

ALLIANCES DANS LE SECTEUR MARCHAND

DÉFIS ET OUTILS TRANS-SECTORIELS

SYNTHÈSE RÉALISÉE PAR **JEANNE CHABBAL**
Responsable des publications

Enseignant-chercheur en gestion et management à l'Université Paris-Dauphine, spécialisé sur le champ des rapprochements d'entreprises, **Fabien Blanchot** dirige notamment un MBA en management des ressources humaines. Il présente ici des enseignements que le monde commercial pourrait partager avec le secteur privé non lucratif en matière de coopérations et d'alliances.

Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut survivre sans coopération car elle ne peut tout faire elle-même dans un monde complexe et faire face à l'internationalisation et à la concurrence exacerbée sans alliés.

« Décider à plusieurs permet de mieux penser nos actions »

QU'EST-CE QU'UNE ALLIANCE ?

Le concept d'alliance n'est pas juridiquement encadré. Ses frontières sont floues. Il peut faire référence à des fusions-acquisitions, mais aussi à des coopérations beaucoup plus lâches, qu'on appelle partenariats ou accords de coopération, qui ne vont pas jusqu'à la fusion des entités qui se rapprochent. Quand on parle d'alliance, on fait référence à des relations inter-firmes.

Quand une organisation prend le contrôle d'une autre, la seconde devient sa filiale ou une entité de la première, et les rapports entre les deux entités deviennent des rapports juridiques de dépendance pour l'une à l'égard de l'autre. Dans ces cas-là, on parle de relation inter-organisationnelle et il existe



une forme de rapport hiérarchique entre l'acquis et l'acquéreur, ce dernier ayant le pouvoir formel. Dans les alliances, les acteurs restent juridiquement indépendants et il n'y a pas de pouvoir légal entre eux. Les relations inter-organisationnelles se

caractérisent par des relations sur la durée, comportant des engagements réciproques, ce qui les distingue des relations marchandes qui peuvent être très fugitives. La fusion-acquisition (F&A) renvoie à des relations intra-organisationnelles. Soit deux entre- ➔

→ prises fusionnent, A et B deviennent C, soit l'une acquiert l'autre, l'autre conservant son patrimoine juridique, mais simplement, elle perd son autonomie, son indépendance juridique, on parle d'acquisition, et on regroupe souvent les deux.

Les alliances sont des coopérations qui peuvent concerner tous les stades de la chaîne de valeur d'une organisation, c'est-à-dire l'ensemble des activités nécessaires pour l'obtention des biens et services proposés. Les accords peuvent prendre des formes diverses, du simple contrat-cadre à la filiale commune, en passant par d'autres modalités. Les alliances peuvent aussi constituer un préalable à des opérations plus importantes de fusion.

POURQUOI S'ALLIER ?

Les alliances permettent d'améliorer les coûts des activités des partenaires qui travaillent ensemble. Quand on est plus gros, on a un pouvoir de négociation supérieur vis-à-vis des fournisseurs et on obtient des conditions d'achat meilleures. L'alliance permet

« Dans une coopération, l'enjeu est la création de valeur pour les usagers ou pour l'association elle-même »

aussi d'atteindre une taille critique et de rentabiliser les frais fixes. Les alliances contribuent également à l'amélioration de la qualité. Quand on s'associe avec un partenaire, on peut bénéficier de son excellence dans un certain nombre de domaines. Le troisième avantage est la réduction des délais d'obtention des biens et services proposés aux clients ou usagers. Parfois, on a aussi besoin d'actifs coûteux qu'on n'utilise pas de manière régulière et si un partenaire les détient, on peut y accéder de manière périodique, sans avoir à en suppor-

ÉCHEC ET RÉUSSITE : DAIMLER-CHRYSLER ET RENAULT-NISSAN

L'alliance entre les deux constructeurs automobiles Renault et Nissan est née le 27 mars 1999. Cette opération a laissé de nombreux observateurs perplexes et les journalistes et commentateurs spécialisés peu optimistes quant à ses chances de réussite, notamment en raison des différences culturelles et d'organisation entre les deux acteurs et du fait que Nissan était alors en difficulté. En dépit des prédictions, Renault-Nissan existe toujours en 2016 et fonctionne très bien. Des milliards d'économies ont été réalisées. A l'inverse, la fusion Daimler-Chrysler, à laquelle les médias prédisaient un bel avenir en 1998, a échoué en 2007.

ter l'investissement. Par exemple, un hôpital n'a pas forcément toutes les technologies nécessaires pour traiter toutes les pathologies, et peut avoir un intérêt à s'associer avec un autre établissement détenant des technologies qu'il ne détient pas. Les alliances constituent aussi un levier au service de la croissance qui permet de mutualiser les ressources, d'améliorer sa couverture géographique nationale ou internationale, de couvrir des bassins plus vastes d'utilisateurs, et donc de mieux gérer les évolutions démographiques et de s'engager plus facilement dans une diversification métier.

QUELS RISQUES ENCOURUS ?

Coopérer avec l'autre, c'est encourir le risque que la relation ne se construise pas, ou ne se déroule pas, comme on l'entendait. Des conflits peuvent résulter de l'incompréhension entre les acteurs, de la divergence d'intérêts, de visions, etc. Cela est lié au fait que les partenaires restent indépendants et conservent des identités distinctes. Des risques de blocage et de lenteur des décisions en découlent. Lorsqu'on n'agit pas seul, on doit prendre en compte les intérêts de l'autre. Cela pose des difficultés mais peut aussi être très vertueux en contribuant à développer l'intelligence collective. Décider à plusieurs permet de mieux penser nos actions. Il y a aussi un risque de déficit de coopération, si les partenaires se protègent

trop. Le partenaire peut également devenir défaillant s'il rencontre des difficultés ou préfère finalement travailler avec d'autres. Il y a aussi un risque d'opportunisme, d'abus et de tricherie. Le partage peut être considéré comme bénéficiant davantage à l'un qu'à l'autre. Les perceptions de justice et d'équité sont extrêmement importantes. Domination et coopération ne font pas bon ménage. La coopération passe par la quête d'équilibre et de justice et pas par la tentative de domination. On peut toujours dominer l'autre mais il y a un retour de bâton et la dynamique de coopération s'en trouve menacée. Le risque d'échec d'une alliance est de 50%.

QUELLES QUESTIONS SE POSER ?

La première question à se poser avant de s'engager dans une alliance est de savoir s'il s'agit d'un moyen pertinent et acceptable au service du projet. Il s'agit ensuite de savoir si l'alliance est le meilleur des moyens dans les trois options traditionnelles disponibles : rester seul, fusionner ou s'allier. A la fin des années 90, le marché européen de l'automobile est saturé : les clients potentiels ont déjà presque deux voitures par foyer en moyenne. La croissance des constructeurs automobiles passe alors par la lutte contre les concurrents (Mercedes, Audi, Volkswagen) ou la recherche de nouveaux marchés. Renault et Nissan ont

décidé de renforcer leur internationalisation au-delà de l'Europe. Leur alliance a été mise au service de ce projet, mais ils ont aussi racheté Dacia en Roumanie et se sont engagés en Corée du Sud et en Russie, en achetant AvtoVAZ. L'alliance était-elle le meilleur moyen pour chacune des deux entreprises ? Pour Renault, prendre le contrôle de Nissan, c'était prendre le risque de mourir, car il achetait une entreprise en énorme difficulté avec le risque de devoir rembourser toutes ses dettes en cas de cessation de paiement. L'alliance l'engageait moins d'un point de vue juridique et financier. Pour Nissan, fierté nipponne, mieux valait coopérer que se faire manger.

« Le risque d'échec d'une alliance est de 50% »

Dans une coopération, l'enjeu est la création de valeur au sens large, pour les usagers, ou pour l'association elle-même, et celle-ci dépend largement du profil des partenaires. Renault-Nissan avaient une complémentarité considérable, là où l'un était fort, et l'autre faible, et vice versa. En matière d'achat, Nissan achetait 20% plus cher les mêmes produits que Renault. En matière de qualité, Nissan était beaucoup plus réputé. En matière de Design, c'était Renault, etc. Géographiquement, les deux constructeurs couvraient le monde entier sans quasiment être présents ensemble sur les mêmes lieux, ou de manière très différente. L'engagement des dirigeants (« commitment ») s'est fait dès l'amont entre les dirigeants des deux entreprises, grâce à la mise en place d'une équipe chargée de réfléchir aux manières de coopérer. Les gammes de véhicules de Daimler et Chrysler étaient, quant à elles, très proches l'une de l'autre. Leurs prix étaient très différents (45 000 dollars pour une Mercedes, 25 000 pour une Chrysler). Leurs synergies, gains, économies potentielles ou gains additionnels n'ont pas été considérables.

QUELS FACTEURS DE SUCCÈS ?

Le périmètre de la coopération est un élément extrêmement important : s'il correspond à tous les domaines d'activité respectifs, peut-être faut-il commencer par une alliance, mais dans la perspective d'une fusion. Si le domaine, est une intersection réduite entre deux cercles, alors il faut d'abord penser alliance. A quoi sert-il de fusionner si le champ de la coopération est limité à des aspects particuliers de vos domaines d'activités respectifs ? Il ne faudrait pas que vous décidiez de coopérer dans un domaine dans lequel vous continuez à agir séparé-

désigne la manière dont on s'y prend pour piloter. Les entreprises constituent de petites équipes de travail dont la mission est d'explorer les manières concrètes de travailler ensemble et de développer une structure nouvelle. Un comité est chargé de prendre connaissance des projets proposés et d'agir.

Toute coopération nécessite des ajustements permanents par rapport au projet de départ. Il faut considérer le deal initial comme le point de départ d'une dynamique qui sera certainement très différente de ce qu'on avait imaginé. ✕

LES 3C OU GAGES DE RÉUSSITE

Compatibilité des objectifs, cultures, pratiques et rapports à l'usager des partenaires.

Capacité de chacun à contribuer aux besoins de l'autre.

Commitment : engagement et implication des dirigeants au plus haut niveau.

ment, et qui est concurrent des domaines dans lesquels vous continuez à agir séparément, car vous créez une compétition et c'est le conflit assuré.

« Toute coopération nécessite des ajustements permanents »

Objectifs et agendas sont également décisifs. Il faut s'assurer que les objectifs soient compatibles, sans être forcément les mêmes. Et une manière de le faire, est de rédiger une convention explicitant les objectifs et les points-clés auxquels on est très sensibles.

Il faut aussi penser la **structure de pilotage**. Le pilotage renvoie au tableau de bord et leviers d'action. La structure de pilotage