

POUR UNE LECTURE INTEGREE DES EFFETS D'UNE ALLIANCE STRATEGIQUE

Mouhoub **HANI**^{*}
Foued **CHERIET**^{**}

Résumé :

Nous proposons ici une lecture intégrée des effets des alliances au-delà de leurs retombées directes sur les alliés. Basée sur le cas de l'alliance PSA Peugeot Citroën/General Motors, qui a marqué l'actualité du secteur automobile et est intervenu suite aux répercussions néfastes de la crise de 2008, cette étude permet d'identifier des effets de natures différentes, ressentis par des acteurs à des niveaux d'analyse distincts : compétitifs, coopétitifs, réticulaires et institutionnels, avec de fortes interactions entre eux.

Mots clés : Alliances stratégiques, Coopétition, Effets, Cas PSA-General Motors.

Codes JEL : L14, L24, L62.

Introduction

Les alliances inter firmes sont des formes de coopération entre des entreprises qui, dans le périmètre de cette relation, visent un même objectif commun en favorisant une mutualisation de ressources, un partage de coûts et une minimisation du risque lié à l'incertitude et de l'environnement compétitif (Bouayad, 2007 ; Mayrhofer, 2007). Les analyses théoriques et empiriques portant sur les effets des relations coopératives sont parcellaires, car elles ne s'intéressent qu'à des

* Institut de Recherche en Gestion-Université Paris-Est Créteil (UPEC)

** UMR 1110 MOISA Montpellier SupAgro

aspects isolés de la relation partenariale. L'éclatement des recherches tient lieu d'abord aux différences de *background* théoriques associés. Alors que, les analyses stratégiques portent sur les effets « méso-économiques » dans une optique *portérienne*, les approches par la théorie des jeux s'intéressent aux manœuvres des alliés eux-mêmes. L'approche institutionnelle rend compte quant à elle, de l'encastrement social de la coopération, alors que l'analyse par les réseaux permet de situer les effets de l'alliance parmi d'autres liens réticulaires (Garcia-Pont et Nohria, 2002).

Les travaux qui ont porté sur les effets des alliances stratégiques sur les partenaires eux-mêmes d'une part, et sur le secteur d'activité au sein duquel ils opèrent d'autre part (Hagedoorn et Schakenraad, 1994 ; Garrette et Dussauge, 1995) sont abondants. Ceux qui s'intéressent à comprendre les effets des alliances stratégiques qui pourraient se produire à d'autres niveaux d'analyse tels que le niveau réticulaire ou institutionnel sont très limités. Dans ce sens et à une exception près (Baum *et al.*, 2014) pour le niveau réticulaire et Hitt *et al.*, (2004) pour le niveau institutionnel, les effets des alliances stratégiques sont rarement explorés de façon simultanée et synchrone en intégrant ces deux niveaux additionnels. Ce vide constaté dans la littérature construite autour de la perspective relationnelle et plus précisément dans le champ des alliances stratégiques demeure toujours non comblé. Pour cela, nous avons fait le choix de positionner notre recherche dans ce fossé en ayant l'ambition de proposer une lecture large et intégrée des différents effets induits par les alliances, à savoir, les effets sur les alliés eux-mêmes, sur les autres concurrents, leurs réseaux ou encore les réactions des institutions publiques et autres parties prenantes.

L'industrie automobile mondiale, à travers l'analyse de l'alliance PSA-General Motors constituera notre terrain d'application. Celle-ci, connaît depuis quelques années des mutations multiples, se traduisant par cette vague importante d'alliances transfrontalières entre concurrents, mais aussi entre les constructeurs et leurs sous-traitants (Daimler-Chrysler, Ford-Volvo, Renault-Nissan, General Motors-Fiat, etc.) (Krifa, 2001). L'alliance PSA-GM est stratégiquement importante pour les deux alliés, mais, ses effets transcendent les stratégies propres des partenaires. Se pose alors la question de savoir

quels seraient les effets d'une alliance stratégique au-delà de ses retombées directes sur les alliés eux-mêmes ?

Pour y répondre, nous présenterons d'abord une revue de littérature sur les alliances stratégiques. Le corpus théorique qui sera proposé, inclura une partie qui étudiera les effets de ces relations, tout en mettant l'accent sur les difficultés de leur mesure. Ensuite, le secteur automobile sera brièvement présenté afin de contextualiser le champ de la recherche. Le second volet de ce travail, empruntera un cas d'application concret. Sera donc présenté de manière détaillée, le processus de formation de l'alliance PSA-General Motors, ainsi que les effets induits par cette relation. Nous terminerons ensuite par une esquisse des perspectives futures de recherche qu'implique cette lecture intégrée des effets des alliances stratégiques.

1. Revue de littérature sur les effets des alliances stratégiques

Les recherches récentes en management stratégique, ont permis le développement d'un nouveau paradigme stratégique qui met en avant une perspective collaborative des structures concurrentielles en privilégiant les coopérations, les alliances et les partenariats entre les acteurs d'une industrie (notamment entre les groupes). Une diversité d'appellations, à savoir : partenariat, alliance stratégique, coalition, entente, consortium, engagement mutuel, interface, association, joint-venture, linkage, réseau...etc., rend compte de la complexité des relations contractuelles entre des firmes (Levesque, 2000). Ces alliances deviennent des options stratégiques de plus en plus incontournables car, elles permettent de réduire l'incertitude et/ou l'asymétrie informationnelle, impliquent l'intégration - en plus des fournisseurs et des clients - d'autres acteurs se trouvant à un niveau horizontal et enfin, elles permettent entre autres, le partage des risques, l'apprentissage organisationnel, à travers une combinaison de ressources et compétences complémentaires, ou une conjugaison des efforts via une addition d'actifs comparables (Doz et Hamel, 2000). Plusieurs recherches ont porté sur les effets des alliances stratégiques sur les partenaires. Des mesures « objectives » (performances financière et commerciale, ...etc.) et subjectives (atteinte des objectifs, satisfaction) ont été développées dans ce cadre. Les applications empiriques rencontrent cependant de nombreuses difficultés pour opérationnaliser certains concepts.

1.1. Les difficultés de mesure des effets des alliances stratégiques

Au-delà des simples retombées sur les alliés eux-mêmes, l’alliance peut avoir des effets plus globaux autant sur la recomposition des parts de marché et la structure de l’industrie, que sur les autres concurrents. Autrement dit, la constitution des alliances et leur rupture, modifient profondément la structure de l’industrie au sein de laquelle elles se forment, ainsi que les règles du jeu qui y règnent, en redéfinissant le cadre et le fonctionnement de la concurrence. Cela a été signalé auparavant par Kogut (1988), qui avait reconnu aux alliances un « pouvoir de marché ». Toutefois, les firmes se trouvant à l’écart des alliances nouées, pourraient être aussi affectées par l’évolution des relations entre les alliés qui imposeront des modèles plus compétitifs en qualité et prix, ou encore modifieront les rapports avec les autres acteurs. Ceci pourrait éventuellement susciter la réaction d’acteurs isolés, qui pourraient eux aussi, se lancer dans ce type de stratégies, pour éviter le risque d’une marginalisation.

Tableau N°1 : **Effets contrastés des alliances stratégiques**

	Type de l’alliance	Conséquences stratégiques sur les alliés	Effets sur les concurrents et sur le secteur
Alliance entre firmes non-concurrentes	Joint-venture multinationale	Stabilité des situations relatives des partenaires	Mondialisation
	Partenariat vertical	Nouvelle répartition de la valeur ajoutée au sein de la filière	Epuration et concentration du secteur amont (fournisseurs)
	Accord inter sectoriel	Autonomisation de la joint-venture ou développement de la concurrence	Création de nouvelles activités et entrée de nouveaux concurrents
entre firmes concurrente	Alliance de co-intégration	Réalisation d’économies d’échelle, transfert de savoir et du savoir-faire technologique.	Réaction des autres concurrents, dynamique du secteur.

Alliance de pseudo-concentration	Affaiblissement de la situation stratégique de tous les partenaires	Limitation de la concurrence
Alliance complémentaire	Conséquences stratégiques déséquilibrées	Renforcement de la concurrence

Source : Adapté de Garrette et Dussauge, 1995.

Dans ce sens, la formation d'alliances, de coalitions, de consortiums, de groupements de firmes, et plus récemment de réseaux d'alliances, contribue de manière assez forte à l'affaiblissement des concurrents isolés dans le secteur. Certains chercheurs ont conclu que les alliances stratégiques peuvent avoir des effets très contrastés sur la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie donnée, en influençant le degré de compétition entre les acteurs présents (Garrette et Dussauge, 1995).

Les alliances stratégiques peuvent également affecter les rapports verticaux, notamment avec les fournisseurs directs. Ces derniers, voient leurs pouvoirs de négociation diminuer et par conséquent, leurs marges se réduire, car l'alliance conclue permet aux entreprises alliées de mutualiser leurs chaînes logistiques et de rentabiliser leurs approvisionnements en créant des entités d'achat communes, et obtenir ainsi des effets d'échelle. L'alliance leur permet aussi d'exiger des conditions d'achat, de qualité et de paiement plus strictes. De même, l'alliance peut avoir comme effet, l'élimination de certains fournisseurs qui ne sont pas de taille à répondre aux commandes des géants alliés.

Enfin, l'un des effets majeurs engendrés par les alliances stratégiques est bel et bien, la concentration industrielle. En effet, la multiplicité des alliances stratégiques est un préalable à tout processus d'intégration ayant comme phase ultime, la concentration *via* des processus de fusion- acquisition. Ces alliances entre concurrents directs (coopétition), ont le plus d'effets sur les alliés et les autres acteurs de l'environnement, notamment du point de vue de la concurrence. Ainsi, suivant le type d'alliances conclues, et la nature de l'acteur concerné, l'effet qui en résulte diffère. Le tableau ci-après,

résume l'essentiel des effets engendrés par chacun des types d'alliances (Tableau 1).

Le tableau ci-dessus met aussi en évidence la multi dimensionnalité et le caractère dynamique des alliances stratégiques. Ces dernières, sont également multi-perspectives. Deux types d'alliances suivant la nature de la relation se dégagent: relations entre des firmes directement concurrentes (alliances horizontales), et relations entre des firmes non-concurrentes (alliances verticales). Ainsi, les auteurs distinguent entre des effets sur les alliés engagés dans l'alliance et ceux sur les concurrents et l'industrie de manière générale. Cette tentative de différencier les effets des alliances selon les niveaux d'analyse rend compte de la nécessité d'une approche globale de la question.

1.2. Etudes empiriques et résultats des alliances dans le secteur automobile

Les études empiriques sur les performances des alliances stratégiques sont d'une forte hétérogénéité, et s'inscrivent dans des contextes différents. En effet, le recours à des méthodologies non harmonisées donne nécessairement lieu à des résultats souvent contrastés. Parmi ces études, certaines ont examiné l'effet d'une participation à une alliance stratégique sur les positions concurrentielles relatives des deux firmes alliées (Dussauge *et al.*, 2004). D'autres études ont montré l'intérêt d'une telle stratégie d'alliance, se traduisant par la complémentarité géographique des positions concurrentielles des alliés (Garrette et Dussauge, 1995).

Le tableau de synthèse ci-dessous met en exergue le caractère riche et multidimensionnel autour des rapprochements inter-firmes dans l'industrie automobile mondiale (Tableau 2). Il permet aussi de constater que les résultats sur l'effets des alliances portent sur des niveaux d'analyse très différents : inter-firmes pour Burgers *et al.*, 1993 et Camuffo et Volpato (2002), sectoriel pour les études de Garrette et Dussauge (1995) et P. Dussauge *et al.*, 2004, ou encore réticulaire pour Krifa (2001). Cela rend compte de la complexité de la question des effets, notamment dans le secteur automobile mondial. Ces effets sont plus contrastés dans des alliances asymétriques (Assens et Cherbib, 2010).

À la lumière du tableau ci-dessous, on constate que le secteur automobile mondial est l'un des terrains les plus étudiés. Il est donc un terrain ambivalent du fait de la nature contradictoire du contexte le caractérisant. D'un côté, la crise économique qui le secoue et réduit son potentiel de développement, et de l'autre, l'introduction de la technologie électrique et d'autres innovations, qui constitue un levier important et un vecteur de croissance dans ce secteur fragilisé à la fois par une concurrence globale, et par les effets ressentis de la crise économique actuelle. La section suivante sera consacrée à la présentation de cette industrie.

Tableau N°2 : **Etudes empiriques sur les alliances stratégiques dans le secteur automobile**

Etudes empiriques sur l'automobile	Contexte de l'alliance (acteurs et formation)	Méthodologie adoptée	Résultats obtenus en termes d'effets induits par l'alliance
Burger <i>et al.</i> , (1993)	23 concurrents sur le marché mondial de l'automobile en 1987.	Etude quantitative (Régression multiple)	- Les alliances sont un dispositif pour réduire les incertitudes.
Garrette et Dussauge (1995)	Alliances entre : - GM et Toyota. - Ford et Mazda. - Chrysler et Mitsubishi.	Etude qualitative (Analyse exploratoire)	- Pénétration du marché nord-américain. - Augmentation des parts de marché de 30%
Krifa (2001)	Multiplication des rapprochements (F&A) dans l'industrie automobile	Etude longitudinale de 1969 à 2001.	- Concentration du secteur automobile (oligopole). - Reconfiguration du secteur.
Camuffo et Volpato (2002)	Alliance stratégique industrielle entre General Motors et Fiat.	Etude descriptive.	- Double effets : le partage des risques et l'amélioration des connaissances de base
Dussauge <i>et al.</i> , (2004)	135 alliances entre entreprises concurrentes dans l'industrie automobile mondiale, de 1966 à 1995.	Etude quantitative (Modèle Probit)	- Asymétrie dans les résultats des alliances. Ceci s'explique par les grands changements dans les parts de marché.
Garcia-Pont et Nohria (2002)	Alliances entre les 35 premiers constructeurs automobiles mondiaux.	Etude quantitative (Régression multiple)	- La dynamique des alliances a pour effet l'émergence d'un réseau d'alliances composé de blocs stratégiques.
Jiang <i>et al.</i> , (2010)	Le portefeuille d'alliances des 138 constructeurs automobiles mondiaux.	Etude longitudinale de 1985 à 2005.	La diversité relationnelle (densité des alliances), entraîne une complexité accrue et des coûts de coordination, mais elle permet un apprentissage.

Source : élaboré par les auteurs

1.3. Présentation du secteur automobile mondial dans un contexte de crise

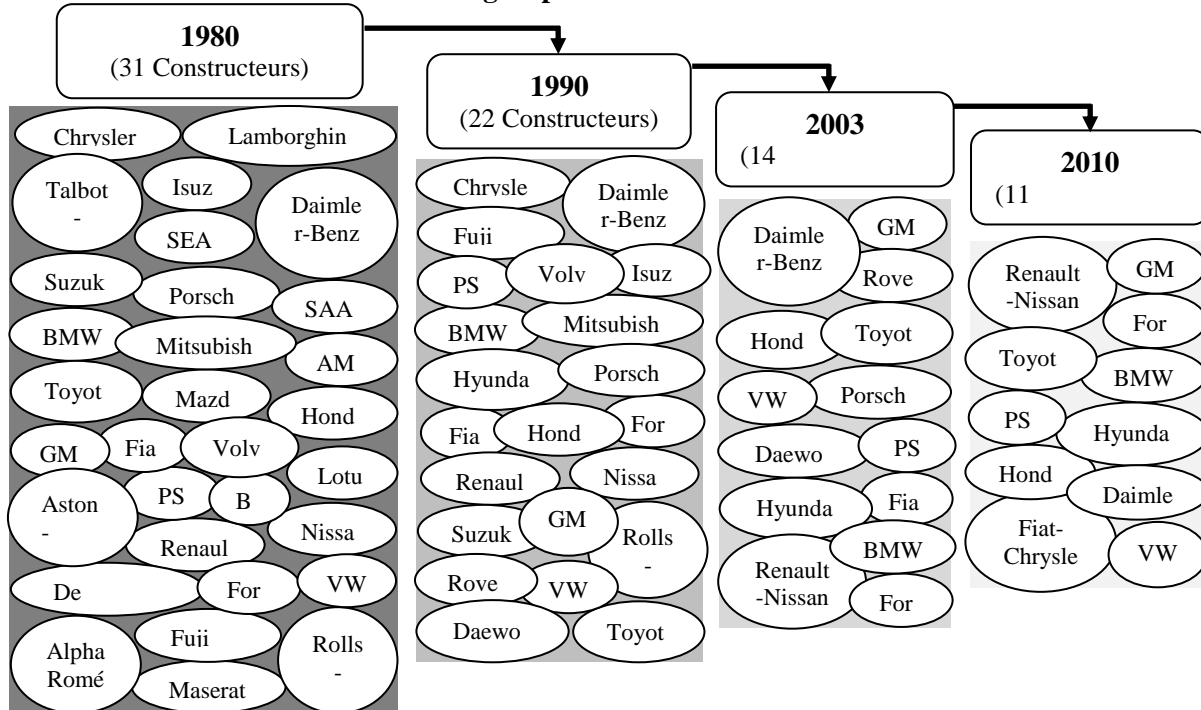
L'industrie automobile mondiale est parmi les plus concentrées au monde. Elle est souvent présentée comme un secteur « exemplaire » de la concentration industrielle. L'importante quantité de véhicules produite chaque année dans le monde l'est principalement par un oligopole d'une dizaine de groupes industriels internationaux. Plus récemment, on assiste à une accélération de la formation d'alliances spectaculaires dans cette industrie (Freysenet, 2004).

Très récemment (le 12 mai 2016), le PDG de Nissan- Renault annonçait des négociations en cours pour la prise de contrôle de 34% du capital de son concurrent et compatriote Mitsubishi pour 1,9 milliards d'euros. Nissan avait déjà une alliance sur le marché japonais pour la production des « kei cars », ces mini-voitures à la cylindrée inférieure à 660 cm³ qui captent 38% de la demande, en unités, au Japon. Cette nouvelle alliance donnerait un ensemble industriel mondial produisant près de 10 millions de voitures par an : Nissan (5,4 millions de voitures), Renault (2,8 millions), le russe Avtovaz (305.500) et maintenant Mitsubishi (1,05 million). L'ensemble pèsera 9,6 millions de véhicules et se posera ainsi en concurrent direct de Toyota, Volkswagen ou General Motors.

La figure 1, montre le processus de concentration du secteur automobile. En effet, la crise économique mondiale a eu des effets importants sur les groupes automobiles, notamment les constructeurs américains. Ainsi, General Motors (GM) a échappé à la faillite, grâce à la subvention du gouvernement américain. Ford a complètement restructuré son organisation et Chrysler s'est fait « sauver » par le groupe Fiat. Pour rester compétitif, la taille critique est maintenant estimée au minimum à six millions de véhicules produits annuellement. Chose qui pousse les constructeurs à envisager de nouvelles alliances afin de pouvoir atteindre ce seuil en « externe ».

Par ailleurs, au-delà des fusions, les partenariats technologiques et les alliances sont devenus le moyen le plus rapide pour s'adapter aux nouvelles modifications de l'environnement international. Dans ce sens, on peut citer PSA et Mitsubishi qui ont conclu dernièrement une alliance pour le partage de plateformes.

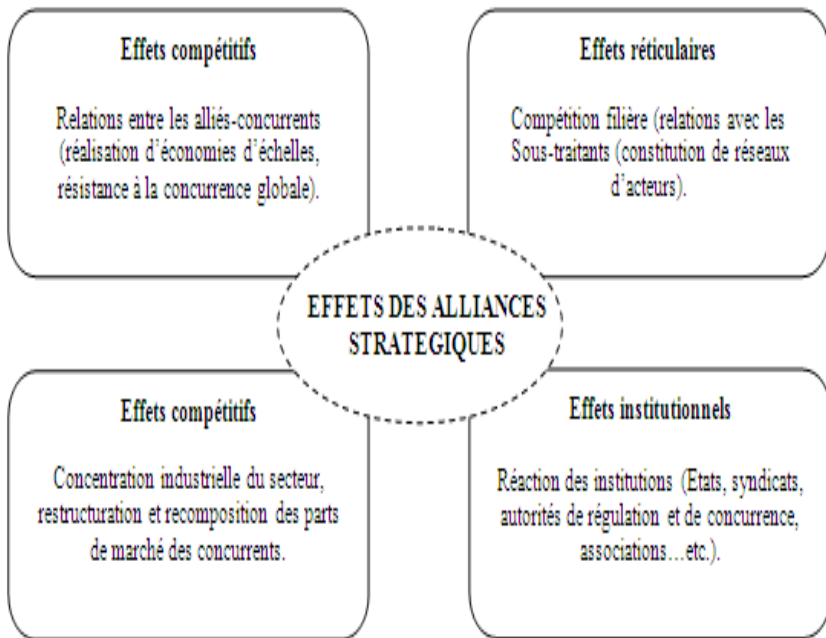
Figure N°1 : **Processus de concentration des groupes automobiles mondiaux 1980-2010**



Source : IFP, 2012.

Les effets induits par ces alliances ne se réduisent pas aux deux seuls niveaux, souvent analysés par la majorité des études empiriques menées sur cette question (Tableau 1). Ces effets s'élargissent pour inclure d'autres niveaux plus globaux tels que : le niveau réticulaire (les réseaux coopétitifs et les réseaux d'alliances) et le niveau institutionnel (les parties prenantes, les institutions et l'ensemble des autorités de contrôle de la concurrence et de régulation). Notre recherche vise donc essentiellement à intégrer l'ensemble des effets pouvant être induits par toute alliance. Une lecture large des effets des alliances, comprenant les quatre niveaux d'analyse est donc proposée dans ce sens (Figure 2).

Figure 2 : Lecture intégrée des effets des alliances stratégiques



Source : élaborée par les auteurs

Le schéma ci-dessus expose l'ensemble des effets qu'une alliance peut engendrer sur les alliés concernés, sur l'ensemble des acteurs de l'environnement, mais aussi sur la structure de l'industrie à laquelle les partenaires engagés appartiennent. La partie qui suit, va donc s'intéresser à un cas d'application concret, représenté par le rapprochement récent entre le leader actuel de l'automobile, l'américain General Motors et son homologue français (leader européen), le groupe PSA. Cette partie empirique se déclinera en deux points essentiels. Le premier, portera sur le processus de formation de l'alliance PSA-General Motors, en introduisant les objectifs stratégiques attendus de ce rapprochement. Le second, sera entièrement consacré aux effets d'une telle alliance aux différents niveaux d'analyse.

2. Application à l'alliance General Motors – PSA

Le secteur automobile se restructure et connaît le développement d'un nouveau segment riche en potentialités, celui des technologies électriques qui répondent à des normes écologiques, insistant sur le respect strict de l'environnement (l'un des principaux piliers du développement durable). L'alliance PSA-General Motors est aussi conçue pour relever ce défi technologique auquel devront faire face les constructeurs automobiles pour rester pérennes. La clause CO² s'impose à l'ensemble des constructeurs¹.

Pour répondre à cette exigence environnementale, les entreprises sont contraintes de financer de multiples projets technologiques et d'investir davantage dans la formation d'ingénieurs devant s'approprier les technologies électriques et hybrides. Par ailleurs, le marché européen souffre d'une surcapacité de production de véhicules estimée à 20%.

¹ Les voitures nouvellement immatriculées dans l'union européenne doivent respecter un seuil d'émission de CO₂ fixé à 130 G/KM. Un constructeur ne respectant pas cette norme devra payer une pénalité financière pour chaque véhicule. C'est le cas de Daimler qui affiche un taux d'émission de CO₂ de 160 G/KM et s'acquittant ainsi d'une amende s'élevant à 1,23 milliards d'euros.

Encadré 1 : METHODOLOGIE ET SOURCES DES DONNEES

La recherche menée est fondée sur une analyse qualitative de type exploratoire. Elle est basée sur l'analyse de données secondaires qui relèvent de revues spécialisées et de bases de données professionnelles du secteur automobile (CCFA, KPMG). La recherche s'est aussi appuyée sur des données secondaires issues de sites Internet de revues de presse spécialisée telles que : les Echos, la Tribune, le Figaro, le Boursier, Router...etc. Par ailleurs, certaines informations ont été obtenues directement auprès des responsables (directeurs/agents commerciaux) des constructeurs rencontrés au forum de Paris « Le Mondial de l'Automobile ». Le forum a été organisé entre le 29 septembre et le 14 octobre 2012. Enfin, les plateformes électroniques des constructeurs automobiles ont aussi été consultées.

La diversité technologique et le coût élevé qui lui est associé, sont les principaux facteurs déterminants de l'alliance PSA-General Motors. A cela s'ajoute, l'insuffisance de rentabilité et le manque de compétitivité (prix) sur le marché européen pour les deux constructeurs. Ainsi, les pertes enregistrées par ces deux concurrents sur le marché en question sont, de l'ordre de : 500 millions d'euros au deuxième semestre de l'année 2011 pour PSA, et de : 747 millions de dollars sur toute l'année 2011 pour OPEL (filiale de General Motors en Europe).

2.1. Formation de l'alliance et ses effets sur les alliés

Incapable de financer ses projets de croissance à l'international, le groupe PSA cherche à multiplier ses capacités et à renforcer ses positions concurrentielles (notamment sur le marché européen) en s'alliant avec un autre concurrent. De ce fait, son projet d'implantation en Inde avait été retardé en attendant un partenaire qui l'accompagnerait dans le processus d'implantation. Or, malgré le désir de rester isolé et indépendant, le groupe PSA s'est trouvé dans la

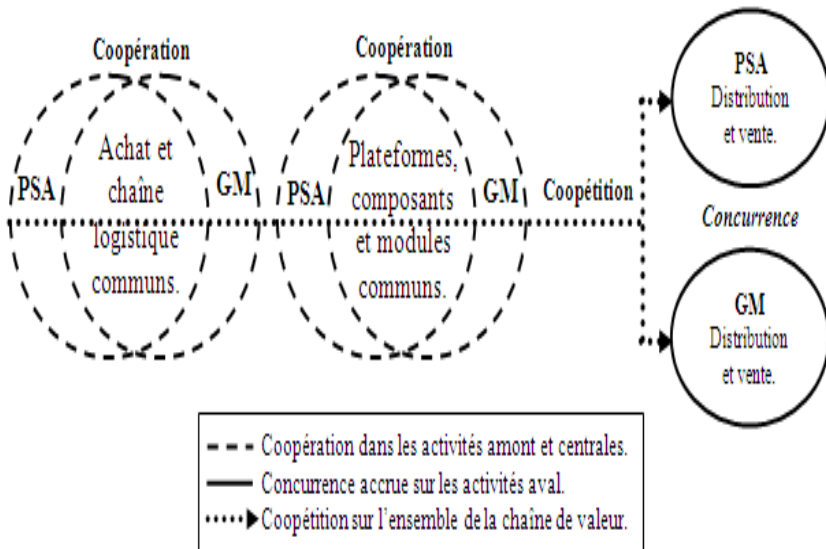
nécessité de grandir face aux grands groupes de l'automobile en s'alliant avec eux. Ces grands constructeurs sont eux-mêmes constitués le plus souvent par des fusions, ou des relations d'alliances dyadiques ou multiples. La fusion qui a eu lieu entre Chrysler et Fiat, l'alliance conclue entre Renault et Nissan et l'élargissement de celle-ci (alliance Renault-Nissan) pour intégrer un troisième allié, en l'occurrence le groupe Daimler, sont autant de mouvements ayant poussé le groupe PSA à s'allier avec un autre constructeur dominant.

De son côté, General Motors avait entamé des discussions autour d'une alliance qui allait porter sur les moteurs hybrides avec son concurrent français Renault en 2007. General Motors a renoncé à une telle décision, et ce, par crainte qu'il soit le moins bénéficiaire d'un tel rapprochement. L'échec de ses négociations et le contexte mondial avaient accentué les difficultés du groupe. Depuis, et après trois ans de faillite consécutifs, le groupe General Motors est à la recherche d'un partenaire pour renforcer ses positions concurrentielles en Europe. Grâce à deux plans stratégiques de restructuration, à sa politique de redressement et au soutien que lui a apporté le gouvernement américain, le groupe General Motors occupe depuis 2011 la place de leader mondial, devant son concurrent Toyota. D'autre part, le groupe français PSA au deuxième rang européen et huitième au niveau mondial, est quasiment absent sur la scène mondiale. Dans un objectif stratégique d'internationalisation de ses sites de production, le groupe PSA envisage de s'engager dans des stratégies d'alliances et des projets de coopération transnationaux. Le groupe PSA avait auparavant échoué dans deux tentatives de rapprochements en 2000, notamment avec Fiat et Mitsubishi. Le constructeur français s'est alors tourné vers un autre leader mondial, le groupe américain General Motors.

Officielle dès le 29 Février 2012, après la clôture des bourses européennes, l'alliance entre PSA et General Motors s'est concrétisée par des participations unidirectionnelles de General Motors dans le capital de PSA à hauteur de 7%, pour un montant de 250 millions d'euros. Toutefois, cette alliance sera essentiellement centrée sur le marché européen où, les deux constructeurs alliés sont en concurrence rude, en l'occurrence, PSA et General Motors *via* sa filiale Opel. Ce rapprochement intervient en amont (achat, logistique), et même lors de la phase de production d'une partie du véhicule (châssis, par

exemple). Cependant, les termes de l’alliance ont tout de même précisé que la distribution et la vente des produits finis, se feront de manière indépendante et très concurrentielle. Par ailleurs, la production en commun concernerait dans un premier temps, les voitures particulières petites et moyennes, les monospaces et les petits 4X4. Dans un stade avancé de l’alliance, la production conjointe devra s’étaler sur les véhicules électriques. Au-delà de ces projets stratégiques, les deux alliés comptent restructurer les capacités de production, faisant partie du périmètre de l’alliance. Cette rationalisation vise à pallier le problème de surcapacités de production des deux partenaires (estimée à 20 % pour PSA) excédant les besoins exprimés sur le marché européen. Les concurrents alliés ont enfin précisé que l’alliance n’avait pas pour objectif principal de rationaliser les moyens de productions. Les partenaires envisagent d’ailleurs les mesures en réponse à ce problème de surcapacités de manière indépendante et autonome.

Figure N°3 : **Concurrence, coopération et coopétition dans le couple PSA-General Motors**



Source : Etablie par les auteurs à partir des données recueillies.

2.2. Effets compétitifs de l'alliance

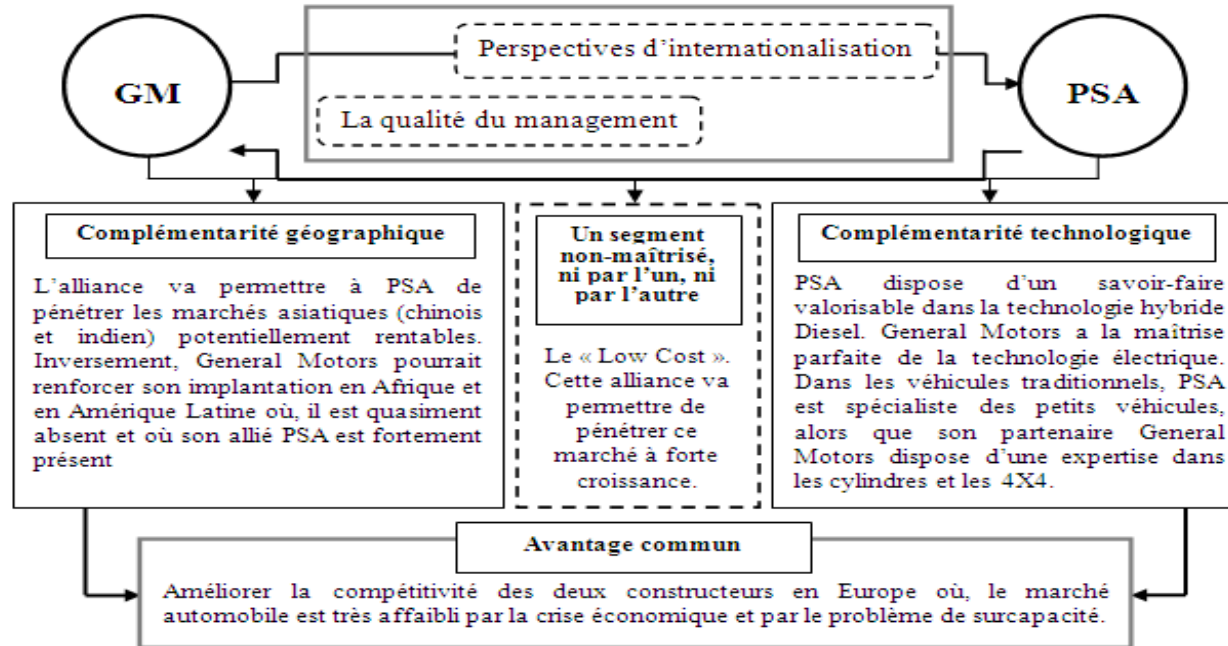
L'alliance PSA-General Motors vise entre autres, la mutualisation des approvisionnements, par la création d'une co-entreprise d'achats. Ce qui permet aux deux alliés d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Les deux partenaires envisageraient de réaliser des économies s'élevant à 1,5 milliards d'euros d'ici cinq années. A première vue, l'avantage essentiel de ce rapprochement viendrait de là, car 70% du coût d'une voiture proviendraient des équipements. Une analyse plus fine permet de constater qu'un autre volet pourrait engendrer des intérêts substantiels aux alliés : l'effort commun en R&D.

A cela s'ajoute aussi une mutualisation de la chaîne logistique de certaines filiales, avant d'entamer la production de parties ou de l'ensemble de véhicules en commun. Le dernier volet concerne la commercialisation des marques indépendantes des deux alliés, et il n'est pas intégré dans cette coopération. Les deux alliés précisent que la vente se fera de manière autonome et demeurera soumise aux règles de la concurrence.

Cette pratique est courante dans le secteur automobile. Par exemple, Porche et Volkswagen avaient déjà initié une telle démarche dans le cadre des deux véhicules Touareg et Cayenne.

Cette alliance prend ainsi la forme d'un accord industriel évolutif et qui permettrait une croissance durable pour le groupe PSA. Cet accord s'étalera sur dix ans renouvelables et il permettrait à PSA d'accéder à des volumes d'achat plus importants, de réaliser d'importantes économies d'échelles, de développer de nouvelles plateformes et d'accélérer la croissance du groupe PSA hors Europe. Inversement, cette alliance permettrait à General Motors d'accéder à des technologies et à un savoir-faire dans les petits véhicules électriques et de renforcer sa présence sur le marché européen.

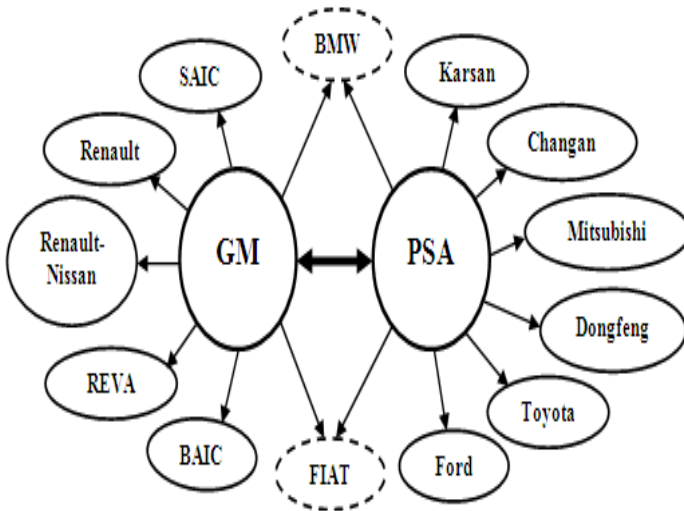
Figure N°4 : Les avantages (intérêts) réciproques tirés de l'alliance



Source : élaborée par les auteurs

De même, les alliés PSA et General Motors disposent d'intenses répertoires relationnels qui les positionnent à des stades favorables dans le réseau mondial des constructeurs automobiles. Ainsi, le groupe PSA avait noué des alliances stratégiques notamment avec Toyota, Ford, Fiat BMW, Dongfeng, Changan et Karsan. De son côté, General Motors s'est allié avec plusieurs concurrents : Renault-Nissan, BMW, Fiat, SAIC, Reva et BAIC. Enfin, les constructeurs BMW et Fiat étant les alliés communs pour le couple PSA-General Motors (Figure 5).

Figure N°5 : Les répertoires relationnels des concurrents-alliés PSA et General Motors



Source : élaborée par les auteurs

Au-delà des effets directs sur les alliés, cette alliance a suscité de nombreuses réactions des autres coopétiteurs, notamment du côté de PSA. C'est ainsi que le concurrent-allié Ford « interdit » à PSA d'installer les moteurs Diesel (développés en commun) sur un châssis de General Motors. De même pour BMW, qui intervient suite à ce rapprochement avec General Motors, en refusant également que les

moteurs Essence, qu'il co-développe avec PSA, soient exploités sous un blason Opel (filiale européenne de General Motors). PSA et Opel comptent tous deux, une vingtaine d'usines d'assemblage en Europe. En effet, pour redevenir plus compétitifs face à la concurrence mondiale, ils doivent fermer au moins quatre sites de production. Tel est l'obstacle auquel sont confrontés les deux alliés. Voici quelques autres réactions de coopérateurs à l'annonce de l'alliance PSA et General Motors :

- Renégociation des autres coopérations stratégiquement moins importantes. A titre d'exemple, la joint-venture BMW Peugeot Citroën Electrification, créée par PSA avec BMW en vue de développer en commun des composants hybrides et électriques, reprise par BMW.

- En conséquence du retrait de PSA de cette joint-venture en faveur de BMW, les 300 postes prévus pour le compte de BPCE sur le site de PSA à Mulhouse ont été supprimés.

- Mitsubishi cesse de fournir des véhicules électriques à PSA, car ce dernier s'allie avec son concurrent direct General Motors qui, depuis des années s'affronte avec Mitsubishi sur la technologie électrique.

- Fiat met aussi fin à sa coopération avec PSA et préfère s'allier avec Chrysler pour concurrencer le couple PSA-General Motors récemment formé.

- BMW annonce la fin de sa collaboration stratégique ayant porté sur les technologies hybrides avec le français PSA après que celui-ci soit allié avec General Motors. L'allemand BMW réclame à son allié français dans le cadre de la fin de leur partenariat, une somme de compensation d'environ 50 millions d'euros.

2.3. Effets réticulaires de l'alliance

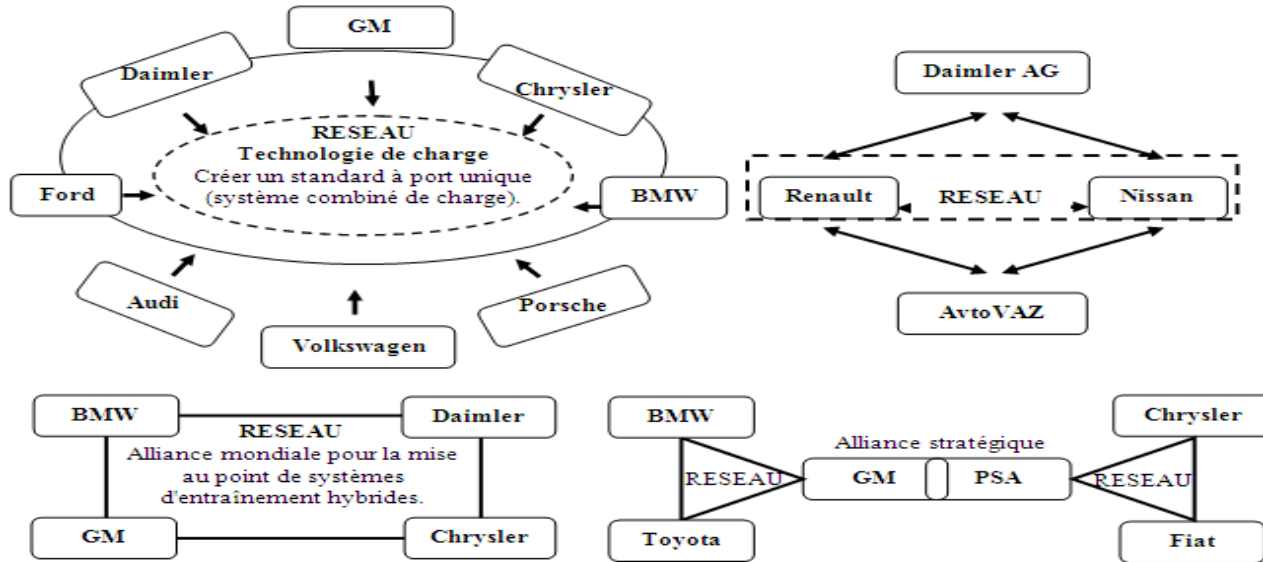
L'apparition du segment de véhicules électriques comme un axe de développement stratégique dans le secteur automobile mondial, incite les constructeurs mondiaux -dans le but de s'approprier le nouveau marché aux opportunités non exploitées- à participer à une course technologique intense. C'est pourquoi les constructeurs automobiles en réponse aux alliances dyadiques récemment nouées pour développer la technologie électrique, s'organisent dans des structures plus

compétitives (réseaux). En effet, ils s'insèrent dans des réseaux et sous-réseaux ayant la capacité de concurrencer les nouvelles puissances créées, notamment l'alliance PSA-General Motors (Figure 6).

Cet effet réticulaire se traduit par la formation de réseaux provoquée par un rapprochement entre deux acteurs, ayant l'intention de dominer un segment et en être le leader. C'est ainsi qu'interviennent BMW, Daimler et Chrysler pour créer un sous-réseau, qui serait capable de concurrencer la technologie hybride développée conjointement par Toyota et Renault.

De même et en réaction au rapprochement récent entre PSA et General Motors, les autres concurrents s'engagent dans des rapprochements plus complexes. Les alliances ainsi formées modifient les liens « indirects » de certains alliés vis-à-vis des autres concurrents potentiels. Par ailleurs, les alliances entre les acteurs majeurs ont des conséquences beaucoup plus importantes. Souvent, elles modifient les réseaux d'alliances des autres constructeurs, selon les modalités de l'accord, la technologie sur laquelle il porte, ou la région géographique concernée. Enfin, cette perturbation des « grappes » relationnelles concernent aussi les réseaux verticaux (fournisseurs, sous-traitants et distributeurs) et les accords de partenariat dans le cadre des programmes communs de R&D

Figure N°6 : Les structures réticulaires (réseaux d'alliances) dans le secteur automobile



Source : Etablie par les auteurs à partir des données recueillies.

2.4. Effets institutionnels de l'alliance

Si les objectifs « théoriques » de cette alliance sont avantageux sur les plans stratégiques et concurrentiels, ils le sont nettement moins sur le plan social. L'alliance PSA-General Motors est plus qu'inquiétante du fait qu'elle pourrait entraîner de nombreux plans sociaux, qui aboutirait à la suppression de nombreux emplois effectifs². Les deux groupes alliés souffrent d'un problème de doublons et de surcapacité, les obligeant à procéder à la réduction des effectifs de leurs structures. Ce constat est exacerbé par le contexte de crise et les difficultés que connaît le secteur automobile en France. De plus, si dès 2016 les partenaires procéderont à la production en commun de véhicules, il est à craindre davantage de fermetures de sites indépendants et de suppression d'emplois.

En réponse à ces mutations, une forte mobilisation syndicale a été relevée. Avec les représentants des travailleurs, les pouvoirs publics sont le second acteur important manifestant des inquiétudes quant aux plans de restructuration annoncés. Ces derniers, se traduisent par la fermeture du site de production de PSA localisé à Aulnay et par la suite, de celui se trouvant à Madrid. De son côté aussi, Opel après l'annonce de l'alliance General Motors - PSA, envisage de fermer les sites : Bochum (Allemagne) et Ellesmere Port (Royaume-Uni).

L'alliance PSA-General Motors a suscité également la réaction d'autres parties prenantes. C'est ainsi que l'office allemand des cartels (autorité allemande de la concurrence) a entamé une enquête sur l'alliance PSA-General Motors le 29 mai 2012. Cette enquête n'a pu démontrer l'existence d'un abus de position dominante ou une entorse aux règles de concurrence de la part des alliés. Sous la pression des syndicats de travailleurs, et avec une médiatisation importante de l'alliance, les pouvoirs publics ont assuré qu'ils resteraient très vigilants concernant les pertes d'emploi qui résulteraient de ce rapprochement. De manière globale, les autorités françaises ont jugé cette alliance bénéfique dans la mesure où, elle devait permettre la création d'emploi sur le territoire.

² A titre d'exemple, PSA annonce la suppression de 8000 emplois effectifs, suite à la fermeture du site d'Aulnay.

Malgré les assurances du PDG du groupe PSA qui annonçait qu'il n'y aura pas d'impact sur la production et précisait les effets positifs, attendus en termes de R&D, il semble assez probable que les deux alliés négocient un partage équitable des pertes d'emploi suite aux fermetures de sites. Enfin, le syndicat d'Opel (filiale de General Motors) l'avait explicitement mentionnée. Il revendique une répartition équitable des risques et des chances entre les employés des deux concurrents-alliés et de leurs filiales. Il avait fait rappeler à la direction que l'application des termes de l'alliance est soumise à la consultation des institutions représentatives du personnel (syndicats et associations), et à l'approbation des autorités de la concurrence.

3. Synthèse et discussion des résultats : quelle validation de la grille proposée ?

Notre travail a fait émerger dans un premier temps des effets additionnels qui peuvent résulter d'une alliance stratégique. Deux niveaux d'analyse supplémentaires à savoir, le niveau réticulaire et institutionnel s'ajoutent donc aux deux niveaux traditionnellement analysés, en l'occurrence, le niveau dyadique et sectoriel. Par ailleurs, à chacun de ces niveaux correspondent des effets distincts et des appréciations contrastées (Tableaux 3).

Tableau N°3 : Les niveaux d'analyse des effets des alliances stratégiques

Niveau d'analyse	Acteurs concernés	Effets correspondants
Dyadique	Partenaires-concurrents engagés dans l'alliance.	Effets coopétitifs
Réseau	Membres de réseaux stratégiques.	Effets réticulaires
Industrie	L'ensemble des concurrents de l'industrie.	Effets compétitifs
Macro	Parties prenantes (Etats, institutions de régulation).	Effets institutionnels

Source : Elaboré par les auteurs.

Notre analyse renforce les résultats des études empiriques précédentes, dans le sens où, elle propose une lecture intégrée des effets des alliances. Aux niveaux dyadique et sectoriel (Garrette et Dussauge, 1995 ; Dussauge *et al.*, 2004), elle combine les analyses réticulaires (Krif, 2001) et coopératives (Camouffo et Volpato, 2002). Une présentation isolée des effets, ne rend compte que d'une lecture statique, alors que les quatre niveaux s'imbriquent et ont eux-mêmes des effets les uns sur les autres.

Ainsi, la négociation de l'alliance, le choix du partenaire (et de son réseau) mettent en exergue les liens entre les deux premiers niveaux. De même, les stratégies compétitives des autres coopérateurs, les niveaux de concentration et les conséquences en termes de modification des présences géographiques et technologiques (niveau sectoriel) interpellent les autres parties prenantes (Etats et institutions de régulation) et peuvent aboutir à l'établissement de nouvelles règles concurrentielles, avec des conséquences sur les trois autres niveaux.

Conclusions et perspectives de recherche

L'idée de départ de ce travail était d'élargir la lecture des effets des alliances, au-delà des retombées directes sur les partenaires concernés par la coopération. Dès lors, nous avons proposé une lecture intégrée des effets des alliances stratégiques à quatre entrées : d'abord, des effets sur les alliés eux-mêmes, que nous avons qualifiés de coopératifs, puis, des effets sur les concurrents qui tendent à se regrouper dans des structures de réseau. Ensuite, en termes de dynamiques concurrentielle et relationnelle, aboutissant à une recomposition des réseaux existants, en modifiant la structure sectorielle. Enfin, à un niveau macro de l'analyse, des effets institutionnels sont aussi à considérer, se traduisant par la réaction d'autres parties prenantes, telles que les autorités publiques et les différentes institutions (Etats, institutions de régulation et de contrôle de la concurrence, syndicats, ...etc.).

Pour appuyer la construction de notre modèle théorique, nous sommes partis d'un cas particulier issu de l'industrie automobile mondiale, en l'occurrence, l'alliance entre PSA et General Motors. En effet, bien que ce rapprochement soit intervenu récemment (2012), ses effets aux différents niveaux évoqués ont déjà été ressentis. Les concurrents-alliés visent des partenariats technologiques, mais ont

aussi des intérêts de repositionnements stratégiques et géographiques. En réaction, les autres concurrents s'insèrent dans des réseaux plus compétitifs pour affronter la concurrence émanant de ce couple puissant. De même, certains partenaires ont reconsidéré leurs relations coopératives antérieures suite à l'annonce de ce rapprochement, adoptant dans certains cas des mesures de représailles pouvant aller à la rupture des collaborations en cours. Enfin, l'alliance a surtout suscité la réaction des institutions publiques et d'autres parties prenantes telles que, le ministère français du travail, l'office allemand de la concurrence et les syndicats des deux partenaires.

Enfin, ce travail comporte des limites méthodologiques inhérentes aux études s'appuyant sur des monographies et des sources secondaires de données. Par ailleurs, notre analyse plaide pour une intégration des approches réticulaires et celles empruntées à l'économie industrielle afin d'appréhender l'importante complexité des effets des alliances stratégiques.

Cette lecture intégrée des issues des coopérations, ne pourrait se passer d'une mobilisation des concepts de coopération et de parties prenantes, afin de transcender les conceptions étroites des alliances stratégiques comme relations duales strictes. Nous concluons ce travail par des perspectives sur les effets des alliances stratégiques sur les marchés émergents tels que les marchés asiatiques et ceux de l'Amérique latine.

Ces alliances internationales ne sont pas sans effets sur le secteur automobile. Elles ont reconfiguré le paysage de la concurrence et la dynamique au sein de cette industrie. Les constructeurs asiatiques (chinois en particulier) et ceux d'Amérique latine, se voient encadrés dans des réseaux d'alliances qui leur permettent d'améliorer leur performance et leur image de marque à l'international. Ces options d'alliances stratégiques sont couplées à de très fortes capacités d'innovation (1^{er} groupe français en termes de dépôt de brevet depuis 9 ans). Les résultats récents de PSA (2015) et la stratégie envisagée (*Push to Pass*) attestent des ambitions du groupe.

Références Bibliographiques

- Assens C & Cherbib J, (2010).** «L'alliance asymétrique : une stratégie durable ? ». *In Revue des Sciences de Gestion*, n° 243, p. 111-119.
- Baum J, Cowan R & Jonard N, (2014).** «Does evidence of network effects on firm performance in pooled cross-section support prescriptions for network strategy?». *In Strategic Management Journal*, n° 35, p. 652–667.
- Bouayad A, (2007).** «*Les alliances stratégiques*», Ed Dunod, Paris, 202 p.
- Burgers W, Hill C & Kim C, (1993).** «A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry», *In Strategic Management Journal*, n° 6, p. 419-432.
- Camuffo A & Volpato G, (2002).** «Partnering in the global auto industry: the Fiat-GM strategic alliance», *In Automotive Technology and Management*, n° 3/4, p. 335-352.
- Doz Y & Hamel G, (2000).** «*L'avantage des alliances*», Ed Dunod, Paris, 325 p.
- Dussauge P, Garrette B & Mitchell W, (2004).** «Asymmetric Performance: The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry», *In Strategic Management Journal*, n° 7, p. 701-711.
- Freyssenet M, (2004).** «*Regroupements et séparations d'entreprise dans l'industrie automobile*», Actes du GERPISA, n° 36, p. 27-32.
- Garcia-Pont C & Nohria N, (2002).** «Local versus global mimetism : the dynamics of alliance formation in the automobile industry», *In Strategic Management Journal*, n° 4, p. 307-321.
- Garrette B & Dussauge P, (1995).** «*Les stratégies d'alliance*», Ed Organisation, Paris.
- Hagedoorn J & Schakenraad J, (1994).** «The effect of strategic technology alliances on company performance», *In Strategic Management Journal*, n° 15, p. 291-30

Hitt M, Ahlstrom D, Tina Dacin M, Levitas E & Svobodina L, (2004). «*The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia*», In *Organization Science*, n° 2, p. 173–185.

Jiang R, Tao T & Santoro M, (2010). «Alliance portfolio diversity and firm performance», In *Strategic Management Journal*, n° 10, p. 1136–1144.

Kogut B, (1988). «Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives», In *Strategic Management Journal*, n° 9, p. 319-332.

Krifa H, (2001). «*Concurrence oligopolistique et concentration dans le secteur automobile*». Publication du GERPISA, 31p.

Mayrhofer U, (2007). «*Management Stratégique* » Ed Bréal, Rome, 159 p.

