



Les alliances comme « fit » stratégique

Luciana Gondim de A. Guimarães



Dîner Causerie — Agenda

- Mise en contexte
- La Valeur
- « Fit » stratégique
- Alliance
- Typologie
- Modèle d'affaires
- Conclusions
- Références

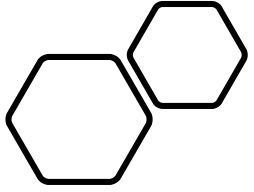
Mise en contexte

- Il y a un manque de compétences, de la technologie et même de toutes les ressources nécessaires pour satisfaire efficacement la demande des clients (Lehoux, D'Amours & Langevin, 2013).
- L'entreprise peut choisir: (1) de le **produire seul**, ce qui entraîne des **coûts de production**; (2) **de l'acheter sur le marché**, entraînant des **coûts de transaction**; ou (3) de le faire en **collaboration** avec des entreprises partenaires (Das & Teng, 2000).
- Les alliances stratégiques apparaissent comme une alternative à l'internalisation, d'une part, et aux échanges de marché, d'autre part.



Mise en contexte

- **La raison** pour démarrer une alliance, le type de **ressources** et la **gouvernance** sont des aspects importants dans les alliances.
- En bref, il s'agit de créer la plus grande **valeur** possible à partir des **ressources existantes**, en les combinant avec les **ressources des autres**, car, bien sûr, cette combinaison se traduit par de grands rendements (Das & Teng, 2000).



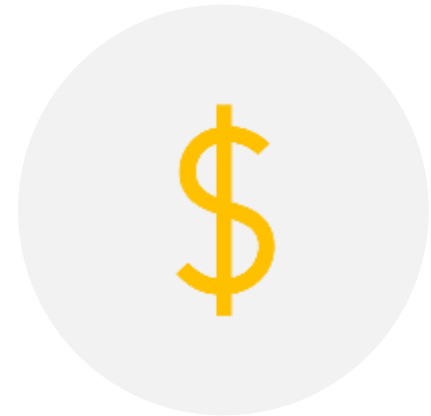
La Valeur



AVANTAGE COMPÉTITIF



LA VALEUR D'USAGE EST UNE UTILITÉ
PERÇUE DE LA SOURCE DE VALEUR ET
C'EST LA PARTIE SUBJECTIVE.



LA VALEUR D'ÉCHANGE EST UNE
SOMME D'ARGENT DÉPENSÉE À
PARTIR DE LA SOURCE DE VALEUR.



La Valeur

Deux conditions économiques sont nécessaires pour que les activités de **création de valeur** soient durables (Lepak, Smith & Taylor, 2007).

1. La valeur monétaire reçue doit être supérieure aux coûts de création de la valeur.
2. Le montant monétaire qu'un utilisateur échangera est en fonction de la performance perçue de ce nouveau produit ou service par rapport au produit/service alternatif le plus proche.

En général, sans ces excédents, ni l'utilisateur ni le créateur de valeur ne seraient disposés à participer de manière récurrente à ces activités (Lepak, Smith & Taylor, 2007).

La Valeur



VALEUR AJOUTÉE



VALEUR CRÉÉE



VALEUR CAPTURÉE

La Valeur



Proposition de valeur décrit l'ensemble de produits et / ou services qui créent de la valeur pour un créneau de clients spécifique (Osterwalder & Pigneur (2010))



Chaîne de valeur fait référence aux **activités principales** ou **secondaires** de l'entreprise. L'analyse de ces activités sera en relation avec la valeur ajoutée de chacune d'elles (Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009)

«Fit» stratégique



Approche décisionnelle:

Les ressources internes et leurs combinaisons pour s'adapter aux conditions environnementales, augmentant ainsi l'efficacité



Déterminisme de l'Environment:

Certains types de stratégie conviennent mieux à certains types d'environnements et d'autres ne devraient tout simplement pas être adoptées

Dimensions de l'environnement

- La **munificence** est liée à la **quantité de ressources**;
- La **complexité** est liée au **nombre de liens** nécessaires pour gérer ces ressources;
- Le **dynamisme** est lié à l'**incertitude des changements environnementaux**
(Lawless & Finch, 1989).

Alliance - Définition

- Accords de coopération entre entreprises, dont l'intérêt est d'obtenir un **avantage concurrentiel** (Das & Teng, 2000).
- Accords spontanés entre entreprises qui impliquent **l'échange**, le **partage de ressources** ou le **développement de compétences** (Gulati, 1998).
- Accord formel entre deux ou plusieurs entreprises afin d'atteindre des objectifs communs en **partageant les ressources** sur le marché sans garantir les résultats (Ariño, De la Torre & Ring, 2001).
- Relations de collaboration guidées par le besoin stratégique de **ressources** et **d'opportunités de ressources sociales** (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).
- Un cas particulier dans lequel les relations entre deux ou plusieurs entreprises peuvent déclencher des schémas de **coévolution** entre ces entreprises (Doz, 1996).



Alliance – GCA

- La **gestion de la chaîne d'approvisionnement** (GCA) émerge comme une philosophie d'intégration pour gérer le flux total d'un canal depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'au client final et au-delà, y compris le flux inverse et son processus (Cooper, Ellram, Gardner & Hanks, 1997).
- La GCA peut aller du contrôle d'une seule relation entre deux sociétés (dyadiques) dans la même chaîne ou de l'expansion à plusieurs liens ou même de la gestion de la chaîne dans son ensemble.
- L'approche la plus appropriée variera en fonction des avantages recherchés dans la GCA ainsi que du type de chaîne d'approvisionnement de l'organisation (Cooper, Ellram, Gardner & Hanks, 1997).



Alliance – GCA

Coopétiteur peut s'agir de fournisseurs, de clients et de partenaires d'alliance qui ont parfois besoin de collaborer et, à d'autres moments, doivent être compétitifs.

Par exemple: deux fournisseurs du même produit / service peuvent travailler ensemble afin de développer une solution pour l'entreprise focale (Afuah, 2000).

La **coopetition**: généralement une stratégie à court terme pour atteindre certains objectifs.

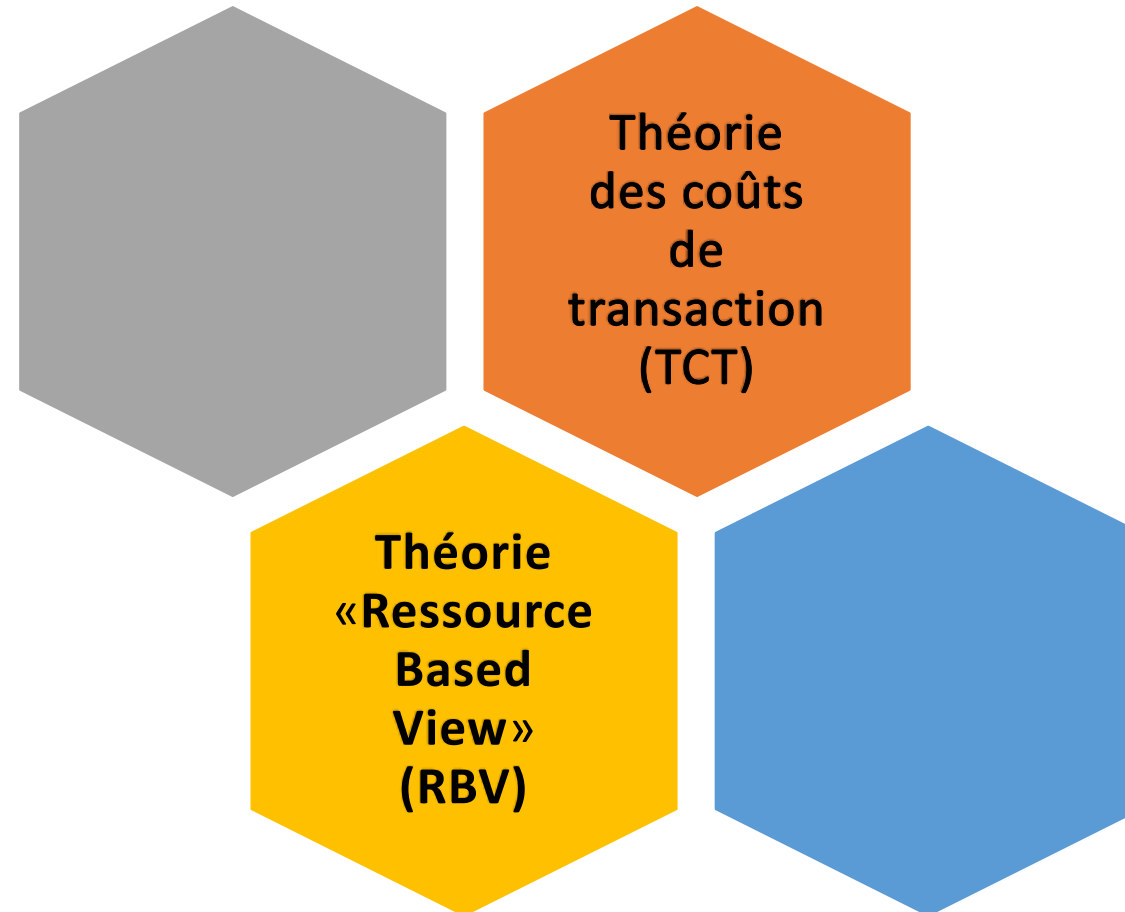


Alliance – GCA

Ce type d'alliance permet à une entreprise d'améliorer son efficacité en embauchant un ou certains des domaines fonctionnels de ses concurrents.

Facteurs pris en compte avant d'opter pour ce type d'alliance: les différences de coût entre les entreprises, le pouvoir de négociation, la substituabilité des actifs, les frais de contrat et les implications d'apprentissage (Zhang & Frazier, 2011).

Pourquoi les entreprises forment-elles des alliances stratégiques?



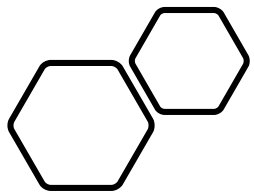
Raisons pour commencer une alliance

- **Les raisons économiques, telles qu'une efficacité accrue, une augmentation de la capacité, le partage des risques et gains d'échelle** (Mowery, Oxley & Silverman, 1996; Hennart, 1988; Ariño, De la Torre & Ring, 2001; Rothaermel, 2001; Dussauge, Garrette, & Mitchell, 2004; Contractor, 2005; Goerzen, 2007; Lehoux, D'Amours, & Langevin, 2013)
- **L'apprentissage, la connaissance, le développement de nouvelles technologies et la propriété intellectuelle** (Ariño, De la Torre, & Ring, 2001; Contractor, 2005; Goerzen, 2007)
- **L'accès aux marchés, l'augmentation du pouvoir de marché, les raisons de marketing** (Hennart, 1988; Mowery, Oxley et Silverman, 1996; Dussauge, Garrette & Mitchell, 2004; Contractor, 2005; Goerzen, 2007)



Risques

- La réduction des risques peut se produire en raison d'un plus grand partage d'informations entre les membres de l'alliance.
- Les alliances peuvent être une source de nouveaux types de risques tels que le **risque d'opportunisme**, le **risque financier**, le **risque de perte de contrôle des relations** et le **risque pour les opérations** (Lehoux, D'Amours & Langevin, 2013).



Typologie des alliances



CONTRACTS



RESSOURCES



CONTRIBUTION



EXPLOITATION



EXPLORATION



GOUVERNANCE



Types des contrats

- Les alliances basées sur des **contrats unilatéraux** traitent d'un transfert spécifique de droits de propriété, comme les contrats de licence, où il y a une transaction «technologie pour de l'argent» (Mowery et al.,1996).
- Ces contrats sont généralement complets et spécifiques. Il n'y a pas besoin de beaucoup de coordination ou de collaboration, car les entreprises le font de manière autonome.
- Les entreprises ont peu d'intégration (Mowery et al., 1996).



Types des contrats

- **Contrats bilatéraux:** Les entreprises conservent la production de droits de propriété. Ces alliances établissent un effort de travail continu et les entreprises allouent leurs ressources (Mowery et al., 1996).
- Ces alliances nécessitent une **intégration** par les entreprises partenaires. Par rapport aux contrats unilatéraux, les contrats bilatéraux sont généralement inachevés et plus larges (Das & Teng, 2000).



Types de ressources

- Les **ressources basées** sur la **propriété** bénéficient d'une protection juridique presque parfaite.
- Les **ressources basées** sur la **connaissance** sont plus susceptibles aux transferts involontaires. Il devient difficile de garder ces ressources à l'intérieur des frontières de l'entreprise pendant longtemps (Das & Teng, 2000).

Alliances d'échelle et liaison

- Cette typologie est basée sur les contributions des partenaires à l'activité conjointe (Hennart, 1988).
- **Les alliances d'échelle:** ressources similaires afin de réaliser des économies d'échelle pour les activités que les entreprises effectuent en collaboration. Exemple: la R&D conjointe, la production conjointe de composants ou d'un produit.
- **Les alliances de liaison:** différentes compétences et ressources de chaque partenaire. Exemple: accès au marché pour les produits que l'autre société a développé (Hennart, 1988; Dussauge, Garrette & Mitchell, 2004).



Exploitation

L'augmentation de la **productivité** et de l'**efficacité**, à l'amélioration et au perfectionnement des compétences et des technologies existantes. La configuration la plus courante implique l'efficacité conjointe de **ressources complémentaires** (Koza & Lewin, 1998).

La structure de cette alliance prend généralement, mais pas uniquement, la forme d'une **coentreprise**.



Exploration

Promouvoir l'**apprentissage**, le **développement des connaissances**. Cette alliance est liée à l'innovation et à la recherche fondamentale.

Les entreprises assument des risques inhérents à la construction de nouvelles capacités à leur entrée dans de nouvelles activités (Mowery et al., 1996; Koza & Lewin, 1998).

Les alliances d'**exploration** génèrent le développement de nouveaux produits (Koza & Lewin (1998)).



Gouvernance

- L'alliance serait contractuelle ou hiérarchique, ou aurait les deux caractéristiques (Gerwin, 2004) .
- L'alliance **contractuelle** serait une relation à moyen ou long terme reposant essentiellement sur des contrats et généralement sans pouvoir décisionnel représentatif.
- Une alliance **hiérarchique** est une entité opérationnelle différente avec une structure d'autorité, qui se traduit par la **combinaison des ressources** (Gerwin, 2004) .



Gouvernance

- Si les entreprises recherchent l'alliance pour les **mêmes raisons**, que ce soit l'exploitation ou l'exploration, il y aura une stratégie appropriée.
- Certaines combinaisons de gouvernance contractuelle et procédurale peuvent être mieux adaptées à une raison d'exploitation plutôt qu'à une raison d'exploration (Nielsen, 2010) .



Gouvernance

- L'alliance d'**exploitation** apportera des économies de connaissances aux entreprises en combinaison avec un **haut** niveau de gouvernance **contractuelle** (Nielsen, 2010).
- L'alliance d'**exploration** aura une synergie de connaissances associée à un **faible** niveau de gouvernance **contractuelle** (Nielsen, 2010).



Gouvernance

- La **gouvernance procédurale** : la coordination des processus entre les parties sur une base continue, normalement effectuée par l'échange mutuel et le regroupement des connaissances, permettant des ajustements dans les activités des partenaires (Nielsen, 2010).
- Les entreprises ayant participé à des alliances précédentes gagnent en confiance entre elles. Leur structure sera moins hiérarchique dans l'organisation de l'alliance.



Gouvernance

- Cette hiérarchie est directement liée au concept de contrôle, qui est étroitement lié à la gouvernance (Gulati, 1998; Goerzen, 2007).
- L'intensité technologique (R&D élevé) démontre une grande incertitude, augmentant les coûts de transaction sur le marché. Par conséquent, il aura plus d'hiérarchie dans la gouvernance (Osborn & Baughn, 1990).



Modèle d'affaires

- Le modèle d'affaires influence les possibilités des entreprises de **créer et de capturer de la valeur** (Zott & Amit, 2008).
- Prenant compte un contexte de réseau, le modèle d'affaires précise comment une organisation est liée à des parties externes et comment elle implique des échanges économiques avec elles (Zott & Amit, 2007; Zott & Amit, 2008).



Modèle d'affaires

- Principaux **éléments**: Il n'y a pas de consensus sur quels éléments sont critiques. Même lorsque les auteurs soulignent des éléments conceptuellement similaires, ils n'utilisent pas la même nomenclature (Massa, Tucci, & Afuah, 2017).
- Le contenu, la **structure** et la **gouvernance** des transactions (Zott & Amit, 2008).



Modèle d'affaires

- Moyen par lequel les entreprises commercialisent de nouvelles idées et technologies.
- Même si les entreprises investissent et ont des processus pour explorer de nouvelles idées et technologies, elles ont souvent de la difficulté à innover dans leurs modèles d'affaires (Chesbrough, 2010).
- L'innovation dans les modèles d'affaires est fortement recommandée. **L'industrie de la construction** est un secteur où la diffusion des nouvelles technologies a été lente dans plusieurs parties du monde (Andersen, Cook & Marceau, 2004).



Modèle d'affaires

- Niveau de fragmentation:
- Le grand nombre de petites entreprises qui forment la chaîne d'approvisionnement de la plupart des projets de construction peut entraver la réalisation d'une meilleure intégration des fournisseurs, la conformité et l'alignement des processus.
- Le rôle et l'influence des sous-traitants et fournisseurs de petite et moyenne taille (PME) dans les partenariats et alliances stratégiques sont pertinents mais n'ont pas encore reçu toute l'attention voulue (Dainty, Briscoe, & Millett, 2001).



Modèle d'affaires

- Il existe différentes possibilités pour les structures dans les entreprises de la construction qui pourraient composer leurs modèles d'affaires.
- Quels critères doivent être pris en compte pour que la structure soit la plus appropriée? Décision multidimensionnelle.
- La raison de la formation de l'alliance, le risque associé à la collaboration, le type de ressources qui seront partagées, la fréquence des transactions entre les entreprises, le niveau de confiance entre les entreprises, le type de connaissances impliqué.



Conclusions

- Les alliances ont une grande variété de structures organisationnelles, de mécanismes de gouvernance, d'intentions stratégiques et de configurations.
- Elles couvrent une gamme de modes contractuels, des contrats récurrents ou relationnels aux contrats de licence, aux partenariats de la chaîne d'approvisionnement et aux coentreprises (Contractor, 2005).
- Il y a des éléments communs dans les alliances et dans les modèles d'affaires.



Merci de
votre attention

Références

- Afuah, A. (2000). How Much Do Your Co-Opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change? *Strategic management journal*, 21, 397-404.
- Andersen, P. H., Cook, N., & Marceau, J. (2004). Dynamic innovation strategies and stable networks in the construction industry: Implanting solar energy projects in the Sydney Olympic Village. *Journal of Business Research*, 57(4), 351-360.
- Ariño, A., De la Torre, J., & Ring, P. S. (2001). Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California management review*, 44(1), 109-131.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Contractor, F. J. (2005). Alliance structure and process: will the two research streams ever meet in alliance research? *European Management Review*, 2(2), 123-129.
- Cooper, M. C., Ellram, L. M., Gardner, J. T., & Hanks, A. M. (1997). Meshing multiple alliances. *Journal of Business logistics*, 18(1), 67.
- Dainty, A. R., Briscoe, G. H., & Millett, S. J. (2001). Subcontractor perspectives on supply chain alliances. *Construction management and economics*, 19(8), 841-848.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Doz, Y. L., Olk, P. M., & Ring, P. S. (2000). Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? *Strategic management journal*, 21(3), 239-266.



Références

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2004). Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic management journal*, 25(7), 701-711.

Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization science*, 7(2), 136-150.

Gerwin, D. (2004). Coordinating new product development in strategic alliances. *Academy of management review*, 29(2), 241-257. Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 23.

Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic management journal*, 28(5), 487-509.

Gruneberg, S., & Hughes, W. (2004). Construction consortia: do they serve any real purpose. Paper presented at the Proceedings 20th Annual ARCOM Conference.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.

Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 5(3), 187-200.

Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4), 361-374.

Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. (2006). Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research policy*, 35(8), 1200-1221.

Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 255-264.



Références

Lawless, M. W., & Finch, L. K. (1989). Choice and determinism: A test of Hrebiniak and Joyce's framework on strategy-environment fit. *Strategic management journal*, 10(4), 351-365.

Lehoux, N., D'Amours, S., & Langevin, A. (2014). Inter-firm collaborations and supply chain coordination: review of key elements and case study. *Production Planning & Control*, 25(10), 858-872.

Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business model innovation. *When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group, Boston, MA.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S2), 77-91.

Narasimhan, R., & Nair, A. (2005). The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 301-313.

Nielsen, B. B. (2010). Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances. *Journal of Business Research*, 63(7), 682-689.

Osborn, R. N., & Baughn, C. C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management journal*, 33(3), 503-519.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons.



Références

- Pitelis, C. N. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization studies*, 30(10), 1115-1139.
- Reuer, J. J., Zollo, M., & Singh, H. (2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic management journal*, 23(2), 135-151.
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 687-699.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of management review*, 9(3), 513-525.
- Winch, G. M. (2001). Governing the project process: a conceptual framework. *Construction management and economics*, 19(8), 799-808.
- Zhang, J., & Frazier, G. V. (2011). Strategic alliance via co-opetition: Supply chain partnership with a competitor. *Decision Support Systems*, 51(4), 853-863.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1-26.