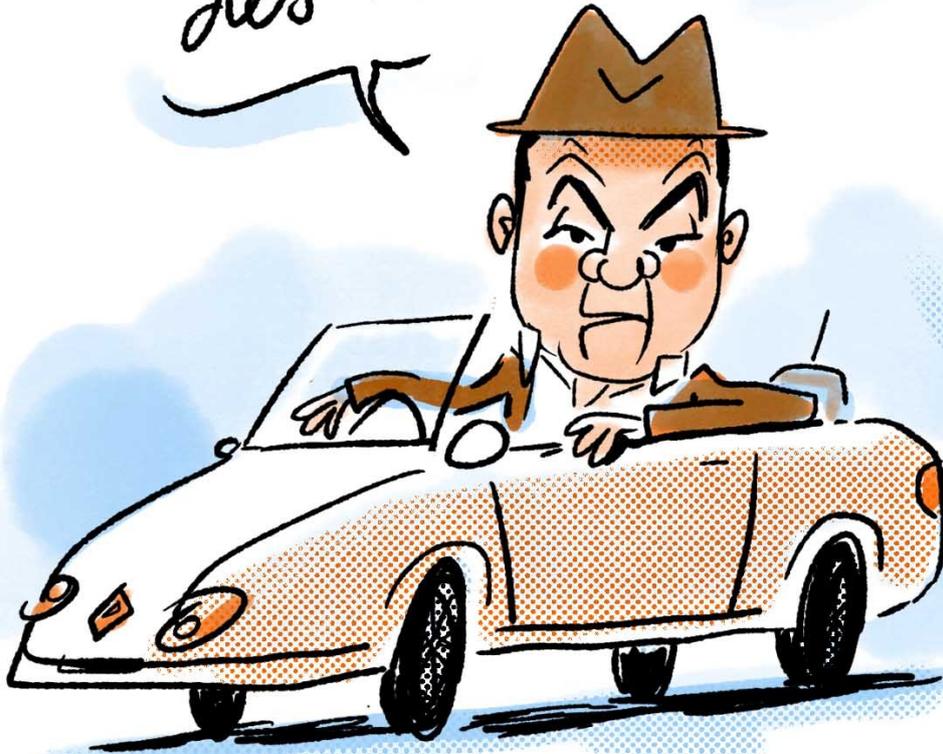


Alliance stratégique entre entreprises



Le pot de départ de Carlos

Un dernier coup
et je me range
des voitures.



BRG
BRIEF.ECO

Alliance stratégique entre entreprises

Emmanuel Macron a déclaré dimanche que la détention provisoire de Carlos Ghosn, l'ex-PDG de Renault, ne devait pas remettre en cause l'alliance stratégique formée entre le constructeur français, Nissan et Mitsubishi. Cette forme de relation entre entreprises s'est propagée à partir des années 1990, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui réunit 36 pays parmi les plus développés du monde.

L'ACTU

Le conseil d'administration du constructeur automobile Renault s'est réuni jeudi dernier pour doter l'entreprise d'une nouvelle gouvernance. Anticipant cette décision, le PDG Carlos Ghosn, placé en détention provisoire au Japon depuis le 19 novembre [2018] pour des soupçons de malversations financières, a présenté sa démission dans la nuit précédant la réunion. Les administrateurs de Renault ont dissocié la fonction de président du conseil d'administration de celle de directeur général, attribuant la première à Jean-Dominique Senard, l'actuel président du fabricant de pneus Michelin, et la seconde à Thierry Bolloré, auparavant directeur général adjoint de Renault. Le conseil d'administration a également décidé que Jean-Dominique Senard serait « l'interlocuteur principal » de Nissan et de Mitsubishi, les deux partenaires avec lesquels Renault a noué une alliance stratégique. Emmanuel Macron a déclaré dimanche que la mise en cause de Carlos Ghosn n'était pas « de nature à renverser les équilibres » de cette alliance devenue en 2017 le premier constructeur mondial d'automobiles.

L'ÉCLAIRAGE

En quoi consiste une alliance stratégique ?

Une entreprise peut se développer en augmentant elle-même ses ventes (croissance interne), **en rachetant d'autres firmes** (croissance externe) **ou en optant pour une alliance stratégique avec une autre entreprise.**

Contrairement à la fusion-acquisition où les deux firmes deviennent un groupe intégré, l'alliance permet à chaque entité de conserver son indépendance juridique et financière. Dans un article publié en 1991 dans la Revue française de gestion, les professeurs de management Pierre Dussauge et Bernard Garrette définissent l'alliance stratégique comme une « association entre plusieurs entreprises concurrentes, ou qui le sont potentiellement, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires ».

Les alliances peuvent prendre la forme d'un groupement d'entreprises ou d'une coentreprise, avec la création d'une filiale commune. En 1999, Renault a créé avec Nissan une alliance stratégique, que Mitsubishi Motors a rejointe en 2016. **Ses fonctions principales sont de mutualiser des recherches, des achats et des sites de production, de distribuer les mêmes véhicules sous les différentes marques et d'accéder à de nouveaux marchés.**

Sur quels fondements théoriques repose l'alliance stratégique ?

Pour les économistes classiques, tels qu'**Adam Smith** ou **David Ricardo**, lorsqu'un agent économique souhaite effectuer une transaction, le recours au marché est la solution optimale.

En 1937, dans l'article « **La Nature de l'entreprise** », l'économiste britannique **Ronald Coase** vient contredire cette thèse. Il montre que chaque achat ou vente entraîne un coût préalable ou postérieur, par exemple en termes de prospection ou de service après-vente, appelés coûts de transaction. Dans certains cas, il est préférable d'intégrer dans l'entreprise ces fonctions plutôt que de faire appel au marché.

S'appuyant sur ces travaux, l'économiste américain **Oliver Williamson** développe à partir de 1975 la **théorie des coûts de transaction**. Il montre que pour réduire leurs coûts, les entreprises doivent choisir, pour chaque transaction, entre le recours au marché, l'intégration dans leur activité ou la signature d'un contrat, ce dernier pouvant prendre la forme d'une alliance stratégique, d'une sous-traitance ou encore d'une franchise. Pour Oliver Williamson, le choix de l'alliance stratégique est opportun lorsque les transactions ne sont pas trop fréquentes et que l'actif requis pour la réalisation de l'alliance pourra être réutilisé en cas d'échec.

Quels sont les risques de l'alliance stratégique ?

Dans l'ouvrage « **L'Avantage des alliances** » publié en 1998, les universitaires français et chilien Yves Doz et Gary Hamel estiment que l'alliance stratégique « **est désormais la pierre angulaire de la compétitivité sur les marchés mondialisés** », ajoutant que « tous les chefs d'entreprises doivent en comprendre les mécanismes et savoir la gérer habilement ». Selon une étude réalisée en 2017 par le cabinet d'audit PwC, plus de la moitié des PDG nord-américains envisageaient de nouer une alliance stratégique en 2018.

Cependant, comme le soulignait en 2014 dans Les Échos le professeur de stratégie Gérard de Maupeou, **les alliances stratégiques sont « un pari très risqué »**. Il explique qu'elles permettent des « économies d'échelle », des « synergies multiples » et « l'accès à de nouveaux marchés », mais qu'**elles se concluent souvent par des « divergences stratégiques »**, des « incompatibilités culturelles », des « batailles d'ego » voire un « pillage de savoir-faire ». Selon les travaux de l'économiste américain Robert Kaplan, les entreprises finissent par renoncer à leur partenariat dans la moitié des cas.

POUR ALLER PLUS LOIN

Coûts de transaction.

Dans une vidéo de moins de cinq minutes, Nicolas Delord, docteur en sciences économiques au Cnam-Intec, un institut de formation français à la gestion et à la comptabilité, détaille le concept des coûts de transaction développé par l'économiste Ronald Coase.

Faux échecs.

Dans un article publié sur le site Harvard Business Review, le professeur Frédéric Prévot présente diverses alliances telles que RTM, qui unissait Safran et Rolls-Royce, ou OpenAjax, qui a réuni une centaine d'entreprises dont Google, Yahoo et Microsoft. Il montre que la rupture de ces partenariats n'est pas forcément synonyme d'échec.

Source: <https://www.brief.eco/>