ou des actifs intangibles tels que la réputation (Oliver, 1997). En effet, alors que les marchés sont efficaces quand il s'agit d'échanger des ressources aisément disponibles et facilement substituables, ils deviennent inefficients, dès lors que ces ressources présentent un caractère tacite et sont fortement ancrées dans le savoir et la connaissance de l'entreprise détentrice (Teece, 1992). Les alliances offrent à l'inverse des conditions favorables pour le transfert efficace et la coordination des flux de connaissances tacites (Madhoc, Tallman, 1998, Teece, 1992).

Bien que la recherche de création de valeur pour les alliés soit le motif principal des alliances, celles-ci n'offrent pas toutes le même potentiel (Das et Teng, 2000). D'une part, certaines alliances sont vouées à l'échec parce que les partenaires ne reconnaissent pas *ex ante* la nature et le montant des investissements spécifiques nécessités par l'établissement d'une relation de collaboration. D'autre part, le résultat d'une alliance dépend du comportement de l'ensemble des parties. Les rentes dégagées sont évidemment supérieures quand les acteurs concernés adoptent mutuellement un comportement positif, plutôt que quand ceux-ci ne sont guidés que par des ambitions cachées. Pour que l'alliance crée de la valeur, une certaine ouverture de la part des deux partenaires est fondamentale. Cette ouverture coopérative volontaire est nécessaire pour la performance de l'alliance. Les partenaires arrivent vraisemblablement à se prémunir alors contre les effets pervers et coûteux du risque relationnel¹ (Das et Teng, 1996, 1998). Bien que les

¹ Das et Teng (1998) identifient deux types de risque dans une alliance stratégique : le risque relationnel (*Relational risk*) et le risque de performance (*Performance Risk*). Le risque relationnel est lié au fait que chaque partenaire a tendance à satisfaire ses intérêts individuels au détriment de l'autre en n'observant pas la coopération de l'autre. Ils précisent que le comportement opportuniste des partenaires est une source typique de ce risque relationnel. Le risque de performance est associé à l'intention stratégique des partenaires que les objectifs de l'alliance ne puissent pas être réalisés, bien que la collaboration entre partenaires soit satisfaisante.

partenaires d'une alliance stratégique puissent diverger quant au degré de leur confiance au sein de la coopération (Ring & Van de Ven, 1992), un niveau satisfaisant de coopération mutuelle semble indispensable de la part de chacun d'eux (Lei & Slocum, 1991 ; Parkhe, 1993). Le problème est sérieux lorsqu'un partenaire ne respecte pas ses engagements comme convenu, implicitement ou explicitement, dans l'accord qui aboutissait à apprendre l'un de l'autre (Das et Teng, 1996,1998). A ce niveau, Hamel (1991), signale que cette situation produit une ambiguïté stratégique car il est difficile de statuer sur le bon dosage coopératif : un trop faible degré de collaboration peut saccager la réalisation d'objectifs communs. A l'inverse, une ouverture à outrance peut aboutir à l'affaiblissement de la position de l'un ou de l'autre des partenaires. Madhoc et Tallman (1998), distinguent, à leur tour, en ce sens, le potentiel d'une alliance stratégique, du résultat réellement obtenu par le biais de la coopération. La valeur générée dépend non seulement des capacités des partenaires, mais également de leur volonté de construire une relation efficace et de leur engagement pendant le temps que durera l'alliance. Selon cette analyse, il est important de déduire que le processus de création de valeur d'une alliance est par nature circulaire, et qu'un fonctionnement optimal exige des remises en cause permanentes (Van de Ven, 1994 ; Doz, 1996). Le temps et la dynamique des réseaux sociaux apparaissent, dès lors, comme des variables discriminantes dans un accord de coopération. Ainsi, la création de valeur des alliances dépend de leur aspect dynamique et évolutif dans leur contexte institutionnel. Les travaux de Oliver (1997) et ceux de Baum et Oliver (1991) à propos de l'impact du contexte institutionnel sur la performance de organisations nous amènent à élargir le champ de la valeur créée par les alliances stratégiques.

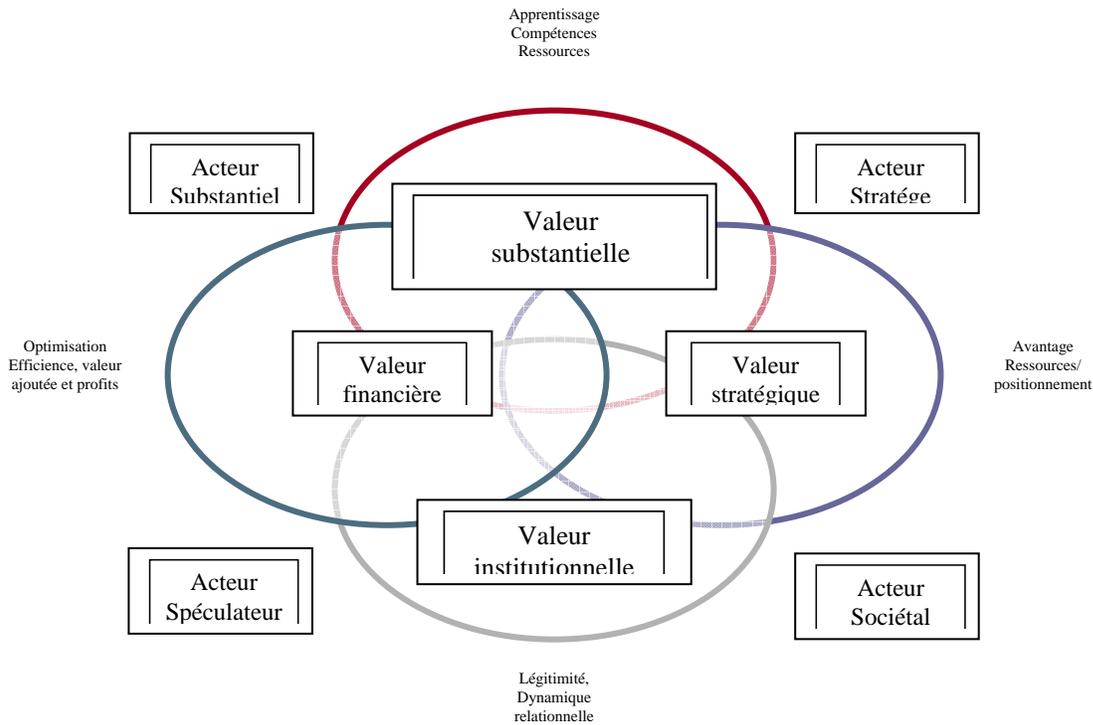
2.2. VERS UN ELARGISSEMENT DU CHAMP DE LA VALEUR DES ALLIANCES STRATEGIQUES : UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE ET SOCIOLOGIQUE

La valeur financière autant que les valeurs stratégiques et substantielles constituent de sérieux leviers d'action à court terme ou à long terme. Il n'est pas contestable que leur impact sur la décision des acteurs qui coopèrent, soit significative. Les nombreux travaux auxquels nous faisons référence le démontrent. Toutefois, dans une perspective de développement durable, de responsabilisation sociale, de convention de concurrence,... ces motivations de mobilisation de ressources et de valorisation des actifs rencontrent certaines limites. En effet, ces perspectives sont difficilement mesurable de manière tangible, et même parfois de manière intangible (la

réputation, l'image sociale ou citoyenne, la responsabilisation éthique, l'implication sérieuse ou engagée dans une stratégie de développement ou des choix technologiques, écologiques,...). La théorie néo-institutionnelle apporte des éléments fertiles qui permettent de consolider le principe de captation de la valeur dans le cadre des alliances stratégiques. Ces différents éléments étant inter-reliés de manière complexe et non pas linéaire ou séquentielle (Fig.3), il est possible de dresser plusieurs modèles d'acteurs impliqués dans des alliances stratégiques. Ces modèles ne sont ni exclusifs, ni séquentiels dans le temps, mais constituent plutôt des attracteurs de sens, tantôt cumulables ou simultanés, tantôt distincts et spécifiques à un type d'acteur, de contexte, ou d'alliance :

- **L'acteur spéculateur** : détermine son action dans la recherche de la valeur ajoutée, de l'efficacité ou du profit à court terme (**valeur financière**) ;
- **L'acteur stratégique** : cherche à acquérir, consolider ou perpétuer un avantage concurrentiel à long terme (**valeur stratégique**) ;
- **L'acteur substantiel** : se distingue par ses intentions d'apprentissage, de quête de compétences nouvelles et de ressources nouvelles mobilisables (**valeur substantielle**) ;
- **L'acteur sociétal** : engage une action de légitimation à travers un réseau social de portée éthique, de développement durable, ou de responsabilisation sociale (**valeur institutionnelle**).

Figure. 3. Les valeurs inter-relées des alliances stratégiques



L'approche sociologique de la théorie institutionnelle propose de déplacer l'analyse des comportements organisationnels de la recherche d'efficience et de profits, vers une recherche de légitimité dans la perspective d'une pérennité de l'organisation dans ses environnements (Desreumaux et Hafsi, 2005). Meyer & Rowan (1977), Scott (1987) et Zucker (1987) ont expliqué que les environnements institutionnels ont des impacts sur les organisations, tels que : le changement des structures formelles ou le succès de l'organisation et sa survie. « *En incorporant des règles institutionnelles dans leurs structures formelles, en se conformant à des normes et à des habitudes sociales, les organisations maximisent leur légitimité, augmentent leurs ressources et améliorent leur capacité de survie* »¹. En se référant au modèle de Baum et Oliver, 1991, l'alliance stratégique, si on la considère comme une relation inter-organisationnelle et une pratique institutionnalisée, représente un moyen d'atteindre une certaine légitimité et de se conformer aux règles ou aux représentations symboliques de l'environnement.

Les principaux auteurs se sont ici intéressés à la question de savoir comment les structures et les processus organisationnels tendent de plus en plus à s'institutionnaliser (Meyer & Rowan, 1977 ;

¹ (Scott, 1987, p. 498).

Scott, 1987; Zucker, 1987). Les activités institutionnalisées sont des actions socialement légitimées, prises loin de toute considération économique ou stratégique (Oliver, 1992). La perpétuation de ces pratiques institutionnalisées n'est pas justifiée par un choix rationnel (Oliver, 1997). Par exemple, une entreprise qui maintient un allié incertain ou peu fiable, pendant des années, peut perpétuer cette relation institutionnalisée simplement par habitude ou « résonance résiduelle »¹. Toutefois, le mimétisme organisationnel (ou les conventions de concurrence) ajoute à cette réflexion. Quand les managers, par exemple, justifient leurs actions en réclamant que « *nous avons toujours fait ça de cette façon* », « *Tout le monde le fait de cette façon* »,...ils se rapportent à des activités institutionnalisées. « *Parce que les autres contractent des alliances, nous aussi nous le faisons* » (Oliver, 1997). Les théories conventionnalistes et les théories institutionnelles peuvent se rejoindre ici (Gomez, 1996).

On en déduit que le processus de création de valeur dans une entreprise n'est pas dicté exclusivement par des contraintes d'accès à des ressources telles que l'information, ou à la technologie, ni guidé par une logique exclusivement financière. Il est en grande partie limité par des facteurs externes, et il est le résultat d'interactions sociales qui prennent leur origine dans le comportement humain (Oliver, 1997). La logique institutionnelle sociologique suggère que ce comportement va au-delà de l'optimisation économique, pour aller jusqu'à la justification et l'obligation sociale (Zukin, DiMaggio, 1990). Wood (1991) pense que la conformité aux exigences sociétales, qu'elles soient internes ou externes, contribue au succès de l'organisation. Le comportement de l'entreprise ne peut donc répondre, exclusivement, à une logique de rationalité économique.

Reconnaître la légitimité ou la réputation² comme un actif intangible, revient à considérer *a priori* toute action externe pouvant les remettre en cause, comme potentiellement dangereuse pour l'organisation. En ce sens, le réseau de contacts et la qualité des relations avec l'ensemble des partenaires sont partie intégrante du capital de l'organisation (Das et Teng, 1996 ; Gulati, 1999).

L'approche institutionnelle sociologique ne vient pas en contradiction des approches précédentes, mais plutôt en complément et enrichissement puisque la question des relations de

¹ Les théories du changement nous inciteraient à considérer ces comportements sous l'angle de l'inertie (« *business as usual* »).

² Pour Arrègle (1996), la réputation est considérée comme un actif stratégique dans l'analyse des ressources. (1996)

l'entreprise avec ses partenaires externes devient, dès lors primordiale. Rindova et Fombrun (1999), suggèrent que l'avantage compétitif se construit non seulement au travers d'un processus d'influence sociale (contexte normatif), mais également au travers de liens que l'entreprise entretient avec son entourage. Ainsi, la compréhension de la performance des alliances stratégiques exige un élargissement des modèles précédents, au profit d'une perspective intégrant nécessairement une dimension sociétale.

Ce propos peut être illustré par le cas de l'alliance Microsoft /Apple. Dans un premier temps, Microsoft, dont la réputation a été entachée par des actions en concurrence pour abus de position dominante et abus de dépendance économique, a réagi par des actions de légitimation afin de regagner une position pivot à travers le monde (et particulièrement dans le secteur d'édition de logiciels informatiques où le groupe détient 90% des parts de marché avec Windows). Ses implications humanitaires et sociales ou sociétales (par exemple les importantes aides caritatives, l'entretien de plusieurs projets inscrits dans le cadre de développement durable,...on peut citer, ici, son dernier projet qui consiste à lancer une version allégée de Windows destinée aux pays en développement pour faciliter l'accès à ses produits...et minimiser le piratage), ont eu des retombées stratégiques et économiques positives. Partant de ce constat, Apple était consciente que contracter une alliance avec Microsoft présentait non seulement un gain immédiat, mais aussi l'opportunité de gagner en réputation et en visibilité institutionnelle. Apple visait surtout les résultats à très long terme, contrairement à son alliance passée avec IBM qui visait l'uniformisation des normes techniques de leurs produits respectifs. L'amélioration spectaculaire de son chiffre d'affaires, ces quatre dernières années avec notamment la commercialisation de certains produits (par exemple, Ipod et Itunes) qui sont aussi adaptés à Microsoft Windows, justifie l'impact stratégique en terme de création de valeur de cette alliance pour Apple. Ainsi, les entreprises qui entretiennent des liens institutionnels entre elles et de longue date (Meschi, 2006), ou avec des organisations caritatives, charitables ou dont la réputation est forte, gagnent en terme de visibilité et de position sociale ou sociétale, et par conséquent en stabilité, survie et profitabilité (Baum et Oliver, 1991)¹.

¹ "Establishing collaborative linkages to legitimated community and public institutions may be an important means by which organizations achieve reliability and accountability and increase their survival prospects", Baum et Oliver, 1991, p188.

Dans cette perspective, nous nous référons au concept de compétences relationnelles, au-delà de la dynamique des réseaux sociaux qui peut aisément s'inscrire dans l'approche organisationnelle de la valeur substantielle. Toutes les approches précédentes placent le management des compétences au centre de la problématique entrepreneuriale et font de l'acquisition de capacités externes la dimension clé de la création des alliances stratégiques. Ainsi, la création de valeur des alliances se manifeste vraisemblablement par le fait d'entretenir des liens avec des partenaires qui peuvent aider l'entreprise à identifier des opportunités profitables et accéder à des compétences particulières dites relationnelles. Bien que ceux-ci ne fassent l'objet d'aucune valorisation au niveau du bilan, les relations avec les partenaires représentent un des principaux actifs intangibles (Hall, 1992).

La mise en évidence de compétences relationnelles nous amène à nous intéresser à la problématique de leur émergence et de leur construction. Leur émergence résulte d'une reconnaissance, par l'équipe dirigeante, de l'intérêt de l'entreprise de s'ouvrir sur l'extérieur et de renforcer ses liens avec ses partenaires susceptibles d'impacter significativement sa performance. Si cet intérêt ressort de manière assez évidente dans le cadre de liens établis avec une firme complémentaire, il apparaît plus difficilement décelable quand il s'agit de considérer la relation avec d'autres partenaires (Persais, 2002). Cette perception relève, avant tout, de ce qu'il est convenu d'appeler l'intelligence stratégique, c'est-à-dire la capacité de l'équipe dirigeante à percevoir les bienfaits d'une décision sur le long terme. En nous appuyant sur la distinction faite par Durand (1997) nous signalons que le stratège doit être en mesure de détecter qui sont les acteurs clés (savoir qui), quelles sont leurs attentes (savoir quoi) et quel sera l'intérêt pour l'entreprise de positiver ses liens avec eux (savoir pourquoi). Evidemment, les deux dimensions du « savoir qui » et du « savoir pourquoi » sont intimement liées puisque la détection d'un partenaire clé suppose que l'on soit en mesure de dire en quoi il peut être considéré comme clé. La composante intuitive est nécessairement présente dans le processus de création d'une compétence relationnelle, d'une part, parce qu'il s'agit d'évaluer *a priori* le résultat d'une relation future, et d'autre part parce que les attentes de ces partenaires ou groupes externes ne sont pas toujours clairement exprimées. L'objet du lien tel qu'il se construit est évidemment d'éliminer le fossé existant entre « savoir quoi » tacite et « savoir quoi » explicite. Le développement précédent laisse penser que l'intention est une condition *sine qua non* à l'apparition de ces aptitudes relationnelles. Mais l'intention ne veut rien dire sans l'action. Avec

l'intention seule, on ne peut pas parler d'un processus réel de constitution de compétences. Nous rejoignons l'idée de Durand (1997), selon laquelle la volonté est une condition nécessaire, mais insuffisante à leur apparition. Par conséquent « vouloir » n'est pas indépendant de « savoir ». Autrement dit, si le dirigeant n'est pas convaincu de l'intérêt stratégique des liens tissés avec les partenaires de l'entreprise dont il a la charge, ces compétences n'apparaissent pas aisément. *Grosso modo*, pour que l'entreprise développe et fertilise ses compétences relationnelles, il convient que l'ensemble des partenaires soit convaincu que cela est avantageux pour tous. Cette prise de conscience est une des conditions de la volonté de coopérer que nous nommerons « *l'animus cooperandi* » par extension de l'« *affectio societatis* » en matière de contrat de société (Aliouat, 1996). De la même façon que certains actionnaires (notamment les spéculateurs) ne sont pas forcément aminés par l'« *affectio societatis* », certains coopérants ne sont seront pas porteur de « *l'animus cooperandi* » et peuvent être associés à des spéculateurs stratégiques utilisant l'alliance à des fins strictement opportunistes ou utilitaristes. Dans ce dernier cas, comme pour l'actionnaire spéculateur, le coopérant spéculateur stratégique s'inscrit, non dans la durée et la légitimité sociétale, mais dans la création de valeur à court terme.

Comme le rappelle Durand (1997), le rôle de dirigeant s'avère très utile pour fédérer les efforts et agir ainsi sur la base des compétences à développer. Pour ce faire, il dispose de trois outils stratégiques :

- Le développement d'une vision stratégique,
- l'organisation
- et la mobilisation des acteurs en interne.

Au-delà des éléments contextuels spécifiques, la problématique de la construction des compétences dans le cadre des alliances stratégiques nous amène à mobiliser la notion d'apprentissage (cf. supra, approche organisationnelle). La question est de savoir comment se construisent ces compétences. I. Mari (1997), répond explicitement à cette question.

Pour I. Mari (1997), en effet, la création de la valeur relationnelle se manifeste à travers deux processus distincts au travers desquels apparaît une distinction supplémentaire entre d'une part, des processus ponctuels qui ont suscité la création d'innovations technologiques ou organisationnelles et d'autre part, des processus qui s'inscrivent dans la durée et ont pour objectif une amélioration continue des capacités organisationnelles. Elle considère que plus le

processus de création de valeur tend vers un degré élevé d'émergence, plus il est délicat d'identifier des mécanismes précis qui interviendraient dans ce même processus. Elle s'interroge sur le (ou les) moyen(s) de susciter ces processus de création de valeur. Ces processus ponctuels ne constituent pas une technique mais une volonté qui s'exprime dans l'action, et le dialogue permanent. L'instauration d'un dialogue permanent implique une volonté de remise en cause, c'est-à-dire une certaine adaptabilité. Cette réflexion nous amène à considérer la compétence relationnelle comme une compétence dynamique (Teece & al. 1997) puisque celle-ci n'existe qu'au travers de sa mise en œuvre, c'est-à-dire dans l'interaction (apprentissage par interaction). En l'absence de cette aptitude, la relation et, par conséquent la compétence, tendent à se détériorer. Ainsi donc, le cercle vertueux de création de valeur relationnelle s'étouffe.

Il résulte de notre analyse que cette approche sociologique institutionnelle prône une création de valeur relationnelle via des alliances stratégiques sous le prisme de la réputation et de la légitimité. Son émergence et sa construction exigent un cadre propice dont l'« inter »action, le dialogue permanent, l'intention positive et l'apprentissage mutuel sont les facteurs clés de succès.

CONCLUSION

Cette communication ouvre une discussion autour de la problématique de la création de valeur des alliances stratégiques à travers quatre logiques de création de valeur qui correspondent à quatre approches possibles de la coopération. Loin de remettre en cause l'approche financière de la création de valeur des alliances, nous attirons l'attention sur l'importance de certains éléments intangibles qui sont rarement présents dans la logique calculatoire des financiers. Ainsi, nous rejoignons l'idée de Hoarau et Teller (2001) en affirmant que la valeur donnée par le marché ne peut être comprise sans l'adosser à la valeur construite en interne par les acteurs. Cependant, la diversité de ces derniers, de leurs représentations, et de leurs intentions stratégiques remet en question le concept de management des alliances stratégiques par la valeur. Une démarche dialectique ferait ici œuvre utile. Comme s'y étaient essayés Roberts et Greenwood (1997) en croisant la théorie des coûts de transaction et les théories institutionnelles pour aboutir à de nouvelles formes organisationnelles (Roberts et Greenwood, 1997), le croisement de ces quatre approches de la valeur est à approfondir. L'un des enjeux du management par la valeur des

alliances stratégiques serait de choisir raisonnablement les points forts de chaque approche, et de les remettre en perspective par une conception fédératrice en les déclinant dans la totalité de l'entreprise.

REFERENCES

- Aliouat B., (1996), Les stratégies de coopération industrielle, Economica, Paris.
- Aliouat B., (1993), Alliances technologiques : contribution à la modélisation d'une stratégie paradoxale, Thèse de doctorat, Université de Lille 2.
- Aliouat B. (2004), Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations, *Revue Management International*, Vol.8, N°2, Hiver.
- Angot J. et Josserand E., (1999), Analyse des réseaux sociaux, in Thiétart R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Arrègle J.L. (1996), Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de gestion*, n°108, mars-avril-mai.
- Barney G.B, (1991), Firm Resource and Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, 99-120.
- Barney G.B (1991), Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of management executive*, Vol. 9, n°4, 49-61
- Baum J.A.C & Oliver C., (1990) Field Structuration and the Dynamics of Organizational Populations. Unpublished manuscript, Stern School of Business, New York University.
- Baum J.A.C. & Oliver C. (1991), Institutional Linkages and Organizational Mortality, *Administrative Science Quarterly*, 36 : 187-218.
- Boutros-Ghali B. (1963), Contribution à une théorie générale des alliances, Ed. A. PEDONE, Paris.
- Bréchet J.P. & Desreumaux A. (1998), Valeur, marché et organisation, Actes des XIV Journées nationales des IAE, Nantes, Tome 1.
- Ciborra C. (1991), Alliances as Learning Experiments: Cooperation , Competition and Chang in Higt-Tech Industries, in Lynn Krieger Mytelka (éditeur), *Strategic Partnerships and the World Economy*, Londres, Pinter Publishers , 1991, 51-77.
- Das T. K. & Teng B-S., (2000), A Resource-based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, Volume 26, Issue 1, 31-61.
- Das T.K., & Teng, B.S., (1996), Risk Types and Interfirm Alliance Structures, *Journal of Management Studies*, Vol.33, 827-843.
- Das T.K., & Teng, B.S., (1998), Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, V.23, n°3, 491-512.
- Desreumaux A. & Hafsi T. (2005), Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale, *Revue Management International*, 10, 3.
- Dierickx I., & Cool K., (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage , *Management Science*, Vol 35, N°12
- Doz Y., (1994), Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.
- Doz Y., & Hamel G. (2000). L'Avantage des alliances: Logique de création de valeur, Dunod, Paris (Alliance Advantage : The Art of Creating Value through Partnering. Harvard Business School Press, 1998).

- Doz Y., (1996), The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?, *Strategic Management Journal*, Vol 1, N°17
- Doz Y. L, Hamel, G., & Prahalad, C. K (1989), Collaborate with Your Competitors-and Win. *Harvard Business Review*, Vol.67, Iss.1, 133-139.
- Durand T., (1997), savoir, savoir faire et savoir être, Communication, VIème Conférence AIMS, Montréal, Mai
- Durand, R. (1997), Management stratégique des ressources et performances des firmes : une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996), thèse de doctorat, HEC, 1997, Paris.
- Gilbert P. & Parlier M. (1992), La gestion des compétences : au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, *Personnel*, N° 330, Février
- GOMEZ P. Y. (1996). Le gouvernement de l'entreprise, Interedition, Paris
- Grant, R.M. (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol.33, Issue 3, 114-135.
- Grant, R.M. (1996), Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.17, issue special, 109-122.
- Gugler P., (1991), Les alliances stratégiques transnationales, Institut des sciences économiques et sociales de Fribourg, éd. Universitaires de Fribourg, Suisse
- Guilhon B., Gianfaldoni P. (1990), Chaînes de compétences et réseaux, *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1er Trimestre 1990, 97-112.
- Gulati, R. (1999), Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, Vol.: 20, Iss.5, May 1999, 397-42
- Hakansson H. (1987), Industrial Technological Development, Croom Helm, London.
- Hall R. (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, vol. 13, 2, 135-144.
- Hamel, G. (1991), Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 83-103.
- Hirigoyen G. (1997), Stratégie et finances, Encyclopédie Economica, Vol.3, P.3064.
- Hoarau C., et Teller R. (2001), Création de valeur et management de l'entreprise, Vuibert. Paris.
- Itami H., (1987), Mobilizing Invisible Assets, Boston Harvard Business Press
- Jarillo J.C. (1988), On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, vol. 9, 31-41.
- Josserand E. et Grima F. (2000), « Organisation en réseau et apprentissage : une analyse inter-individuelle de la dynamique relationnelle », Congrès ASAC-IFSAM 2000, Montréal, Québec, Canada.
- Lecocq X. (1999), Le pivot : figure emblématique des réseaux d'entreprises : une approche par le réseau social, WP CLAREE, GREMCO, novembre.
- Lei D., & Slocum J.W. (1991), Global Strategic Alliances : Payoffs and Pitfalls, *Organizational Dynamics*, Vol.19, N°3, 44-62.
- Leonard-Barton D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development, *Management Journal*, vol.13, Special Issue, 111-125.
- Lorino P., (2000a), Qu'est-ce que la performance des entreprises ? in « Tout n'est pas économique : des entreprises qui conduisent leur performance », ouvrage collectif, dirigé par Danielle Kaisergruber & Josée Landrieu ; l'Aube éditions
- Lorino P. (2000b), Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, Paris, novembre.

- Madhoc A. & Tallman S.B. (1998), Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships, *Organization Science*, Vol. 9, N°3, May-June, 327-339.
- I.Mari, 1996, « *Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des organisations en réseau* » (Some propositions about value creation levers in network organizations), 2nd International Conference on Networks Management, Lausanne, September.
- I.Mari, 1998, *La valeur au cœur des organisations en réseau : une analyse en terme de quasi-rente* (The value at the heart of network organizations: a quasi-rent analysis), 14th Annual National Conference, Instituts d'Administration des entreprises, Nantes, April.
- I.Mari, 1999, « *La dynamique des organisations en réseau : une construction en spirale, source de création de valeur* » (The Network organizations' dynamic: building spiral value creation), proceedings, 2nd conference on La métamorphose des organisations, Nancy, October.
- Meschi P.-X., (2006), Réseaux interorganisationnels et survie des alliances, *Revue Française de Gestion*, mai 2006, vol.32, iss. 164, p33.
- Meyer J. & Rowan B., (1977), Institutionalized Organization : Formal Structure as Myth or Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol: 83, 340-363
- Oliver C. (1997), Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 9, 617-713
- Oliver C. (1992), The Antecedents of Desinstitutionalization, *Organization Studies*, vol.13, 563-588.
- Parkhe A. (1993), Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, V.36, 794-829.
- Persais E. (2001), Le caractère stratégique des compétences relationnelles, XIème conférence de l'association internationale de management stratégique 13-14-15 juin 2001. Université Laval, Québec.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Porter M. (1990), *Choix Stratégique et Concurrence*, Economica, Paris.
- Powel W.W & al., (1996), Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, N°1, 116-145.
- Powell T. (1992), Organizational alignment as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°2, 119-134.
- Richardson G.B. (1972), The Organization of Industry, *Economic Journal*, Vol.82, septembre, 895.
- Rindova V.P. & Fombrun C.J. (1999), Constructing Competitive Advantage: the Role of Firm Constituent Interactions, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 691-710.
- Ring P.S. & Van de Ven, A.H. (1992), Structuring Cooperative Relationships Between Organisations", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 483-498.
- Roberts P. et Greenwood R. (1997), Integrating Transaction Cost and Institutional Theories : Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption, *Academy of Management Review*, Vol.22, N°2, 346-373.
- Sautel O. (2006), *La Dé-intégration verticale et la Théorie de la firme*, Thèse de doctorat, GREDEG UMR 6227, Université de Nice Sophia Antipolis.
- Scott W.R. (1987), The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 493-511.

- Segrestin B. (2005). Partnering to Explore: The Renault-Nissan Alliance as a Forerunner of New Cooperative Patterns, *Research Policy* , June 2005, v. 34, iss. 5, 657-72.
- Sherman, S. (1992), Are Strategic Alliances Working ?, *Fortune*, September 21, Vol,126, N° 6, 77-78.
- Teece D.J. & al. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol 18, N°7, 509-533.
- Teece, D.J. (1992), Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress, *Journal of Economics Behavior and Organization*, Volume 18, 1-25.
- Thorelli H.B. (1986), Networks: Between Markets and Hierarchie, *Strategic Management Journal*, Vol.7. N°1, 37-51.
- Turcq D. (1985), La tunique de Nessus : Les entreprises d'accords internationaux des entreprises japonaises », *Cahiers d'étude de l'ESCEP*, n°85-47.
- Van de Ven A.H. & Walker G. (1994), The Dynamics of Interorganizational Coordination, *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, 598-621.
- Weick. K. (1978). *The Social Psychology of Organizing*, Reading MA Addison-Wesley
- Wood D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, Vol 16, N°4, 691-718
- Zucker L. G. (1987). Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, Vol.13, 443-464
- Zukin S. & DiMaggio P.J. (1990), *Structure of Capital: the Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press.