

*Management Development International Institute
Business School*

Séminaire 15 et 16 Avril 2009

Programme :
Réussir en Partenariat

Dr Mourad PREURE (*IFP School*)
Expert Pétrolier International
Professeur de Stratégie et de Géopolitique

┌ **Mourad PREURE**

┌ **Expert Pétrolier International,**

┌ **Professeur et Consultant en Stratégie et géopolitique des hydrocarbures**

- Diplômé de l'École du Pétrole et des Moteurs de Paris
- Docteur Es Sciences Économiques de l'Institut Français du Pétrole
- Ancien Conseiller chargé de la Prospective et de la Stratégie auprès du Président de Sonatrach (1992 – 2002)
- Président de la Commission Stratégie et Développement au Conseil National Consultatif pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise.
- Membre de « *l'Energy Oil and Gas Club* » Paris

MP

Strategy Consulting

Cabinet de Conseil en Stratégie

mouradpreure@yahoo.fr

Le Séminaire comprend quatre thèmes

- **Thème 1** : Partenariat: de quoi parle-t-on ?
- **Thème 2** : Nécessité/opportunité pour la PME.
- **Thème 3** : Partenariat: un processus (recherche, prospection, mise en relations, négociation, mise en œuvre, gestion) Étude de cas
- **Thème 4** : Brainstorming : Quel rôle pour le consultant dans le cadre d'un accompagnement d'une PME pour un partenariat ?

Démarche générale ...

Concepts clés de Stratégie pour traiter les questions de partenariat.
Boîte à outils de base

Définition du partenariat et son rôle dans la stratégie de l'entreprise

Le partenariat comme projet et processus. Étude de cas

Brainstorming. Rôle du Consultant dans un projet partenarial.

- Partenariat et stratégie
 - Segmentation stratégique
 - Notion d'avantage concurrentiel
 - Chaîne de valeur, Système d'offres
 - Stratégie technologique
- Partenariat – Alliances stratégiques
 - Typologie
 - Atouts /attraits
 - Réalité mondialisation vs Cas Algérie
- Brainstorming de restitution.
 - Étude de cas significatifs
 - Expériences personnelles.
 - → **Projet personnel**

Think global, act local ...

- Mondialisation
 - → Grand village planétaire
 - → Émergence d'acteurs globaux
 - → Forte interdépendance
- Révolution des TIC
 - Instantanéité de la communication
 - Interconnexion des marchés et des économies
- Transnationalisation des processus productifs
- Accélération du changement. Évolution de plus en plus chaotique → Turbulences, discontinuités
- Accroissement de la complexité
- L'innovation est le nouvel avantage concurrentiel

*Le partenariat est dans la nature des choses.
... On agit rarement seul ...*

*Interdépendance, accélération du changement et
accroissement de la complexité ...*

Révolution de la connaissance

Diffusion accélérée et
généralisée de la
technologie

Règne absolu de l'information et
des réseaux de savoir

**Le savoir est aujourd'hui la forme
dominante de création de richesse.**

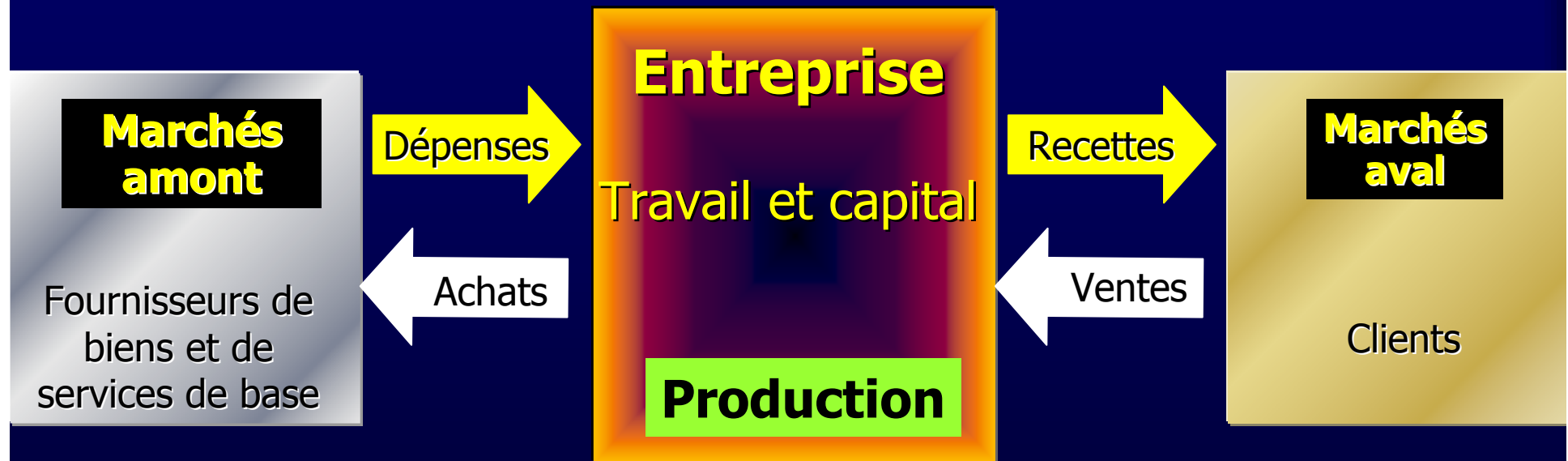
La nécessaire e-transformation des PME. Les TIC agissent en profondeur sur le périmètre opérationnel des PME et le champs de la concurrence

- La PME est exposée à des concurrents situés dans des théâtres d'opération souvent loins de milliers de kilomètres et pourtant à portée de son marché par le fait des réseaux numériques.
- Ces concurrents issus de ces marchés peuvent lui contester sa clientèle, lui proposer de meilleures offres et parvenir même à la faire sortir du marché.
- Le champs de bataille est actif 24 heures sur 24, orienté par des concurrents de plus en plus audacieux et innovants.
- Cela appelle au niveau de l'entreprise le besoin de nouvelles organisations rendant possibles des réponses très rapides aux clients, une fluidité de l'information en interne et en externe, mais aussi de nouveaux concepts de management.

***A. Introduction Générale.
Concepts clé de stratégie
d'entreprise***

A.1 La Stratégie et le jeu concurrentiel

L'entreprise est un lieu de production et d'échanges de biens et services



Une définition de l'Entreprise comme **Systeme en interrelation avec son environnement** ...

... L'entreprise est un **systeme**, mais aussi un **systeme complexe (1)**. ...

... Tout **systeme est entropique, (2)** c'est à dire que dans l'ordre naturel des choses, il tendrait à se dissoudre dans son environnement ...

... Cet environnement est lui-même **instable et évolue de façon discontinue (3)** ...

... L'entreprise est enfin un **systeme apprenant (4)**.

Qu'est-ce que le management ?

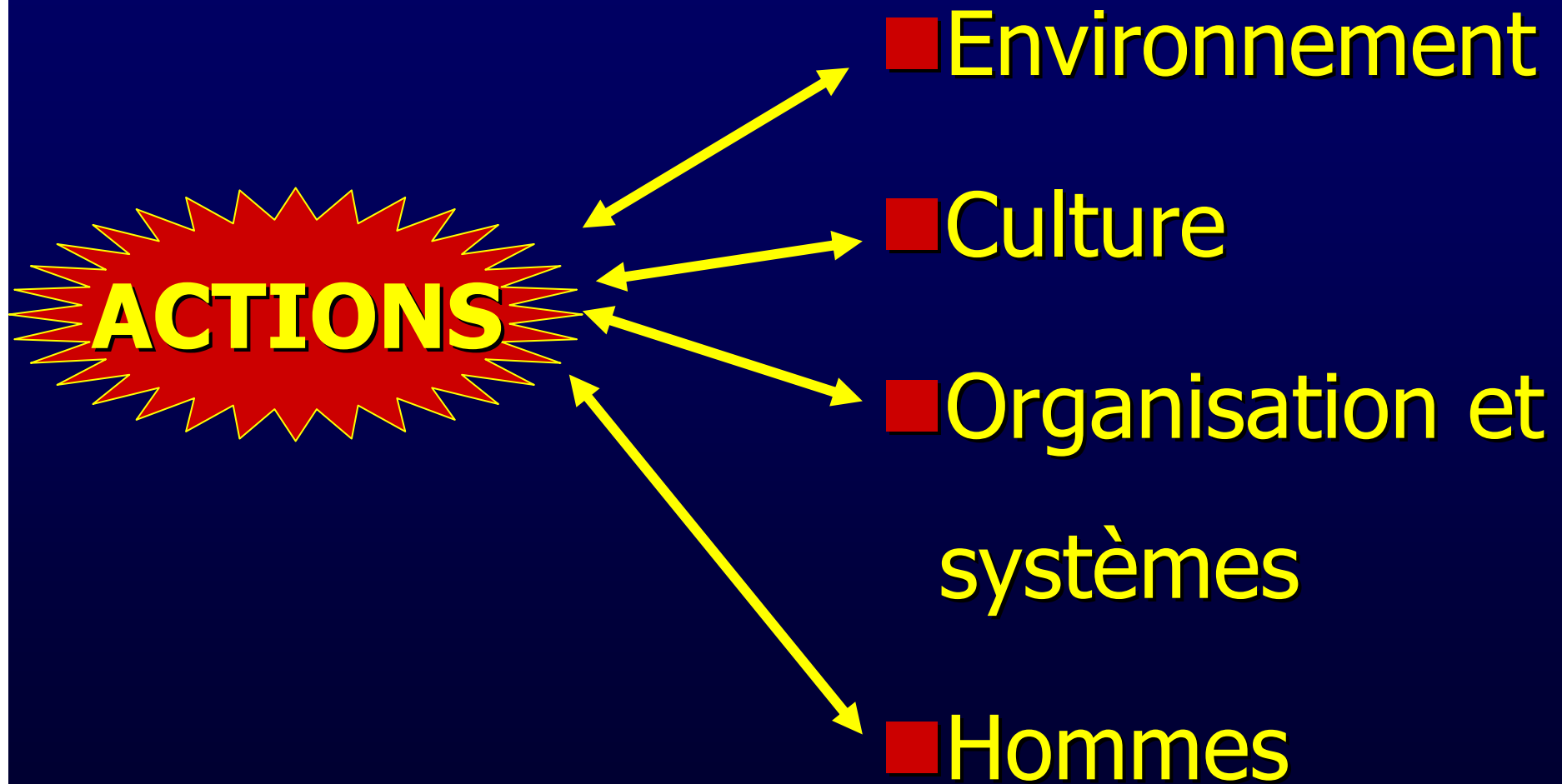
- Le management représente un tout cohérent regroupant une série d'actes qui ont pour but d'organiser, planifier et conduire les activités d'une entreprise en vue de la réalisation de sa mission, qui est la production, à but lucratif ou non, de biens et services.
- Ces actes consistent toujours en une combinaison optimale de moyens par essence limités : moyens humains, matériels et financiers.
- L'acte de management est toujours associé au risque. Le manager est confronté à l'incertitude vis-à-vis de l'environnement de l'entreprise.

Pourquoi le management stratégique ?

- Car la firme évolue dans des environnements turbulents et en mutation
- Forte incertitude et nombreuses discontinuités qui remettent en cause les acquis
- Nombreux acteurs en lutte pour assurer leur avenir sur des ressources limitées
- Fortes inerties internes et externes

Les décisions stratégiques sont par nature structurantes. Elles ne portent pas forcément sur le long terme.

Quatre axes du management stratégique ...



Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise

■ La stratégie du Groupe ou *corporate*

strategy détermine les domaines d'activités ou *strategic business unit (SBU)* dans lesquels l'entreprise entend être présente. *La corporate strategy* décide des domaines où l'entreprise s'engage ou se retire et des moyens qu'elle consent pour réaliser ces choix

Deux niveaux dans la stratégie d'entreprise

- **La stratégie concurrentielle ou *business strategy*** qui a un caractère plus opérationnel et prend en charge les manœuvres que l'entreprise doit engager face à ses concurrents dans un secteur donné (engagement/désengagement d'un marché, lancement d'un produit, politique de prix ...)
La stratégie marketing est une *business strategy*

Trois concepts clés pour l'analyse

■ Ressources limitées

- *Besoins des consommateurs, Hommes et compétences, Capitaux, Approvisionnement*

■ Acteurs en lutte pour ces ressources

- *Groupements des consommateurs, Institutions politiques et sociales*
- *Entreprises (fournisseurs, distributeurs, entrants potentiels; offreurs de substituts etc.), Groupements d'employés, Actionnaires*

■ Règles du jeu pour les comportements et l'accès aux ressources

- *Réglementaires, Comportementales et éthiques, Technologiques, Économiques, Concurrentielles*

Deux perspectives du management ...

■ Externe

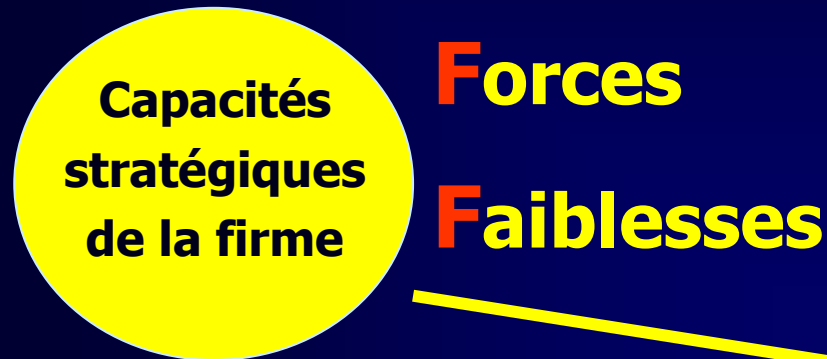
- Analyse de la concurrence
- Analyse de secteur
- Matrice de portefeuille

■ Interne

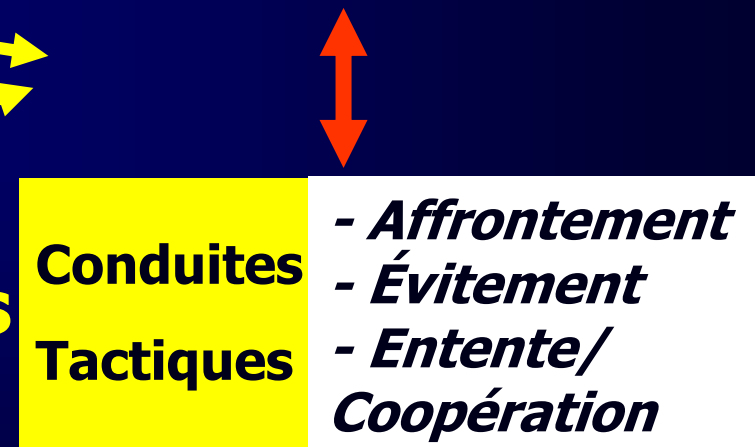
- Analyse des ressources
- Analyse des compétences
- Analyse du métier

Les bases de la formulation de la stratégie ...

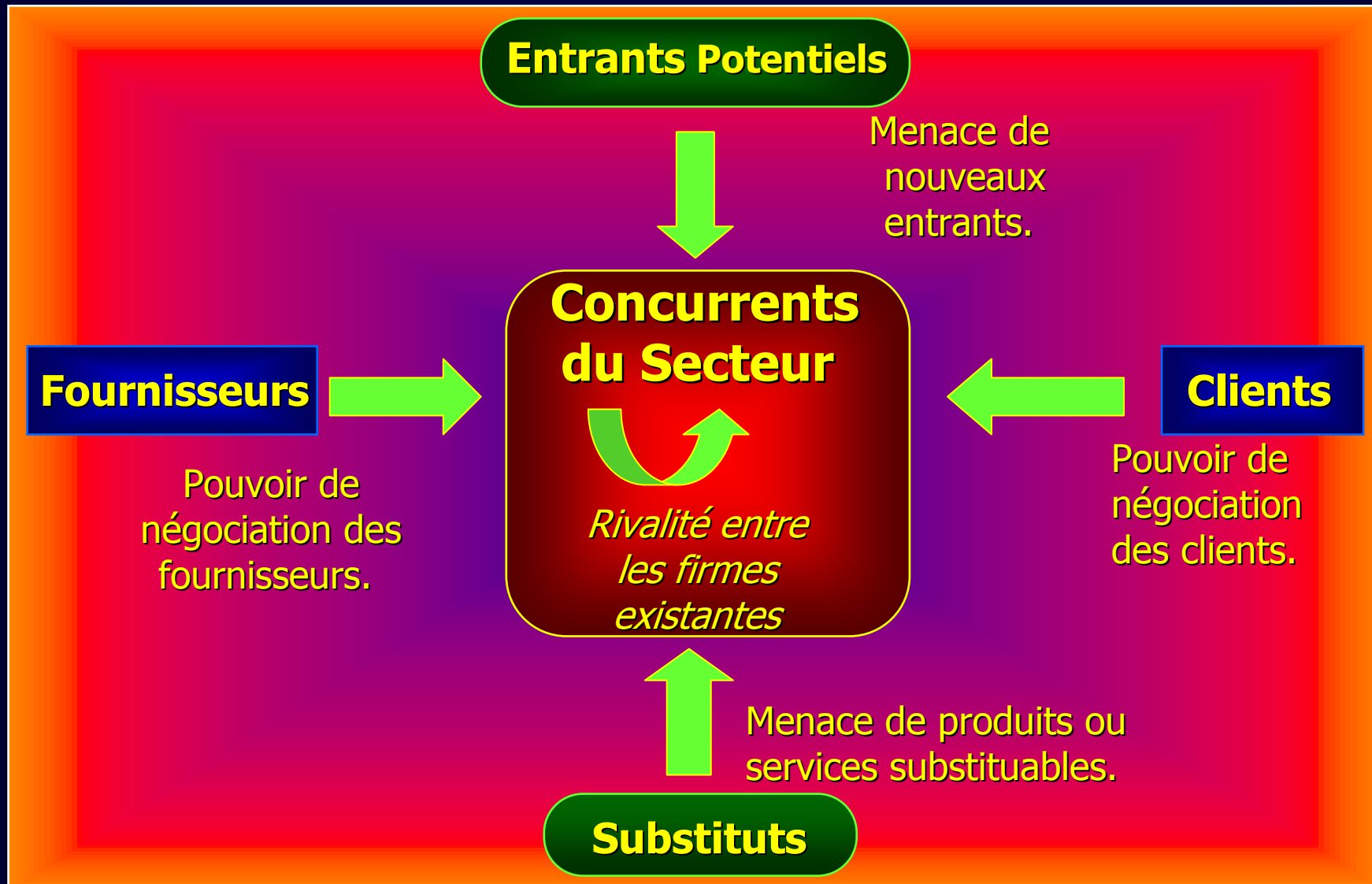
Analyse interne



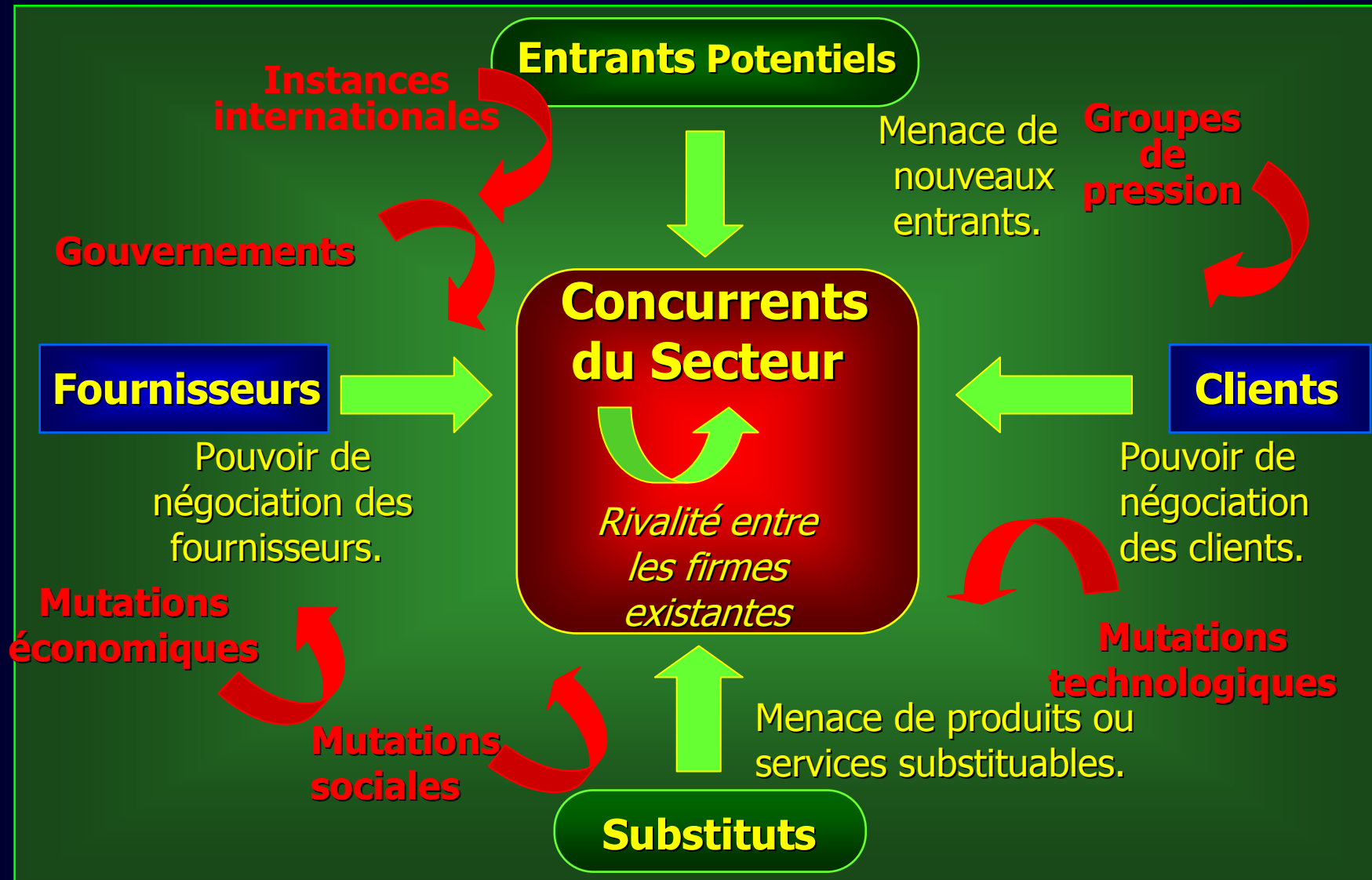
Analyse externe



Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



Les déterminants externes au secteur



Mondialisation → Mutation des acteurs

- Marché national convoité par des acteurs venant d'horizons de plus en plus éloignés
- → Grande conséquence logique : nos acteurs peuvent convoiter des marchés de plus en plus éloignés
- Globalisation des chaînes de valeurs. Les firmes localisent leurs activités là où l'avantage concurrentiel est favorable. → Possible de rentrer dans les chaînes de valeurs
- Entreprises avec organisations et frontières floues → accroissement de la complexité
- Concurrents de plus en plus concentrés et organisés en réseaux → Complexité : jeu concurrentiel = théâtre d'ombres. Vous ne savez pas à qui vous avez affaire

Mondialisation → Mutation des acteurs

- Clients ont un pouvoir de négociation très fort dans une culture du zapping et de l'infidélité → S'érigent en arbitres
- Profitent de la concurrence entre sous-traitants pour tirer leurs coûts vers le bas
- ... Mais vous êtes vous-mêmes clients d'un fournisseurs !
- ... vous pouvez être aussi sous-traitant ... mais sans oublier ces règles ! → *Outsourcing* = partenariat avec sous-traitants → opportunités nouvelles
- La clé c'est la maîtrise de l'information → Intelligence économique
- Accélération du changement et rôle clé de l'innovation → Compétitivité = innovation

deux stratégies dites de base ou génériques

- Les stratégies de domination par les coûts
- Les stratégies de différenciation

les stratégies de domination par les coûts

La firme réalise son avantage concurrentiel par **l'obtention de coûts plus bas que ses concurrents**. Exemples: l'automobile avec les constructeurs généralistes, l'électronique grand public, etc. (l'entreprise, produit et transforme moins cher que ses concurrents).

Les stratégies de différenciation

L'avantage concurrentiel est réalisé par le biais d'une offre spécifique (par sa nature intrinsèque ou par sa position géographique par exemple) ou la détention de « niches » sur des marchés. Exemples: Mercedes ou BMW dans l'industrie automobile.

Un avantage concurrentiel est un atout, une carte gagnante que possède l'entreprise et qui lui donne une longueur d'avance sur ses concurrents.

2 catégories d'avantage concurrentiel :

- **Avantage de coût**
- **Avantage de qualité
(différentiation)**

L'avantage concurrentiel

■ Par les Coûts

- Quantité : économies d'échelle
- Courbe d'expérience
- Utilisation des actifs
- Optimisation des liaisons entre activités
- Nouvelle structure d'activité

■ Par la Différenciation

- Image forte du produit
- Qualité
- Design
- Technologie de l'offre/Anticipation des besoins

Les facteurs clés de succès sont issus :

- Des critères de « valeur » que les segments de prospects attribuent à l'offre
 - Prix le plus bas
 - différenciation
- Des lois fondamentales de la maîtrise des activités essentielles dans la création de « valeur »
 - Efficacité: faire ce qui est demandé
 - Efficience: le faire à bon rendement
- Des facteurs déterminants de l'intensité des relations de pouvoir par rapport aux autres intervenants

Qu'il faut hiérarchiser ...

Synergies : 2 + 2 = 5

■ **TANGIBLES**

- Mêmes métiers
- Partage d'activités (flexibilité des actifs)
- Substituabilité des offres
- Globalisation des demandes

■ **IMMATERIELLES**

- Mêmes types de consommateurs
- Mêmes configurations de structures d'activités
- Mêmes types de stratégies (coûts, différenciation ...)

■ **CONCURRENTIELLES**

- Contrôle des développements des concurrents

Quatre modes de développement stratégique pour une firme

- **L'intégration verticale** : la firme est présente sur toute la chaîne de l'amont à l'aval. Elle permet de répartir les risques et de réduire la vulnérabilité de l'entreprise aux facteurs externes.
- **La spécialisation** : la firme concentre ses activités sur un seul produit ou un seul segment de la chaîne. Il en est ainsi des compagnies pétrolières présentes uniquement en amont de la chaîne.

Quatre modes de développement stratégique pour une firme

- **La diversification** qui peut porter sur des métiers adjacents ou dite conglomérale (immobilier, assurances, placements financiers ...). La *Nouvelle Économie* offre cependant de nouvelles perspectives de diversification. C'est aussi un exemple d'adaptation au changement.
- **Le développement international** appelé souvent diversification géographique ou *globalisation*.

A.2 Segmentation Stratégique et Chaîne de Valeur

Le Métier ou Strategic Business Unit

- Une firme est centrée sur un ou plusieurs Métiers de base. C'est sa parfaite maîtrise de ces métiers qui fait sa force.
- **Le Métier** réunit trois composantes qui sont: le marché visé, les produits offerts et enfin les technologies mises en oeuvre

Le Métier ou Strategic Business Unit

Le Métier ou Strategic Business Unit (SBU) représente un ensemble de tâches dont le résultat est un produit, lui même défini comme un ensemble de **caractéristiques** répondant à un besoin déterminé, qui représente un coût et a une valeur sur le marché. Sa réalisation peut être prise en charge totalement par le fabricant ou être sous-traitée.

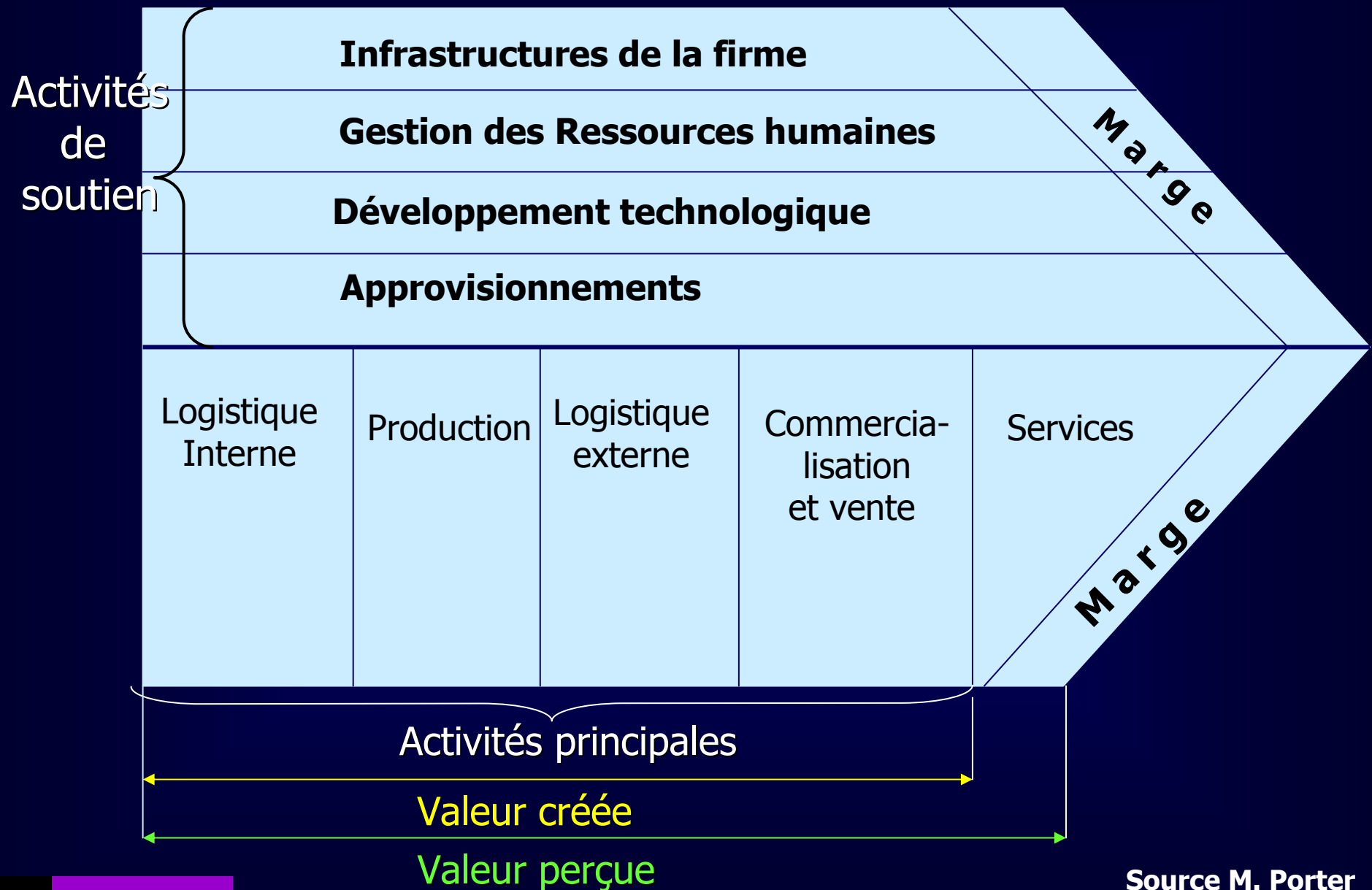
Segmentation stratégique

C'est une méthode de découpage des activités de l'entreprise en **couples produits/marchés**, et ce dans le but d'identifier les **métiers** qui formeront le **portefeuille d'activité**

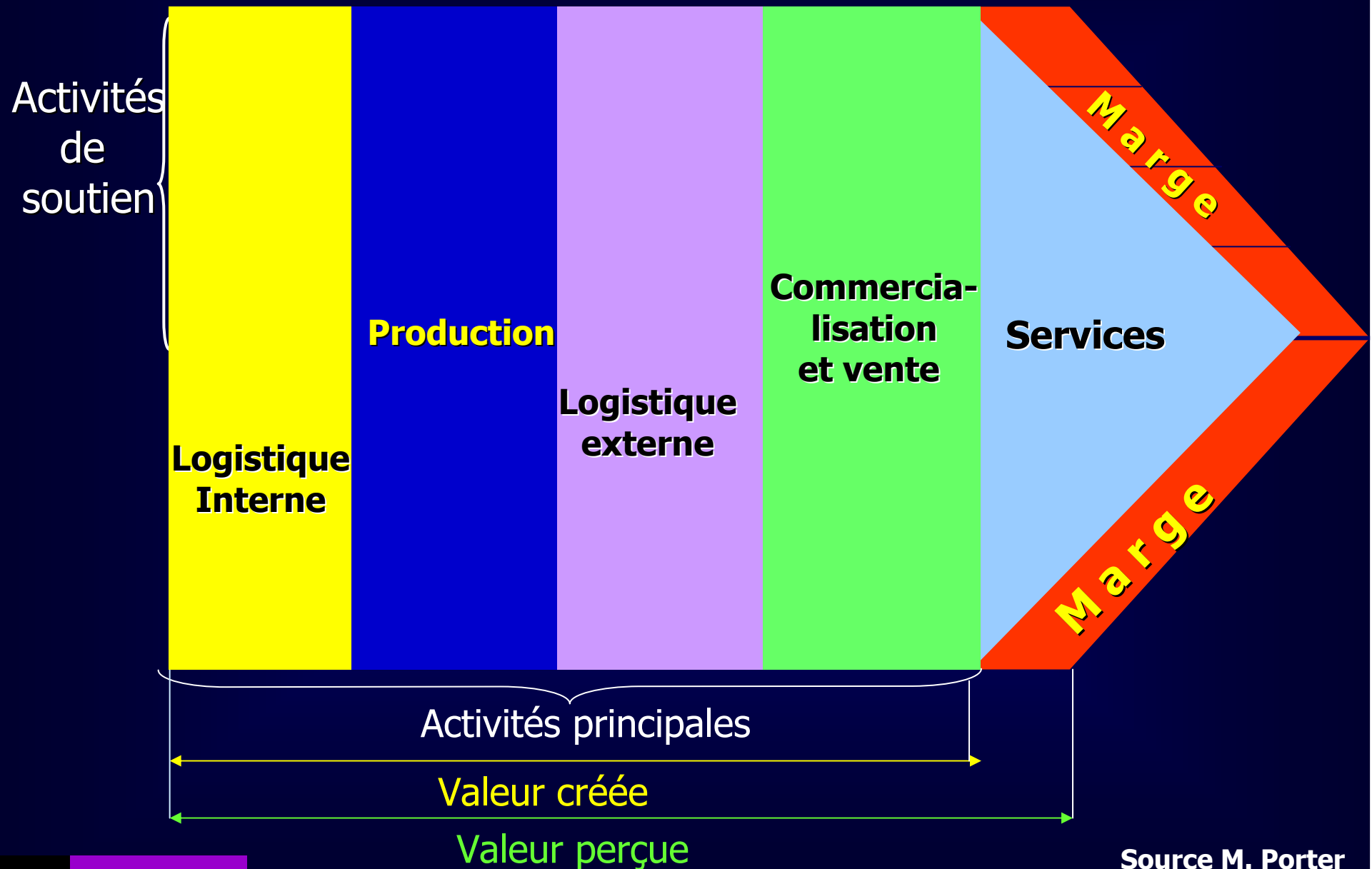
La démarche de segmentation stratégique

- On va découper les activités de l'entreprise en activités élémentaires sur la base de l'application (usage ou besoin satisfait par le produit), la technologie, et enfin le client ciblé. Puis on va regrouper ces activités en Métiers ou Segments stratégiques en fonction de la proximité de leurs facteurs clés de succès.
- Ce processus permettra la détermination du portefeuille d'activité de l'entreprise, son diagnostic, son positionnement stratégique et sa mise en perspective.

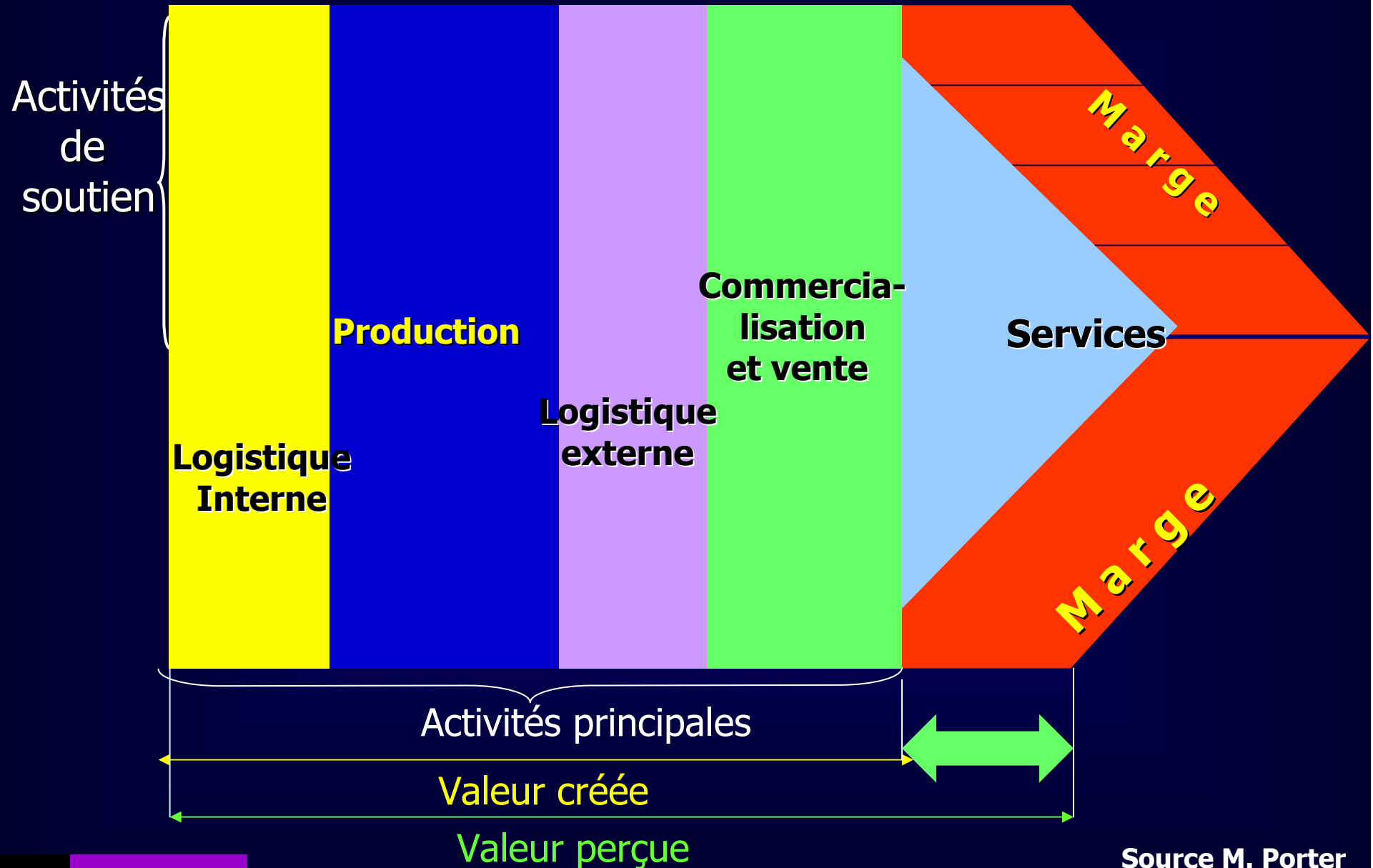
La Chaîne de Valeur



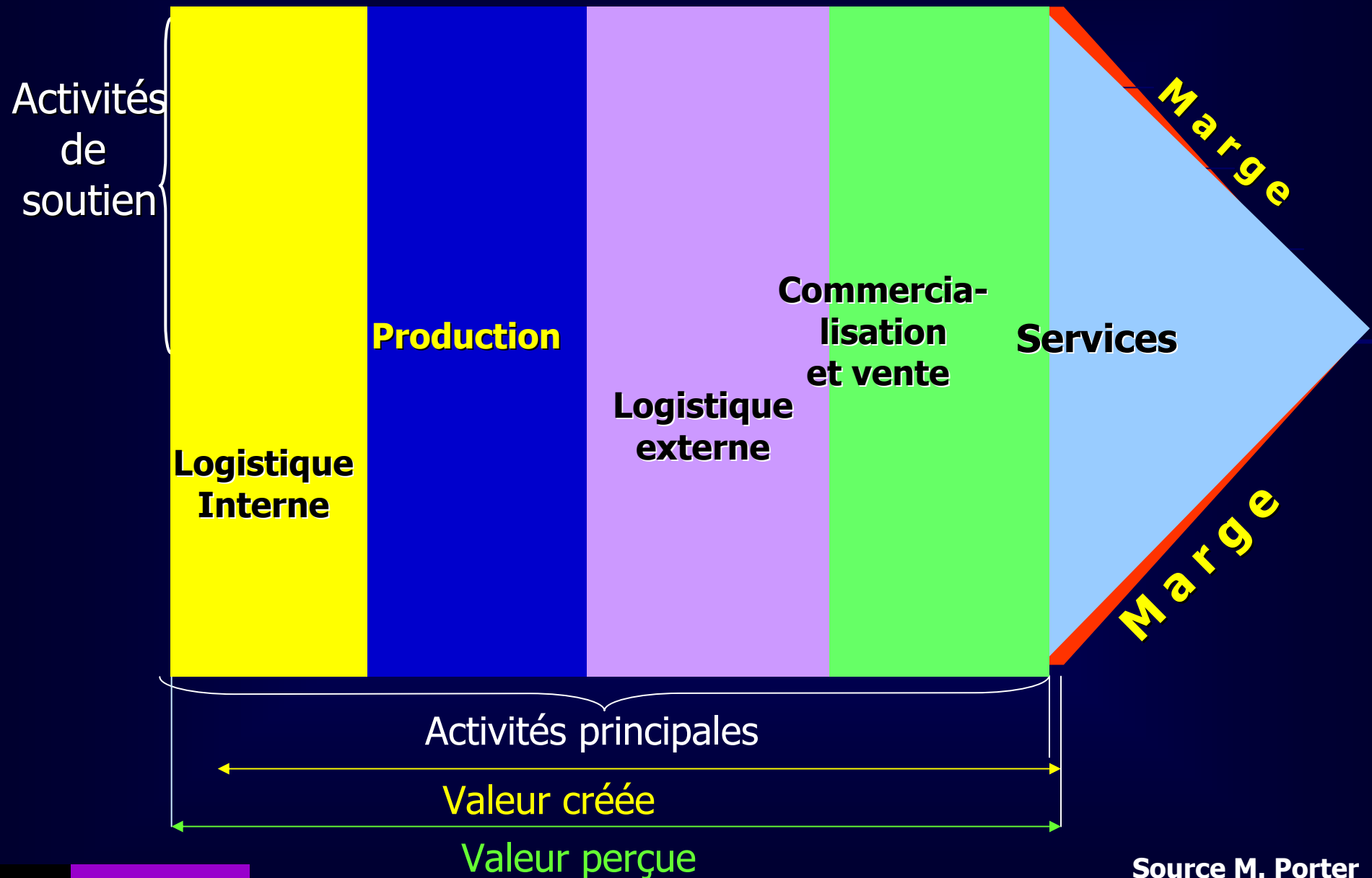
La Chaîne de Valeur



La Chaîne de Valeur



La Chaîne de Valeur



A.3 Technologie et Stratégie d'Entreprise

La Technologie

- La technologie peut être définie comme l'application d'un ensemble de connaissances scientifiques et techniques dans un processus de production.
- Son cycle de vie suit une courbe en S: naissance, croissance, maturité, déclin

Le cœur Technologique

- C'est le complexe de connaissances, équipements et savoir-faire nécessaires à la maîtrise de son métier de base.
- C'est le centre de gravité du développement technologique de la firme
- Domaine considéré comme patrimonial où les firmes s'engagent fort en R&D pour obtenir ou maintenir une avance sur les concurrents
- Là se dispute par excellence l'avantage concurrentiel

***L'Entreprise = Système d'Offres = Potentiel
Opérationnel articulé à une Chaîne de sous-
traitants au service du Core Business***

Réalisation des objectifs stratégiques par :

- Vision
- Conception
- Fonction supérieure de
Donneur d'ordres

... Là réside l'avantage concurrentiel

Le management du Système d'offres

- Le **Système d'offres** est l'ensemble des actifs et compétences nécessaires à la réalisation de ces caractéristiques. (exemple: automobile = Management + R&D + Outil de production + Sous-traitance)
- Tendance aujourd'hui au recentrage sur les métiers de base et sur les segments les plus nobles de ces derniers, ceux à plus forte charge en matière grise.

Le management du Système d'offres

- L'avantage concurrentiel réside dans le meilleur management de son système d'offres soit: maîtriser la conception et sous-traiter le maximum en faisant jouer en sa faveur la concurrence entre sous-traitants.
- Pour cela, deux conditions: (i) **une capacité managériale performante** et (ii) un puissant **cœur technologique**

Strategic Business Unit



Besoin



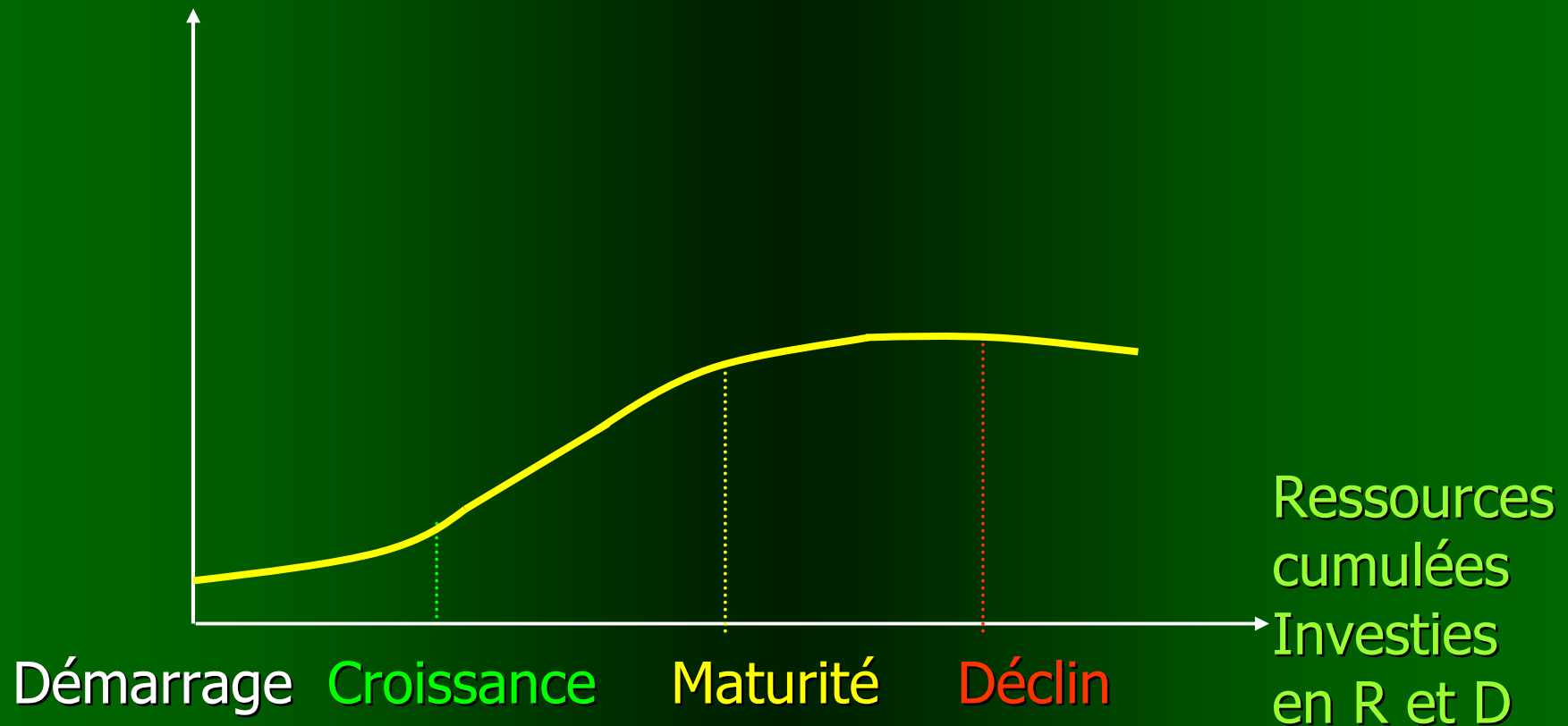
Système d'offres

La Technologie

- On doit viser sa maîtrise dans une démarche globale de **management des technologies**
- Les technologies de l'entreprise sont de deux types:
 - les **technologies stratégiques** (cœur technologique)
 - les **technologies tactiques** à gérer par le meilleur recours aux sources externes

Cycle de vie des technologies

Efficacité des applications



Maîtrise de l'évolution technologique (Les nouvelles générations remplacent les anciennes)

Efficacité des applications

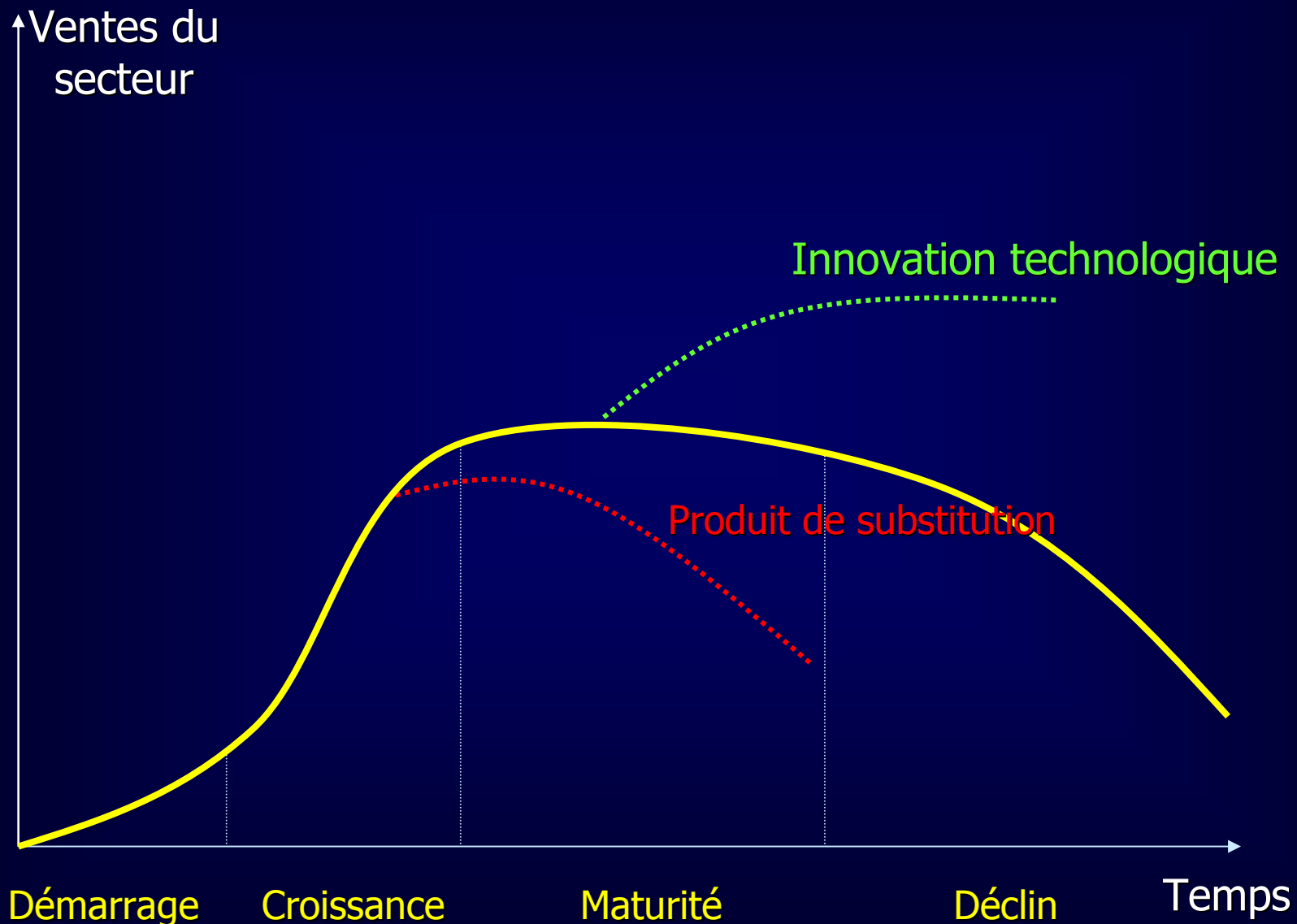
Alliances stratégiques pour :

- partager les investissements et répartir les risques
- Résister à de puissants concurrents
- Conduire le progrès technique en provoquant les ruptures

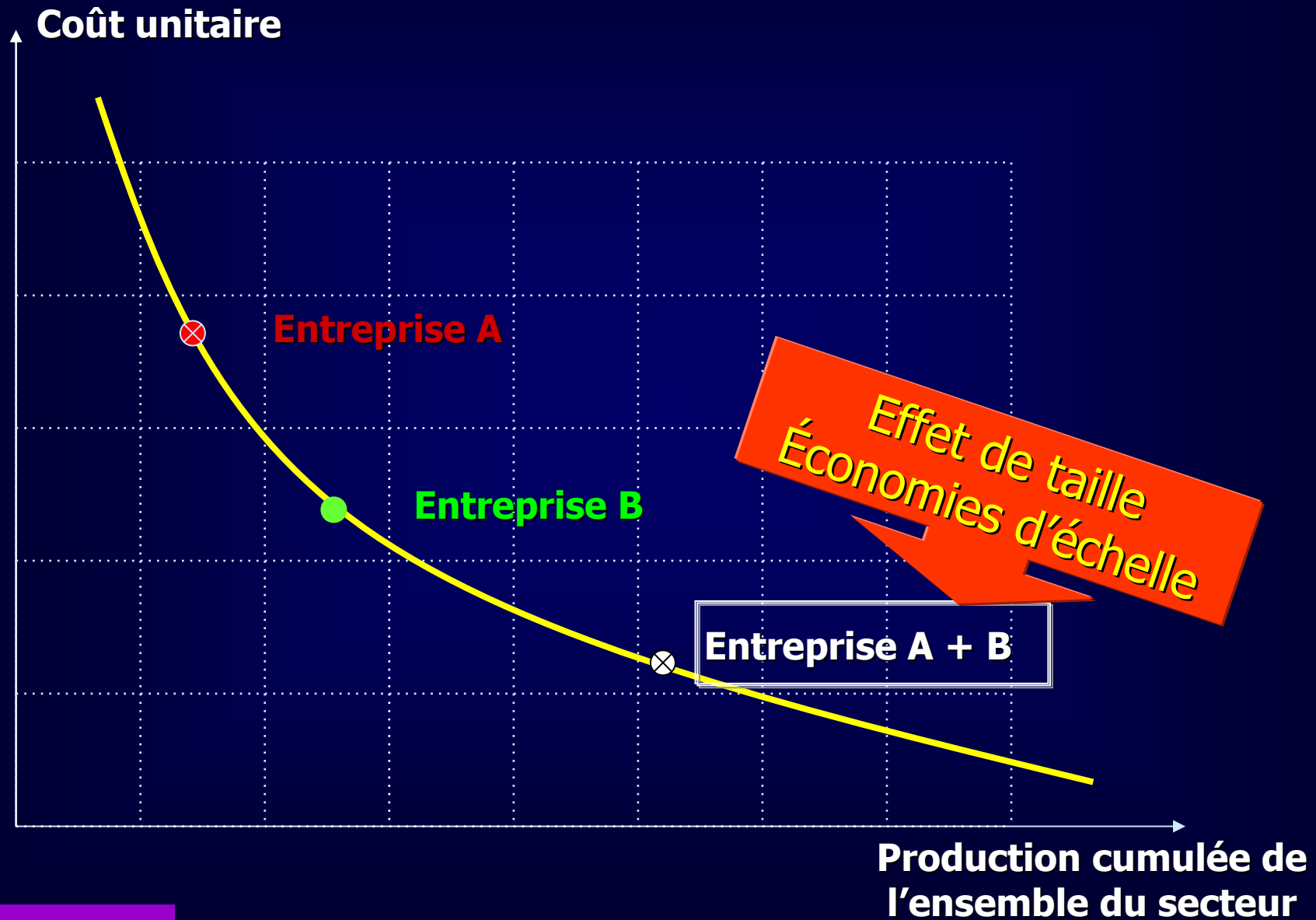


Ressources cumulées
Investies en R et D

Le Cycle de vie de l'industrie



La Courbe d'expérience (learning curve)



La technologie est source d'avantage concurrentiel ...

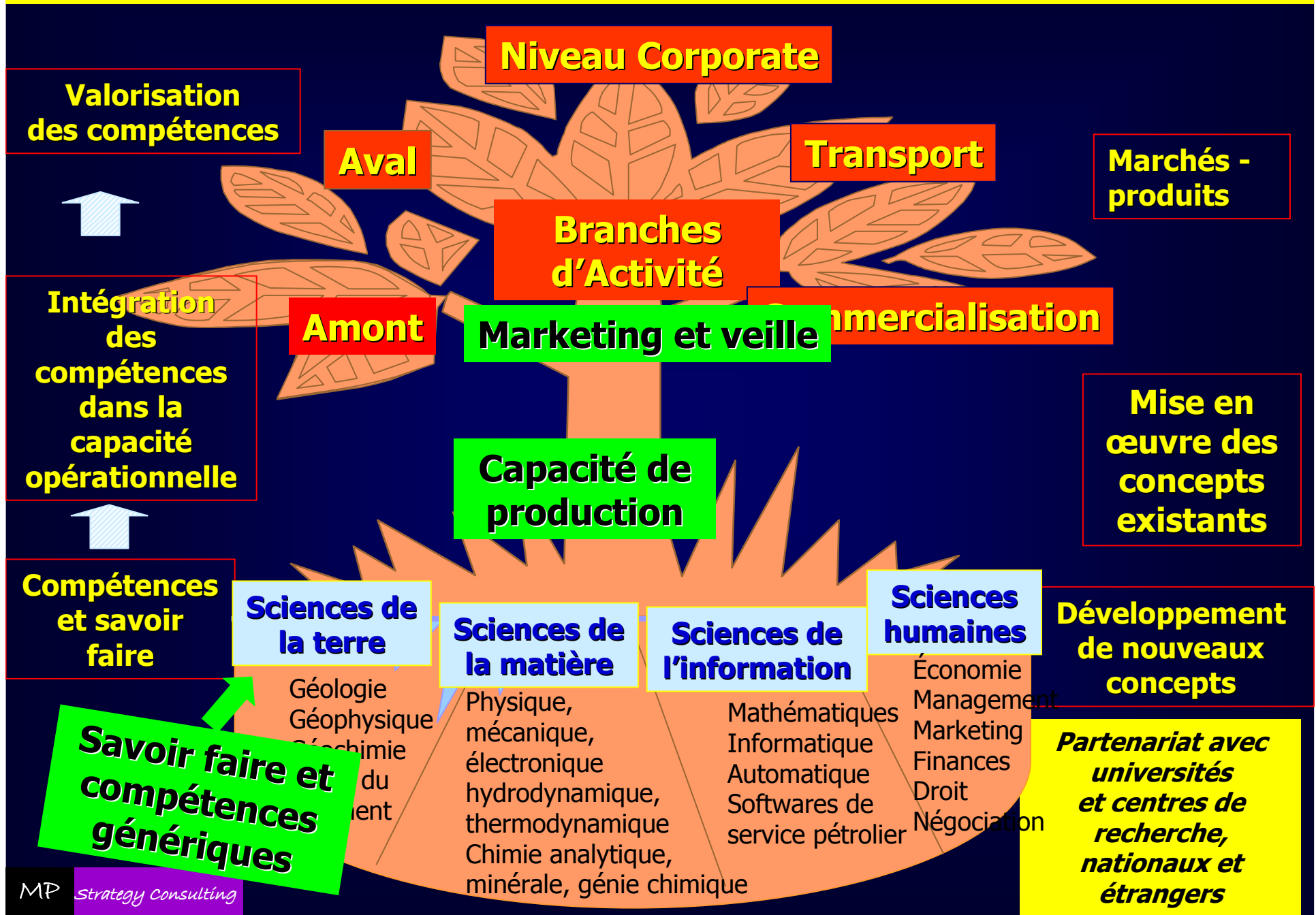
- ***Variable Interne:*** issue d'un processus de R&D
- ***Variable externe:*** anticiper ses évolutions et l'acquérir en l'intégrant dans la stratégie technologique de la firme

- ***Market push:*** c'est le marché qui pousse le développement technologique ➡ Evolution incrémentale
- ***Technology pull:*** c'est l'innovation technologique qui crée le marché ➡ Ruptures qui ouvrent de nouveaux horizons

Le pouvoir innovant d'une firme englobe sa capacité de R&D mais aussi les technologies externes dans le cadre du management technologique, en tirant avantage de la concurrence entre producteurs de technologies

Aujourd'hui la tendance va du recentrage sur les métiers de base au recentrage sur les segments à plus forte charge en matière grise de ces métiers.

Exemple d'Arbre de Compétences (compagnie pétrolière)



B. Les Conduites d'Acteurs
Les Alliances Stratégiques et le
Partenariat entre firmes

Les conduites d'acteurs

Trois types ...

- L'affrontement
- L'évitement
- L'entente/coopération

L'entente/coopération

« Par rapport aux stratégies autonomes, les politiques de coopération ont pour effet d'accroître l'importance des ressources et la diversité des compétences globalement mobilisables; de restreindre les enjeux relativement à la taille des firmes et de réduire l'incertitude des situations, au prix, il est vrai, d'un partage du contrôle exercé.

Les coopérations modifient le système d'offre de la firme en transformant la nature des relations existantes ou en créant de nouvelles relations. Défini précisément comme la capacité à gérer le système d'offre de l'entreprise, le métier doit donc évoluer et se hisser à hauteur d'une situation généralement plus complexe »

Gérard Koenig, 1990

L'entente/coopération

- **Les partenariats d'impartition:** concernent les entreprises qui entretiennent des relations d'échange commercial. C'est souvent une alternative à l'intégration
- **Les partenariats symbiotiques:** concernent des firmes n'appartenant pas au même champs concurrentiel avec pour objectif un projet dont la réalisation profite ou dépend de la combinaison de ressources détenues par les partenaires
- **Les alliances** se caractérisent par la mise en place de relations contractuelles entre firmes concurrentes. Elles ne signifient pas pour autant la fin de la compétition entre les partenaires.
- **Les ententes:** elles ont pour objet de limiter l'intensité de la rivalité entre concurrents d'un secteur. Pour qu'un secteur soit viable, il faut qu'il y ait des règles du jeu, que l'affrontement soit limité et porte le moins possible sur les prix. Il ne doit pas déstabiliser l'économie d'un secteur.

Les alliances peuvent être de 2 natures ...

■ **Tactique**

- Inscrite dans une logique de court terme
- Objectif : gain financier ou riposte à une menace
- Plus facile à nouer et à dénouer
- Peut souvent se résumer à un dispositif commercial entre deux acteurs

■ **Stratégique ou structurelle**

- Inscrite dans une logique de long terme → gain à long terme
- Multidimensionnelle englobe souvent plusieurs activités
- Chaque partenaire engage des moyens
- Montage juridique plus ardu
- Identité partagée → Chaque partenaire renonce à son identité
- Conséquence → Interdépendance des partenaires
- Difficile à gérer sur la durée

Alliance = Mise en commun de moyens ...

■ **Mise en commun de moyens en fusionnant des activités**

- Philips en fusionnant ses activités câbles en Europe avec United International Holding est devenu le plus grand cablo-opérateur en Europe
- Sony et Ericsson dans le téléphone portable → Résistent à la concurrence et se ménagent une activité à forte croissance en partageant leurs savoirs faire (Sony dans les réseaux de distribution et la technologie audio et Ericsson dans l'image et l'implantation européenne)
- Europe → EADS, Airbus Industrie pour résister à l'oligopole Boeing

■ **Création de moyens nouveaux et mutualisation des compétences**

- Dans l'automobile développement de moteurs en communs. Poussé très loin dans cette industrie avec la politique de plates-formes.
- Création de filiales de R&D, centrales d'achats, réseaux de distribution
- Création de marques communes pour réaliser un avantage concurrentiel (coût ou différenciation) qui ne correspond pas avec la stratégie générique dominante dans l'entreprise (Mercedes et Swatch)

Donc trois niveaux potentiels de la relation partenariale ...

- Partenariat commercial, industriel ou technologique
- **Vision = Projet** → Alliance avec partage des moyens et des objectifs
- Liens de capital → Fusion - Acquisition

Cela peut être un cycle normal de développement d'une alliance stratégique ... Mais l'alliance peut tout aussi bien se limiter dans l'espace et dans le temps.

Trois dimensions majeures de l'alliance

- La vision et la définition claire et précise du projet
→ Répond à un besoin pour les deux partenaires.
Ce besoin ne peut être traité que par cette solution.
- Relations commerciales, industrielles, technologiques, humaines → La relation ne part pas de rien
- Aspects juridiques, contrat. Doit être précis et tenir compte du caractère évolutif de l'alliance. → Paradoxalement ce n'est pas l'aspect le plus important. Ne jamais se focaliser sur cet aspect mais sur les facteurs clés de succès que dégage la nouvelle situation.

Trois types d'alliances

- Alliances entre firmes développant des activités complémentaires. Entreprises et gros sous-traitants par exemple.
- Intégration croisée. Alliances entre firmes se situant sur une même filière l'une en amont l'autre en aval (élevage bovin, production de lait, fabrication de fromages ou laitages)
- Alliances entre entreprises évoluant sur le même segment d'une filière ou exerçant un même métier et dont le projet est d'atteindre une taille critique et gagner en position concurrentielle et pouvoir de négociation (EADS Airbus Industries). Le but est souvent de résister à un puissant concurrent.

La vision, le projet est essentielle pour la réussite de l'Alliance stratégique

- Bien préciser le projet. D'abord au niveau interne, projeter le portefeuille d'activité sur la base d'une SWOT analysis et d'une vision claire des facteurs clés de succès et aboutir à la conclusion que l'alliance est le bon optimum.
- Bien choisir le partenaire et bien le connaître → intelligence économique essentielle pour mener les alliances
- Bien discuter avec le/les partenaires pour bien connaître les attentes, affiner et préciser le projet.
- Sur cette base le projet sera bien formalisé (y compris juridiquement)

Mais l'Alliance stratégique est un projet ...

- Besoin d'une bonne ingénierie
- Enjeux de pouvoir → Savoir ce que l'on est, ce que l'on veut et savoir négocier
- Bien connaître son vis-à-vis → Intelligence économique
- Mode d'emploi des forces : dissuasion. Le rapport de force s'exprime subtilement mais il est omniprésent.
- Le management de l'alliance est un challenge → a-t-on les ressources humaines nécessaires ? Et le système d'intelligence économique car on est plus vulnérable (partage d'informations, mixité des équipes etc.) ?

Jeu des alliances dans les batailles technologiques. Cas des batailles pour les standards pour vidéo.

- Magnétoscopes : Bétamax de Sony supérieur au VHS de JVC
 - JVC s'allie avec les fabricants de magnétoscopes et les majors d'Hollywood pour les films et réussit
- DVD: nouvelle bataille entre Sony/Philips et Hitachi/Toshiba
 - → les deux concurrents montent des alliances avec des fabricants d'électronique grand public
 - Hitachi s'allie avec des constructeurs informatique et réussit.
- L'alliance était la clé pour s'imposer sur ce marché émergent et le structurer. Le vainqueur n'était pas un « suiveur de règles » mais un « faiseur de règles » → Il devait s'allier avec des acteurs en mesure de lui permettre de structurer le marché.

Les ouvertures stratégiques que permet l'alliance

- L'alliance permet l'apprentissage
 - Exemple Sonatrach à travers ses filiales de service pétrolier.
 - Exemple Sonatrach dans la gestion des Association en Exploration - production
- Elle impose à l'entreprise d'évoluer à des standards de performance élevés. Elle tire vers le haut
- Elle permet de s'auto-évaluer plus objectivement. C'est comme l'horizon artificiel, cet instrument important dans le cockpit d'un avion et qui indique au pilote l'horizontalité
- Elle permet d'avoir une vision sur le/les concurrents ainsi qu'à travers eux sur l'environnement.
- Elle renforce le pouvoir d'influence de la firme

Mais attention à ne pas être un sleeping partner !

Les ouvertures stratégiques que permet l'alliance

- Elle ouvre des perspectives de développement nouvelles
- Elle ouvre des perspectives de relations plus élaborées avec des acteurs nouveaux
- Elle permet d'orienter l'évolution du secteur et d'agir sur la concurrence
- Elle permet de réaliser des économies de transaction par l'intégration verticale (si c'est le cas) qu'elle permet
- Elle permet d'atteindre la taille critique dans un ou des secteurs
- Elle lui permet d'opérer les reconfigurations et restructurations nécessaires nécessitées par l'évolution du métier et de la technologie

Mais attention à ne pas être un sleeping partner !

La fusion acquisition ... aboutissement ou alternative à l'alliance stratégique

- Besoin de flexibilité, de réactivité → l'entreprise agile
- Besoin de s'intégrer dans des réseaux → l'entreprise neuronale
- Besoin de mettre son portefeuille d'activités aux standards établis par le concurrent le plus performant → outsourcing et recentrage sur le *core business* → Recherche de partenaires
- Classiquement deux possibilités de développement stratégique
 - Croissance interne
 - Croissance externe
- Alliance stratégique est un mode de développement qui combine croissance interne et croissance externe.
 - Ouvre de nouvelles possibilités
 - Au prix d'un investissement moindre
 - Avec un concurrent dans une zone de la chaîne de valeur ou bien encore un segment nouveau où l'on signe « la paix des braves »

L'alliance est un projet qui se rapporte au portefeuille d'activités de la firme ...

- Partir d'un diagnostic stratégique → Quel segment peut être concerné par l'alliance ?
- A partir de là repositionner l'entreprise
- Mais au préalable il faut une segmentation stratégique → L'alliance est toujours un choix optimum de portefeuille
- L'alliance s'impose-t-elle ?
- Quels domaines nécessitent l'alliance ?
- Sur quoi doit porter l'alliance ?
- Ingénierie de l'alliance
- → Facteurs clés de succès existants – Facteurs clés de succès manquants → où agir

La matrice Atouts – Attrait ou Mc Kinsey

- L'entreprise va évaluer son portefeuille d'activités pour déterminer le meilleur choix. S'allier ou pas. A-t-elle les moyens, seule de maîtriser les facteurs clés de succès.
- C'est une approche multicritères et systématique
 - → Choix de portefeuille
 - → Allocation de ressources
 - → Domaines de pouvoir que l'on consent à partager avec les concurrents
- C'est une évaluation fondée sur la consultation d'experts. Elle peut être classée comme subjective même si l'appréciation est quantifiée.
- Tous les critères doivent être évalués en fonction du concurrent le plus performant (qui établit la norme de compétitivité et de performance du secteur)
- Il faut revoir chaque année ces critères car les facteurs clés de succès de l'entreprise évoluent mais aussi l'environnement concurrentiel évolue.

Matrice Mc Kinsey - Les Alliances stratégiques:

■ ATOUTS

C'est l'ensemble des avantages concurrentiels de l'entreprise en comparaison avec ses concurrents

■ ATTRAITS

Il ne s'agit pas de l'attraction des segments par rapport au marché mais des propriétés intrinsèques aussi objectives que possible qui caractérisent le segment et son devenir

Les Atouts vs Attraits

ATOUPS

- Image de marque
- Gamme des produits/services
- Prix de revient relatif
- Portefeuille technologique
- Organisation commerciale
- Système d'information

ATTRAITES

- Concurrence, son intensité et type de concurrents
- Croissance (taux moyen de croissance annuel du marché)
- Perméabilité du marché ou Barrières à l'entrée
- Résultats (rentabilité moyenne du secteur concerné)
- Intensité capitalistique du secteur
- Risques de différentes natures (écologiques, politiques, financiers, réglementaires ...)

Les Alliances stratégiques: La grille Attraitis/Atouts

		<i>Attraitis</i>		
		Haut	Moyen	Faible
<i>Atouts</i>	Haut	1	2	3
	Moyen	2	3	4
	Faible	4	5	6

L'entreprise va évaluer l'ensemble des critères Attraitis/Atouts selon sa position par rapport à ses concurrents sur le secteur en question. Chaque segment va être positionné sur une matrice sur la base d'une notation qui va de 1 (chercher la domination de l'activité) à 6 (abandonner ou préparer la retraite).

Matrice Mac Kinsey

**FORCE
COMPETITIVE**
Moyenne
Atouts

Elevée

Maintenir la
position
Compétitive

Maintenir la
position
concurrentielle

Rentabiliser

Renforcer la
position
concurrentielle

Rentabiliser,
réduire les
investissements
segmentés

Retrait
progressif,
segmentation

Faible

Investir pour
renforcer la
position ou
abandonner

Retrait
progressif,
segmentation

Abandonner

Activités

 Gagnantes

 Dilemmes

 Perdantes

Elevé

Moyen

Faible

ATTRAIT DU MARCHÉ

La matrice Mc Kinsey va nous aider à décider de l'opportunité d'une alliance

- Le plus souvent la majorités des activités sont « jouables » et se situent dans la zone verte et jaune de la matrice
- → il arbitrer entre différente alternatives car on raisonne, faut-il le rappeler en situation de rareté de ressources
- → le partenariat peut être une solution pour se maintenir dans ces segments s'ils sont nécessaires à l'équilibre du portefeuille d'activité.

La matrice Mc Kinsey va nous aider à décider de l'opportunité d'une alliance

- En fait on arrive à la question suivante :
 - Quel est le portefeuille optimum pour la firme ?
 - Puis on en arrive à considérer l'opportunité de cette activité et l'impact de son abandon sur la cohérence d'ensemble.
 - On en arrive à la conclusion, par exemple, qu'il faut pour une entreprise fabricant des automobiles qu'elle évite d'externaliser la fabrication d'un composant, les boîtes à vitesses par exemple.
 - → La solution sera de mener cette activité en partenariat avec un concurrent qui a précisément le même problème.
- **Tout ça nous intéresse aussi**
 - Car vous devez raisonner selon ces logiques pour une PME ou une grande entreprise
 - Car vous devez « entrer dans la tête du général adverse »
 - car le sous-traitant peut être vous ...

Synergies : 2 + 2 = 5

La combinaison de deux moyens dégage des ressources biens supérieures à ces deux moyens réunis

■ TANGIBLES

- Mêmes métiers
- Partage d'activités (flexibilité des actifs)
- Substituabilité des offres
- Globalisation des demandes

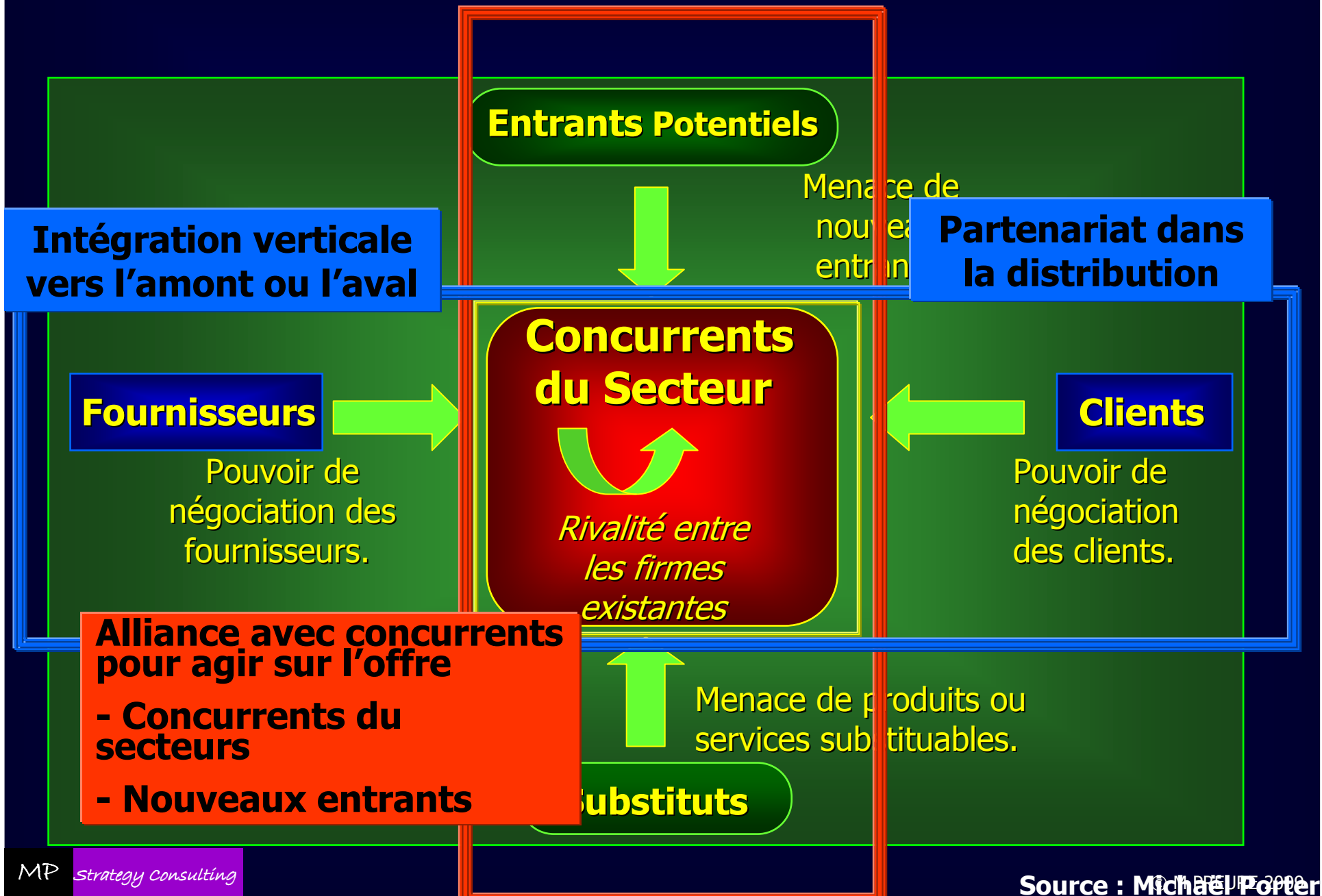
■ IMMATERIELLES

- Mêmes types de consommateurs
- Mêmes configurations de structures d'activités
- Mêmes types de stratégies (coûts, différenciation ...)

■ CONCURRENTIELLES

- Contrôle des développements des concurrents

Axes de partenariats en fonction des acteurs



Facteurs déterminant l'opportunité d'une alliance

- Complémentarité des savoir-faire, Synergies potentielles
- Tendances technologiques et commerciales lourdes des métiers (convergence contenant et contenu dans les secteurs de la téléphonie, de l'électronique grand public, des cables et du multimédia) poussent objectivement à des reconfigurations qui peuvent prendre deux formes: alliances stratégiques ou fusions acquisitions
- Nouvelles formes d'organisation industrielle qui s'imposent dans le secteur
- Cas de l'électronique grand public à Sétif et BBA. Doivent reconsidérer leur métier en termes de systèmes d'offres et s'allier pour exercer la fonction supérieure de donneur d'ordres
→ changement de paradigme nécessaire
 - Ingénierie
 - Centrales d'achats
 - Identité (marque commerciale)

Facteurs déterminant l'impossibilité d'une alliance

- Les incompatibilités des gammes de produits et des réseaux de distribution (une fusion Renault – Peugeot est inenvisageable).
- Les rapports de pouvoirs difficilement gérables (ambitions porteuses d'antagonismes)
- Les difficultés et obstacles culturels et sociologiques (échec de l'alliance Daimler – Chrysler)
- L'absence de vision globale. Cas des entreprises du BTP algériennes qui ne comprennent pas qu'elles doivent atteindre une taille critique pour survivre. Donc rechercher des alliances qui pourraient conduire à des liens de capital.
- Freins subjectifs à l'évolution des entreprises. Exemple des business family dirigées par le fondateur et sa famille proche.

Les huit règles d'or du partenariat

- Planifier, toujours planifier
- Accorder sa confiance en fonction de ses intérêts
- Anticiper les conflits
- Définir clairement le leader
- Etre flexible
- S'accomoder des différences culturelles
- Orchestrer les transferts de technologie
- Tirer les leçons des forces de son partenaire

Les neufs facteurs clés de succès de l'alliance

- 1.** Allier humilité et opportunisme. → Apprendre de ses partenaires leurs facteurs clés de succès.
- 2.** Faire preuve de dynamisme et de souplesse.
Evaluer en permanence l'alliance et son apport à la firme
- 3.** Manager les désordres. Alliance = système relationnel évolutif. → Besoin de désordre créatif.
→ Négociations
- 4.** Instaurer des procédures dans le management de l'alliance

D'après Anis Bouayad 1996

Les neufs facteurs clés de succès de l'alliance

5. Prendre l'ascendance stratégique → Alliance doit exercer un effet de levier pour la firme? Ce n'est pas une fin mais un moyen de réaliser sa stratégie. Ne pas être un sleeping partner
6. Cultiver la compréhension. Une alliance est toujours une aventure humaine. Conjuguer éthique, ouverture et vigilance.
7. Faire converger les objectifs → avoir une bonne vision
8. Privilégier l'esprit du contrat à la lettre
9. Se remettre en question. L'alliance est un bon examen. EN profiter

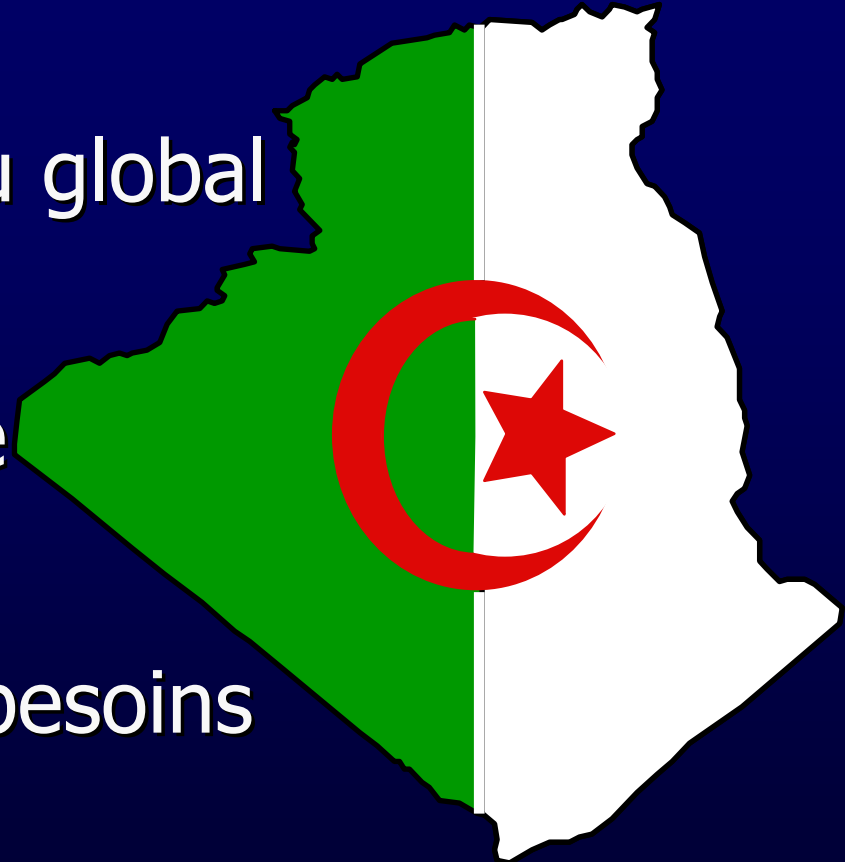
D'après Anis Bouayad 1996

Six questions que l'on se pose dans un projet d'alliance

1. Complémentarité, compatibilité des stratégies
2. Est-ce vital pour nous/pour le partenaire de nous lancer dans cette alliance ?
3. Sécurité de l'entreprise. Est-ce que le concurrent ne réalise-t-il pas l'alliance pour des buts inavoués (s'emparer de secrets de fabrication, accéder aux fichiers clientèle, prendre le contrôle à terme de la société). On ne le dira jamais assez, l'intelligence économique est un outil et un rempart primordial.
4. Les partenaires sont en effet dépendants l'un de l'autre du fait de l'alliance. Mais lequel est le plus vulnérable ? Est-ce nous ? Dans ce cas quels sont les parades ?
5. Quel est le potentiel de croissance apporté par cette alliance ?
6. Quels alliés potentiels va-t-on s'aliéner en se lançant dans cette alliance ?

Il s'agit de rejoindre les centres nerveux de la croissance mondiale ...

- Ceux qui participent à l'innovation à un niveau global
- Là où se conçoivent les processus productifs de demain
- Là où se modèlent les besoins de demain



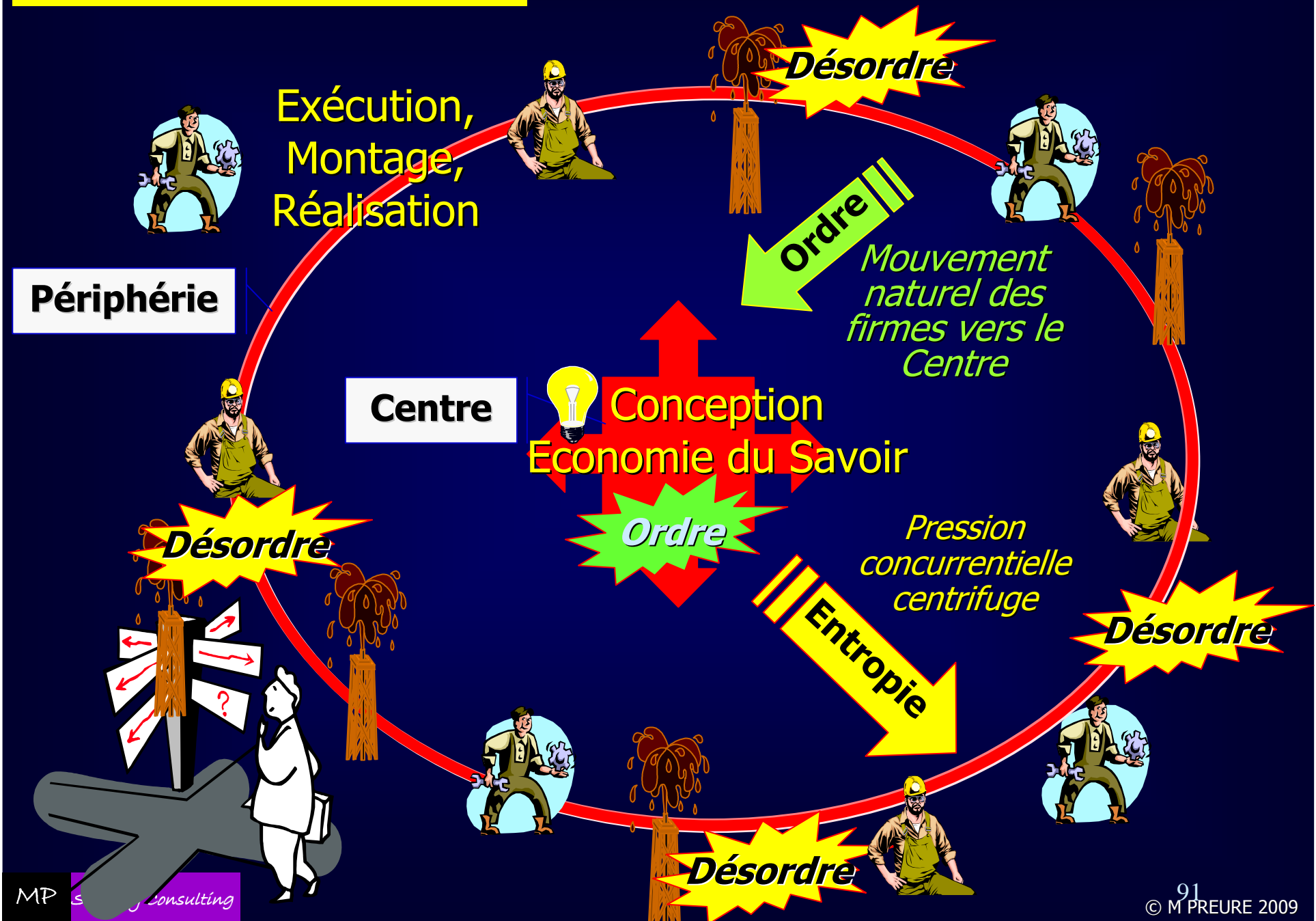
La situation de l'économie nationale fait que l'on peut être un partenaire convoité

- Potentiel de l'économie algérienne et perspectives de développement de son marché.
- Avantages comparatifs naturels du pays dont la position géographique.
- Éviter d'être une simple « tête de pont » ou « cheval de Troie » pour la pénétration du concurrent dans le marché national.
- Se positionner en fonction des tendances structurelles de son industrie dans le monde et convoiter les zones à forte charge en matière grise de la chaîne de valeur (→ s'en donner les moyens) → Partenariat = effet de levier sur la firme.
- Microsoft était une PME sous-traitant d'IBM !!!
- S'inquiéter de sa substituabilité par le partenaire.
- Bien connaître le partenaire et les évolutions en cours du métier → professionnalisme et rigueur.

Mais en même temps les changements structurels et reconfigurations en cours imposent de nouvelles approches

- 2012 : zone de libre échange avec l'UE
- Adhésion à l'OMC
- Zone arabe de libre échange
- Irruption de concurrents asiatiques
- Mais aussi opportunités nouvelles
- → se mettre à l'heure de la mondialisation
- → le partenariat est la clé
 - Accès à la technologie
 - Accès aux marchés
 - Taille critique
- Se remettre en cause

Le Système Monde



**Un grand enjeu stratégique pour les pays du Sud:
REMONTER VERS LE CENTRE et ne pas se laisser enfermer
dans une position d'exécutant.**



Conquérir le futur ...

D'après Hamel et Prahalad 1995

Se constituer un portefeuille de savoir-faire complémentaire

Pour obtenir dès maintenant un atout dans la compétition grâce à la parfaite combinaison des technologies

Développer des compétences clés issues d'une combinaison originale de savoir-faire

Pour valoriser l'image de l'entreprise. Renforcer son avantage concurrentiel et unir son personnel

Créer des produits plate-forme à partir de l'association de plusieurs compétences

Pour élargir le champs d'action de la firme.
Explorer de nouveaux secteurs et rentabiliser plus rapidement les investissements

Inventer des produits nouveaux en rupture complète avec le présent

Pour être la première sur de nouveaux marchés, en matière de performance/prix et créer le futur

innover, nous comparer à meilleur que nous, trouver un gain financier, se développer, se positionner dans le cadre de la Nouvelle économie ... autant de possibilités offertes par les alliances stratégiques.



**Dans quelle mesure ce projet d'alliance y contribue-t-il ?
Quels risques nous prenons à nous y lancer ?**

Bibliographie

- Bouayad (Anis), *Les Alliances stratégiques*, Dunod, Paris, 1996
- Collins (Timothy M.), *Les alliances stratégiques*, InterEditions, Paris, 1992
- Doz (Yves), Hamel (Gary), *L'avantage des alliances*, Dunod, Paris, 2000
- Johnson (G.), Kevan (S.), Fréry (F.), *Stratégique*, Pearson Education, Paris, 2002
- Hamel (Gary), Prahalad (C.K), *La conquête du futur*, Dunod, Paris 1995

« Si tu veux construire un bateau, ne te contente pas de faire venir des charpentiers et de leur donner des ordres. Donne-leur le goût de l'aventure et de la mer infinie »

Antoine de Saint-Exupéry



MP *Strategy Consulting*

Cabinet de Conseil en Stratégie

*Prospective, Études Stratégiques et Énergétiques
Intelligence Économique, Knowledge Management
Montage d'Affaires, Formation, Coaching de Dirigeants*

Dr Mourad PREURE *(Ifp School)*

mouradpreure@yahoo.fr

0661.700.266