Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-310

Du pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques interentreprises : au-delà d'une approche réductionniste

Abdellatif TAGHZOUTI
Youssef FAHMI
Hicham SADOK
Sami BEN JABEUR

http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

Du pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques interentreprises : au-delà d'une approche réductionniste.

Abdellatif TAGHZOUTI Enseignant chercheur, LABEMO (ENCG Fès)	Youssef FAHMI Enseignant chercheur (LABEMO, ENCG de Fès)
Hicham SADOK Enseignant chercheur (ENSIAS, Université Mohamed V - Rabat Soussi)	Sami BEN JABEUR Enseignant chercheur (IESEG Management School, Lille, France)

Correspondance: taghzouti@gmail.com

Résumé

Les alliances stratégiques sont un instrument de régulation des pressions concurrentielles et de performance plurielle que de nombreuses entreprises intègrent aujourd'hui comme des méthodes de management courant. Or, ces stratégies, considérées encore comme atypiques, sont généralement étudiées de façon relativement distanciée au terme de leur valeur créée. La valeur qu'elles créent est pourtant perceptible à plus d'un titre. Moins perçue comme la contrepartie « allocative » organisée du marché, mais davantage comme une fonction de création de valeur, ces alliances stratégiques en effet font tout autant l'objet d'un pilotage opérationnel sur un ensemble d'activités/marchés spécifiques que d'un pilotage stratégique qui cherche à développer des compétences nouvelles, ou valoriser des potentiels de croissance. Le pilotage par la valeur financière qui associe une stratégie économique visant à positionner l'entreprise sur ces marchés, et une stratégie financière visant à maximiser la valeur de l'action, est devenu cependant 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 pilotage par la valeur substantielle (fondé sur la distinction Ressource/Positionnement) complète le modèle précédent, tout en s'inscrivant également de manière plus adéquate 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 pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques. 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). Ce type de pilotage est de surcroît encouragé par la rivalité dynamique au sein des marchés. Autrement dit, 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. Les *alliances et les réseaux* sont formés pour créer de la valeur au sein de projets d'innovation par concertation contractuelle. Ces accords permettent de faire évoluer, de manière efficace et efficiente, la configuration de création de valeur actuelle ou future. Face à la complexité informationnelle, computationnelle 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. Les alliances stratégiques (en tant que modalités d'action)

peuvent correspondre à des intentions de pilotage par la valeur générateur d'interactions, de synergies, de mobilisation croisée de connaissances et de savoirs, pour élaborer un projet commun ou un ensemble de projets exclusifs. La dématérialisation des entreprises vers une forme d'entreprise réseau est susceptible de générer des questions de recherche fertiles sur les formes, les incitations, les intentions stratégiques, et les conduites stratégiques adoptées dans la pratique des accords de coopération à fort contenu technologique ou cognitif. Notre communication propose de ce point de vue un modèle d'analyse général fédérateur de plus fragments réflexifs conçus dans une boucle dynamique difficile à mettre en exergue son aspect empirique au cours de cette communication parce qu'elle oblige une intervention experte sur terrain.
Mots clés : création de valeur, pilotage stratégique, alliance stratégique

Introduction

Les alliances stratégiques interentreprises créent-elles de la valeur ? La réponse affirmative à cette question paraît *a priori* évidente à la lumière des multiples opportunités de croissance offertes aux partenaires d'une alliance stratégique : L'accès à une nouvelle technologie ou compétence, l'économie d'échelle et de champ, le partage des risques et des incertitudes, l'apprentissage interorganisationnel, 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 reflètent bel et bien le potentiel de création de valeur inhérent aux alliances stratégiques comme mode particulier de gouvernance organisationnelle. Elles sont un instrument de performance plurielle que de nombreuses entreprises intègrent aujourd'hui comme des méthodes de management courant (Taghzouti, 2011 ; Aliouat et Taghzouti, 2007). Or, ces stratégies, considérées encore comme atypiques (Aliouat, 1993), sont généralement étudiées de façon relativement distanciée au terme de leur valeur créée. La valeur qu'elles créent est pourtant perceptible à plus d'un titre. Moins perçue comme la contrepartie « allocative » organisée du marché, mais davantage comme une fonction de création de valeur, ces alliances stratégiques en effet font tout autant l'objet d'un pilotage opérationnel sur un ensemble d'activités/marchés spécifiques que d'un pilotage stratégique qui cherche à développer des compétences nouvelles, ou valoriser des potentiels de croissance. Le pilotage 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 ces marchés, et une stratégie financière visant à maximiser la valeur de l'action, est devenu cependant 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 pilotage par la valeur substantielle (fondé sur la distinction Ressource/Positionnement) complète le modèle précédent, tout en s'inscrivant également de manière plus adéquate 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 pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégiques. 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). Ce type de pilotage est de surcroît encouragé par la rivalité dynamique au sein des marchés. Autrement dit, 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. Les *alliances et les réseaux* sont formés pour créer de la valeur au sein de projets d'innovation par concertation contractuelle. Ces accords permettent de faire évoluer, de manière efficace et efficiente, la configuration de création de valeur actuelle ou future. Face à la complexité informationnelle, computationnelle 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.

Les alliances stratégiques (en tant que modalités d'action) peuvent correspondre à des intentions de pilotage par la valeur générateur d'interactions, de synergies, de mobilisation croisée de connaissances et de savoirs, pour élaborer un projet commun ou un ensemble de projets exclusifs. La dématérialisation des entreprises vers une forme d'entreprise réseau est susceptible de générer des questions de recherche fertiles sur les formes, les incitations, les intentions stratégiques, et les conduites stratégiques adoptées dans la pratique des accords de coopération à fort contenu technologique ou cognitif. Notre communication propose de ce point de vue un modèle d'analyse général.

I. La valeur, un concept central en mangement stratégique

- ***la valeur : notion omniprésente en sciences de gestion mais largement éclatée***

Aujourd'hui, la valeur est un concept largement mobilisé en sciences de gestion. Ainsi que le notent Bréchet et Desreumaux, 1998, « la valeur, notion régulièrement mobilisée en sciences de gestion, est l'objet d'une pluralité de regards disciplinaires sans réelle lecture fédératrice approfondie ».

La multiplicité des aspects de la valeur est d'abord liée à la diversité des « destinataires » de la création de cette valeur, comme l'illustrent Hoarau et Teller dans leur ouvrage par la figure 1 (2001, p9) : valeur d'échange, analyse de la valeur, chaîne de valeur, valeur comptable, financière, économique, stratégique, valeur partenariale, valeur pour le client... Dans cette nette diversité, certaines logiques semblent être dominantes. C'est le cas en finance avec le concept de maximisation de la valeur actionnariale ou en stratégie avec la logique de l'avantage concurrentiel qui détermine la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients abstraction faite des coûts supportés.

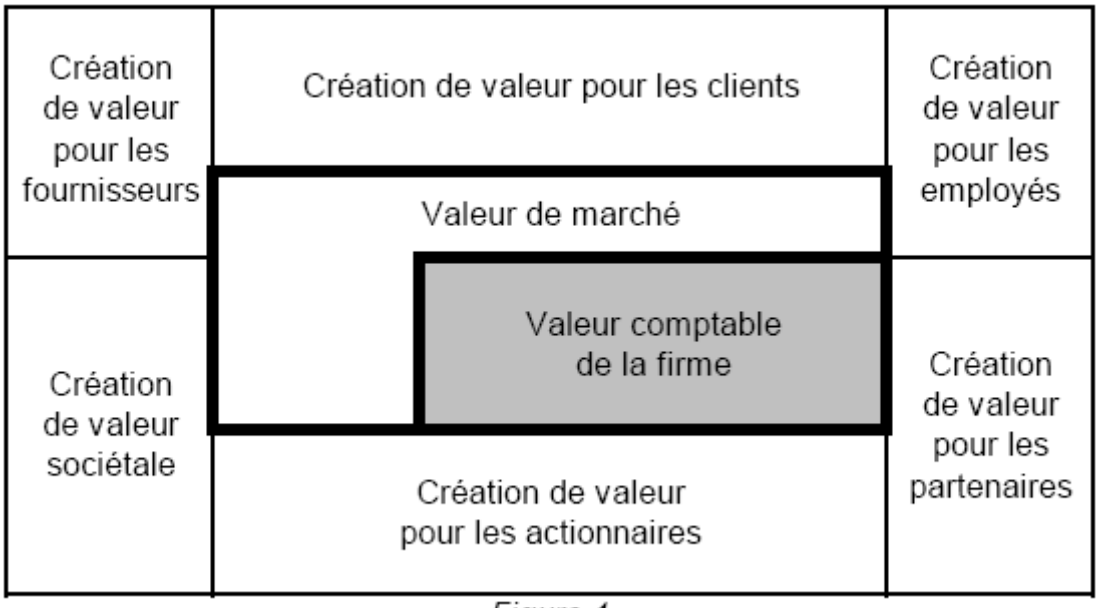

Figure 1

Même si le concept de la valeur trouve son bien-fondé dans le courant néoclassique, le marché ne donne qu'une évaluation que l'on ne peut comprendre sans prendre en compte les comportements et stratégies d'acteurs. Nous citons Hoarau et Teller, 2001, « 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.

- ***De la notion de coût à celle de création de la valeur***

Les modèles classiques de la valeur privilégient le contrôle des facteurs –clés de l'équilibre financier au détriment de celui des facteurs stratégiques de performance. La valorisation économique de l'entreprise se fait par rapport à la notion de coût. Maîtriser les coûts, c'est créer de la valeur.

Ce jugement de valeur basé uniquement sur la notion de coût est fortement 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. Grosso modo, on ne s'occupe pas de la valeur, on ne s'occupe que du coût.

Cette conception du couple coût-valeur trouvait son argument 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 n'est pas un problème parce que c'est de fait lui qui va décider. Mais cette logique fonctionne bien lorsque la demande est simple en termes de différentiation, lorsque les activités sont standardisables et lorsque les besoins du marché et les contenus des activités sont stables. Or aujourd'hui, tout ça, du fait des dynamiques technologiques et socioculturelles dans lesquelles nous sommes plongés, est devenu instable. Désormais la demande est, tout à la fois, fortement différenciée et personnalisée et rapidement évolutive.

Cependant, le mode de pilotage traditionnel s'avère inefficace(ne fournit pas de prestations totalement pertinentes par rapport aux besoins) et inefficace (n'assure pas une économie de ressources satisfaisante). Sur la base de cette logique se pose la question de 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, 2000). On ne peut se contenter d'avoir des outils où la performance est fondée sur l'exercice annuel. Cette logique calculatoire n'a plus de sens. Dans une perspective plus longue, pour maîtriser son couple coût-valeur, l'entreprise doit s'interroger sur les facteurs stratégiques de compétitivité. Par exemple, avoir une image forte en matière de qualité, renouveler les produits plus vite que les autres, diversifier l'offre de services, respecter les délais, …C'est le pilotage stratégique fondé sur le concept de la chaîne de valeur et des processus (Lorino, 2000). 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, 2000). Pour Lorino, le souci stratégique est de piloter une chaîne d'activités qui converge 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 que de contrôler par la propriété. Cette logique de « la chaîne de valeur » contribue donc à la prolifération des alliances stratégiques comme mode de gestion

particulier et par conséquent comme levier de création de valeur pour les partenaires. Il est souvent plus simple et plus bénéfiques de gérer via des contrats que de gérer via des règles organisationnelles internalisées (La hiérarchie au sens de Williamson). L'orientation « chaîne de valeur » conduit à donner une importance cruciale aux alliances stratégiques qui font le sujet de notre communication.

Dans cette logique, nous avons évolué d'une notion de valeur palpable (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…) dont leur présence au système de calcul des coûts d'un bien ou service est nettement absente. On retrouve l'argument fondamental de l'approche « Resource-Based-View », (Barney, 1991) ou, plus largement, de l'approche « Knowledge-Based-View » (Grant, 1991,1996) que l'on pourrait opposer à une approche traditionnelle en termes de position concurrentielle et financière.

De débats sur la création de valeur, on retient deux approches fondamentales, une troisième approche de tendance néoinstitutionnaliste est en émergence et qui s'avère aussi très intéressante pour aborder la problématique de création de valeur des alliances interentreprises.

II. Analyse de la création de valeur concurrentielle des alliances stratégiques

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

➲ Dans la 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 contexte ainsi donné, l'entreprise crée de la valeur concurrentielle en en exploitant les opportunités. Ce modèle postule que toutes les entreprises d'un même secteur ont des ressources homogènes : leurs performances passent donc par une analyse stratégique du secteur puis par une définition en conséquence des ressources nécessaires. Pour Porter, l'adepte de cette approche, la valeur concurrentielle se situe au niveau des avantages qui apparaissent concurrentiels au client, et sa création est fortement liée à des facteurs externes. Dans ce cadre réflexif, la performance des alliances stratégiques réside en la création et la consolidation d'un avantage compétitif, ce qui permet de lutter efficacement contre les concurrents. Ainsi pour Porter, 1986, la stratégie d'alliance 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, 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. Bref, la création de valeur des alliances stratégiques à travers cette optique se manifeste comme suit :
-élever 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,
-répartition du risque, …

➲ La seconde optique suppose en revanche le concept de la rivalité-coopération tant développé par Aliouat (1993, 1996). L'analyse de la création de valeur des alliances

stratégiques dans ce nouveau cadre prend une forme nouvelle en s'adaptant à la nouvelle forme concurrentielle en présence (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 et Hamel, et Prahalad, 1989). Ces auteurs évoquent la problématique de l'asymétrie d'apprentissage interorganisationnel, qui dépend de la rapidité avec laquelle les alliés peuvent apprendre l'un de l'autre. Cette réflexion interpelle la logique du métaphore du « cheval de Troie » (Turcq, 1985). Dans cette optique l'alliance est vue comme un moyen destiné à entrer chez le concurrent pour mieux poursuivre le combat avec une 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 l'alliance : la création de valeur pour tous.

Cependant, si on pilote stratégiquement par la valeur un projet contractuel stratégique, il faut analyser non seulement la valeur créée collectivement en termes de réalisation d'objectifs communs mais plutôt l'aspect individuel de cette valeur créée. « Généralement, l'alliance incarne le conflit des intérêts » (Boutros-Ghali, 1963, p11). Chaque partenaire a un « agenda caché » traçant ses objectifs individuels en plus des objectifs communs (Hamel, 1991 ; Das et Teng, 1998). Cette situation ne peut être chaotique pour le processus de création de valeur car l'objectif d'un allié pourrait être radicalement différent de celui de l'autre mais ceci ne peut empêcher une coopération mutuelle créatrice de valeur et par conséquent bénéfique pour tous les alliés (Das et Teng, 1998). Nous citons un exemple illustratif de cette problématique : les deux firmes Apple et Microsoft sont des concurrents directs et avaient des idées tout à fait divergentes de ce qu'elles ont voulu de leur alliance. Le vice-Président de Microsoft a déclaré « C'est du business. Nous ne sommes pas alliés avec Apple par amour » (Sherman, 1992, p.78). Malgré ce sentiment de conflagration, l'alliance était un succès. Les deux partenaires ont tiré des avantages individuels distincts : Microsoft a réalisé 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 légitimité[*] et son acceptation par (ou dans) le monde des affaires. Macintosh se contentait des retours sur investissent à long terme. Nous revenons sur ce point dans la logique institutionnelle sociologique de création de la valeur que nous qualifierons de relationnelle.

Certes, 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).

Dans la même ligné, l'analyse des rapports de force dans une alliance (Aliouat, 1993, 1996) est d'une importance cruciale pour piloter un processus de création de valeur. A partir des travaux de Aliouat (1993, 1996), on peut associer trois processus de création de valeur aux trois situations relationnelles dont la variable discriminante est les rapports de force en présence.

Processus 1 : Quand il existe des rapports de force : rivalité intense dans la coopération. Cette situation pose, entre autres, les 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 de ses résultats.

[*] 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 énormes.

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 prudence.

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 logique, 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 su adhérer 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 processus. 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 en a besoin ou conserver 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 cadre d'analyse, l'assiette immatérielle de la valeur a pris de l'importance par rapport à son champ physique.

III. Analyse de la création de la valeur des alliances stratégiques sous une approche organisationnelle

La problématique centrale de cette approche est de faire émerger les compétences et 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.

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 connaissance de l'entreprise, sa réputation, sa légitimité (Taghzouti, 2011 ; Aliouat et Taghzouti, 2009 ; Oliver, 1997) sont absents de la valorisation.

De 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 la meilleure 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 s'y positionnant sur une base reconfigurée de ses ressources suite aux actions collectives menées conjointement avec ses différents alliés. On retrouve l'argument central du pilotage par la valeur substantielle dans les

courants du Resource Based View (Barney, 1991) et du Knowledge Based View (Grant, 1991, 1996) et qui complète le modèle classique en termes de position concurrentielle. Nous passons d'une logique concurrentielle de la valeur à une logique du pilotage par la valeur substantielle des alliances.

Certes, la distinction ressources-positionnement est 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 institutionnel[*] (Oliver, 1997). La conception de l'entreprise comme un portefeuille d'activités est abandonnée au profit d'une conception plus enracinée de l'entreprise, articulée autour de capacités[**] ou compétences collectives minutieusement combinées.

Toute action collective menée par une entreprise génère, sans nul doute, 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 d'alliance stratégique soit délibérément concerté. L'approche cognitive de la décision (Weick, 1978) a permis d'enrichir le cadre de 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 disposent individuellement. On peut évoquer là, la notion de la zone d'incertitude de Crozier. Dans un esprit Schumpetérien, 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 moins perçue comme la contrepartie « allocative » organisée du marché mais davantage comme un processus d'amélioration des compétences et de renouvellement des capacités créatives individuelles et collectives. C'est un processus d'innovation qu'on ne peut pas évaluer ses retombés stratégiques par un pilotage de court terme (ROI, ROA, VAN…). Les managers doivent avoir une vision lointaine en termes de valorisation de tels projets coopératifs. Si les résultas de ces projets sont limités à court terme, leurs issues stratégiques pourraient être remarquables à long terme. L'alliance entre RCA et Sharp ont par exemple permis, il y a longtemps, de développer la technologie LCD. Cette technologie a permis, à 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, les alliances de complémentarité (par exemple, celle contractée entre Hitachi et Matsushita annoncée en Février 2005) ont succédé aux alliances préconcurrentielles pour développer ensemble des projets innovants. Pour Powel et ses collaborateurs, 1996, ils ne voient pas autre moyen que de travailler ensemble pour réussir dans une industrie où sa base de connaissance devient complexe et grandissante. Les entreprises n'ont pas intérêt à y faire cavalier seul. Ces chercheurs affirment que « 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

[*] Le cas Apple et Microsoft en est un exemple.

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

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 d'alliances.

➲**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 troisième mode d'organisation en plus de 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, 1997, traite le réseau d'alliances comme une forme d'organisation efficace qui place la création de valeur au coeur de sa problématique. 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 inadaptés. 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 donc deux domaines distincts : le physique et le virtuel entièrement fait d'informations, pour lesquels les processus de création de valeur ne sont pas les mêmes (Mari Isabelle, 1997).

Cette nouvelle donne exige des dirigeants des compétences managériales en matière des 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 accéder à un niveau de performance que les alliances classiques dessinées n'atteignaient que rarement (Hoarau et Teller, 2001). Dans ce contexte organisationnel, le pilotage 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, 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 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, leur 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 recomposition des ressources existantes (Hakansson, 1987)**.** La force du réseau tient à ce que les activités, à différents endroits, peuvent 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 Porter sur la chaîne de valeur. De même, Jarillo (1988) a dévoilé quelles sont les implications stratégiques pour les réseaux de l'utilisation de ce 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 Isabelle, 1997).

Dans la même lignée, 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 extraordinaires). Cette nouvelle révolution 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).

Dans cette optique, la notion de la valeur créée suite à ce 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 collective[*] des alliés » (Das et Teng, 2000). Le porte-monnaie électronique et les systèmes de paiement utilisables à l'échelle mondiale, les magnétoscopes et bandes vidéo, en sont un exemple. Cette combinaison des ressources dans un cadre complémentaire signifie que la valeur créée des biens et services, pour chaque client augmente avec le nombre des clients, augmentant ainsi la diffusion, ce qui génère un cycle vertueux de création de valeur.

Dans ce 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, créant ainsi une valeur croissante à son adoption. La première entreprise à offrir et à diffuser une solution bénéficiera d'un avantage durable (les exemples sont nombreux dans le secteur de biotechnologie, de télécommunication et d'Internet). Certes, le nombre de concurrents ayant une chance de réussir, une fois un premier réseau en place, est, en effet, au mieux très limité.

Toutefois, le processus de création de valeur dans le cadre des réseaux d'alliances doit être analysé avec prudence tout en relativisant les retombées stratégiques de cette solution organisationnelle. Certains membres du réseau peuvent se mettre, à terme, sur un sentier de

[*] Au sens de Das et Teng, 2000, la force collective est la quantité des ressources appropriées possédées par l'alliance.

destruction de valeur. On peut citer le risque d'amenuisement, à long terme, de la position concurrentielle de certains membres du réseau (Porter, 1990).
Il y a aussi des 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 de celle d'un allié entraîne souvent un disfonctionnement de l'ensemble de réseau. De ce fait plusieurs entreprises tentent de minimiser les coûts et le risque des réseaux en s'orientant vers la théorie des ressources, des compétences et du savoir.

L'analyse en termes de ressources et de compétences et du 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 ; Das et Teng, 2000, pensent que l'alliance peut permettre à l'entreprise d'acquérir les ressources qui lui font défaut et contribuer même à transférer des compétences tacites. Das et Teng, 2000, ajoute que dans le cadre d'une alliance l'entreprise peut aussi conserver les ressources qu'elle dispose en excès au lieu de les laisser en oisiveté en son sein.

Trois voies sont généralement offertes à une entreprise en quête de ressources et de compétences : soit une acquisition de compétence par croissance interne, soit une acquisition de compétence par croissance externe (fusion, acquisition, marché), soit une acquisition de compétences par alliance stratégique. La création de valeur d'une alliance stratégique consiste à accéder à ces compétences non disponibles sur le marché, en particulier l'expertise dans certains domaines, ou les actifs intangibles tels que la réputation (Taghzouti, 2011 ; Aliouat et Taghzouti, 2009 ; 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 dévouées 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 contre les effets pervers et coûtant du risque relationnel[*] (Das et Teng, 1996, 1998). Bien que les partenaires d'une alliance

[*] 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

stratégique puissent différer quant au degré de leur confiance à 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). Ce sera un problème sérieux si un partenaire ne tient pas à ses engagements comme convenu, implicitement ou explicitement, dans l'accord pour 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'une ou de l'autre des partenaires (on en a déjà discuté dans le cadre des réseaux). 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 apparaît, dès lors, comme une variable discriminante 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, sur l'impact du contexte institutionnel sur la performance de organisations nous ont inspiré d'élargir le champ de la valeur créée par les alliances stratégiques.

IV. Vers un élargissement du champ de la valeur des alliances stratégiques : approche institutionnelle sociologique

L'approche sociologique de la théorie institutionnelle propose de déplacer l'analyse des comportements organisationnels de la recherche d'efficience vers la recherche de légitimité. Meyer & Rowan, 1977 ; Scott, 1987; Zucker, 1987 ont expliqué que les environnements institutionnels ont des impacts sur les organisations tels que : le changement des structures formelles, 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 » (Scott, 1987, p : 498). En se référant au modèle de Baum et Oliver, 1991, l'alliance stratégique, étant une relation interorganisationnelle, 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 théoriciens de cette approche se sont intéressés à la question comment les structures et les processus organisationnels tendent de plus en plus à s'institutionnaliser (Meyer & Rowan, 1977 ; 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). Une entreprise, par exemple, qui maintient un allié incertain, peu fiable, pendant des années, peut perpétuer cette relation institutionnalisée simplement par l'habitude. Quand les directeurs, par exemple, justifient leurs actions en réclamant que « nous

---

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.

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).

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 réputation[*] comme un actif intangible, revient à considérer toute action externe visant à la démolir 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 contraction des approches précédentes mais plutôt elle les enrichit considérablement puisque la question des relations de 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 donc, la compréhension de la performance des alliances stratégiques exige un élargissement des modèles précédents, au profit d'une perspective intégrant obligatoirement une dimension sociétale.

Dans cette perspective, nous parlons du concept de compétences relationnelles. Toutes les approches précédentes placent le management des compétences au centre de la problématique entrepreneuriale et fait 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 relationnelle nous amène à nous intéresser à la problématique de leur émergence et de leur construction. Certes, 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

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

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 Durant (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 de « 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 none 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. Comme le rappelle Durand, 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 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 nous rappeler de la notion d'apprentissage que nous avons abordée au niveau du troisième point (cf. Supra, approche organisationnelle). La question est de savoir comment se construisent ces compétences ?
Pour Mari Isabelle, 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 de 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.

Force est de conclure que cette approche sociologique institutionnelle prône pour 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 clés de réussite.

Conclusion

Dans cette communication nous avons discuté la problématique de la création de valeur des alliances stratégiques à travers trois modèles organisationnels qui correspondent à trois approches possibles. Loin de critiquer l'approche financière de la création de valeur des alliances, nous avons montré l'importance de certains éléments intangibles qui sont rarement présents dans la logique calculatoire des financiers. Ainsi, nous avons rejoint 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, leurs représentations, et leurs intentions stratégiques remettent en question le concept du pilotage stratégique par la valeur des alliances stratégique. L'un des enjeux du pilotage par la valeur des alliances stratégiques est de considérer ces différentes modèles comme complémentaires dans le cadre d'une boucle dynamique qui comprendrait plusieurs fragments réflexifs quant à la perception de la valeur multidimensionnelle d'une alliance stratégique.
Un travail empirique pour tester notre réflexion théorique serait d'une utilité importante. Certes, la tâche nous serait très délicate au cours de cette communication car elle oblige une intervention experte sur terrain.

Références bibliographiques

1. Aliouat B., (1996). « Les stratégies de coopération industrielle », Economica, Paris.
2. Aliouat B., « Alliances technologiques: contribution à la modélisation d'une stratégie paradoxale », Thèse de doctorat, ESA Lille, 1993.
3. Arrègle J.L., " Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques", Revue Française de gestion, n°108, mars-avril-mai 1996.
4. Barney G.B, (1991), "Firm Resource and sustainable competitive advantage", Journal of Management, Vol.17, pp: 99-120.
5. Barney G.B,(1991), " looking inside for competitive advantage" , Academy of management executive, Vol. 9, n°4, pp:49-61
6. Baum, J.A.C, and Oliver C., (1990) "Field structuration and the dynamics of organizational populations." Unpublished manuscript, Stern School of Business, New York University.
7. Boutros-Ghali, B. (1963) « Contribution à une théorie générale des alliances », Ed. A. PEDONE, Paris.
8. Bréchet, J.P. et Desreumaux, A. (1998). « Valeur, marché et organisation », Actes des XIV Journées nationales des IAE, Nantes, Tome1.
9. 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, P.51-77.
10. Das T. K. and Teng B-S., (2000). "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, Volume 26, Issue 1, pp: 31-61.

11. Das, T.K., & Teng, B.S., (1996).“ Risk types and interfirm alliance structures”, *Journal of Management Studies*, Vol.33, pp: 827-843.
12. 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, pp: 491-512.
13. Dierickx I., & Cool K., (1989) “ Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage” , *Management Science*, Vol 35, N°12
14. Doz Y., (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », Revue Française de Gestion, Janvier-Février.
15. Doz Y., & Hamel G. (2000). « L'Avantage des alliances: Logique de création de valeur », Dunod, Paris (L’édition originale a été publiée aux Etats-Unis par Harvard Business School Press sous le titre " Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering." en 1998).
16. Doz Y., (1996), “The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?”, *Strategic Management Journal*, Vol 1, N°17
17. Doz, Y. L, Hamel, G., & Prahalad, C. K.(1989) “Collaborate with your competitors-and win”. *Harvard Business Review*, Vol.67, Iss.1, pp: 133-139.
18. Durand T., (1997), " savoir, savoir faire et savoir être", Communication, VIème Conférence AIMS, Montréal, Mai
19. 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.
20. Fréry F., (1999), " L'art du management de l'information : quelques réalités sur les entreprises virtuelles", *Les Echos*, 22-23 octobre
21. 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
22. Grant, R.M. (1991), " The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol.33, Issue 3, 114-135.
23. Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, Vol.17, issue special, pp: 109-122.
24. Gugler P., (1991). “ Les alliances stratégiques transnationales Institut des sciences économiques et sociales de Fribourg, éds. Universitaires de Fribourg, Suisse
25. Guilhon B., Gianfaldoni P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d’Economie Industrielle*, n°51, 1er Trimestre 1990, pp97-112.
26. 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,pp:397-42
27. Hakansson H. (1987), “Industrial Technological Development”, Croom Helm, London.
28. Hall R. (1992), “The strategic analysis of intangible resources”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, 2, p135-144.
29. Hamel, G. (1991), “Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp: 83-103.
30. Hoarau C., et Teller R. (2001), « Création de valeur et management de l’entreprise ». Vuibert. Paris.
31. Itami H., (1987). “ Mobilizing invisible assets”, Boston Harvard Business Press
32. Jarillo J.C. (1988), “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp31- 41.

33. Lei D., & Slocum J.W., (1991). “Global strategic Alliances: payoffs and pitfalls”, *Organizational Dynamics*, Vol.19, N°3, pp: 44-62.
34. Leonard-Barton. D., (1992). “Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development”, *Management Journal*, vol.13, Special Issue, pp: 111-125.
35. Lorino P., « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d’organisation, Paris, novembre 2000.
36. Madhoc A., Tallman, S.B., (1998), " Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships", *Organization Science*, Vol. 9, N°3, May-June, pp: 327-339.
37. Mari I. (1997), « Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau », université de Nice Sophia-Antipolis.
38. Meyer J., & Rowan B., (1977). “ Institutionalized organization : formal structure as myth or ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol: 83, pp: 340 363
39. Oliver C., (1997), " Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views", Strategic Management Journal, Vol. 18, N° 9, pp: 617-713
40. Oliver C., (1992). “ The antecedents of desinstitutionalization”, *Organization Studies*, vol.13, pp: 563-588
41. Parkhe A., (1993). “Strategic Alliance Structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation”, *Academy of Management Journal*, V.36, 794-829.
42. 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.
43. Porter M. (1986), « *L’avantage concurrentiel »*, InterEditions, Paris.
44. Porter M. (1990), « Choix Stratégique et Concurrence », Economica, Paris
45. Powel W.W & al., (1996) “Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in Biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, N°1, pp: 116-145.
46. Powell T., 1992, “Organizational alignment as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°2, pp: 119-134.
47. Rindova V.P., Fombrun C.J., (1999), " Constructing competitive advantage: the role of firm constituent interactions", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 691-710
48. Ring , P.S. & Van de Ven, A.H. (1992). “ Structuring cooperative relationships between organisations”, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp: 483-498;
49. Scott W.R., (1987). “ The adolescence of institutional theory “, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp: 493-511
50. Sherman, S. (1992), « Are strategic alliances working? *Fortune*, September 21, Vol,126, N° 6, pp:77-78
51. Teece D.J.& al.(1997), " Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol 18, N°7, pp: 509-533
52. Teece, D.J., (1992), “Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress”, *Journal of Economics Behavior and Organization*, Volume 18, pp: 1-25.
53. Thorelli H.B., (1986). « Networks: Between Markets and Hierarchie », *Strategic Management Journal*, Vol.7. N°1, pp: 37-51.
54. Turcq D., (1985), « La tunique de Nessus : Les entreprises d’accords internationaux des entreprises japonaises », Cahiers d’étude de l’ESCEP, n°85-47

55. Van de Ven A.H., & Walker G., (1994) “The dynamics of interorganizational coordination”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp: 598-621.
56. Weick. K, (1978). “ The social psychology of organizing”, Reading MA Addison-Wesly
57. Wood D.J., (1991), " Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol 16, N°4, 691-718
58. Zucker L. G., (1987). “ Institutional theories of organization”, *Annual Review of Sociology* , Vol.13, pp: 443-464
59. Zukin S., DiMaggio P.J., (1990), " Structure of capital: the social organization of the economy, Cambridge University Press.
60. Taghzouti A., 2011, “Alliances stratégiques et création de valeur par une approche perceptiviste: Analyse empirique de l’influence de la performance perçue par les managers sur leur proponsion à conclure et maintenir des alliances stratégiques”, Domaine Universitaire du Pont de Bois, Edition ANRT, Lille.
61. Taghzouti A., et Aliouat B., 2009, « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur: L’influence de la « performance perçue » sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances, 18ème Conférence AIMS, Grenoble, 3-4-5 Juin.
62. TAGHZOUTI A., et ALIOUAT B., 2007, « Alliances stratégiques et Création de valeur : Rentabilité, Avantage concurrentiel ou Légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires », la 16ème Conférence Internationale de Management Stratégique de l’AIMS, Montréal, du 06 au 09 juin 2007.