



HAL
open science

Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : étude du cas de l'alliance General Motors

Mouhoub Hani, Foued Cheriet

► To cite this version:

Mouhoub Hani, Foued Cheriet. Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique : étude du cas de l'alliance General Motors. 22. Conférence de l'AIMS, Université Blaise Pascal (Clermont Ferrand 2) (UBP). Clermont-Ferrand, FRA., Jun 2013, Clermont-Ferrand, France. hal-01485483

HAL Id: hal-01485483

<https://hal.science/hal-01485483v1>

Submitted on 3 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique

Etude du cas de l'alliance General Motors – PSA

Mouhoub HANI

Doctorant en Sciences de Gestion

Institut de Recherche en Gestion (IRG) EA-2354. Université Paris-Est Créteil (UPEC)

Place de la Porte des Champs, 4 Route de Choisy, 94010 Créteil Cedex.

mouhoub.hani@gmail.com

Foued CHERIET

Maître de Conférences – Docteur en Sciences de Gestion

UMR MOISA 1110. Montpellier SupAgro

Bat 26. 2, place Pierre Viala, 34060 Montpellier Cedex 2

cheriet@supagro.inra.fr

Résumé :

Notre article a pour objectif d'élargir l'analyse des effets des alliances stratégiques au-delà de la mesure des retombées directes sur les alliés eux-mêmes. Nous avons donc proposé un modèle des effets des coopérations, basé sur quatre niveaux d'analyse : l'alliance, la relation coopérative, les réseaux des alliés, et les institutions. Nous avons illustré notre démarche par l'étude du cas de l'alliance entre General Motors (leader actuel) et PSA Peugeot Citroën. Ce rapprochement a marqué l'actualité du secteur automobile et est intervenu suite aux répercussions néfastes de la crise de 2008. L'analyse approfondie de ce cas nous a permis de valider le modèle des effets à quatre niveaux. Ces derniers, peuvent être compétitifs, coopératifs, réticulaires et institutionnels, avec de fortes interactions entre les effets identifiés.

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

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 aux aléas 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 aspects isolés de la relation partenariale. L'éclatement des recherches tient lieu d'abord aux différences de background théoriques associés. Ainsi, les analyses stratégiques portent sur les effets « méso-économiques » dans une optique portérienne, alors que 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 les autres liens réticulaires (Garcia-Pont et Nohria, 2002).

Pour cela, notre présent travail se donne comme ambition de proposer un modèle intégrateur 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 des partenaires. Se pose alors la question de : 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 de recherche futures qu'implique le modèle des effets des alliances stratégiques ainsi proposé.

1. REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES EFFETS DES ALLIANCES STRATEGIQUES

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 ; *in* : Cheriet, 2006).

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.

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, qui refusent toute forme de rapprochement, ou qui n'ont pas les moyens nécessaires pour s'allier avec les autres. 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. 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 aussi 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 01).

Le tableau ci-dessous met en évidence la multidimensionnalité et le caractère dynamique des alliances stratégiques. Ces dernières, sont également multiperspectives. A la lumière de ce tableau, les auteurs spécifient plusieurs types d'alliances suivant la nature de la relation : 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.

Tableau 01 : 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
Alliance entre firmes concurrentes	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.

1.2. Les études empiriques sur les performances et les résultats des alliances stratégiques 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 02). 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 Dussauge et *al.*, 2004, ou encore réticulaire pour Krifa (2001). Cela rend compte de la

complexité de la question des effets, notamment lorsqu'elle est appliquée à un secteur en constante mutation, tel que l'automobile.

Le secteur automobile mondial est l'un des terrains les plus étudiés, vu la particularité qu'il présente et les perspectives qu'il offre. 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.

Tableau 02 : Etudes empiriques sur les alliances stratégiques dans le secteur automobile.

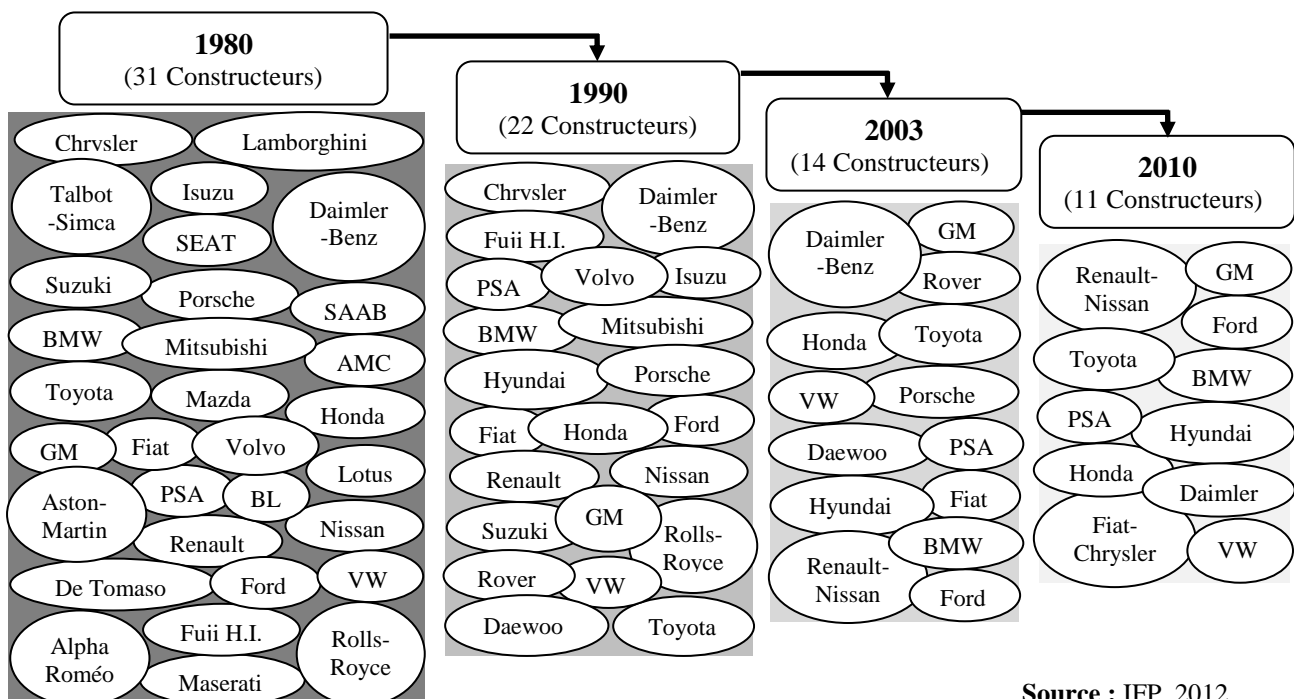
Etudes empiriques sur les alliances dans l'automobile	Contexte de l'alliance (acteurs et formation)	Méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude.	Résultats obtenus en termes d'effets induits par l'alliance
Burger et al., (1993)	23 concurrents sur le marché mondial de l'automobile en 1987.	Etude quantitative (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 (fusions-acquisitions) dans l'industrie automobile mondiale.	Etude longitudinale de 1969 à 2001.	- Concentration du secteur automobile qui se restructure en oligopole. - Reconfiguration réticulaire 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 pour les deux partenaires.
Dussauge et al., (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 relatives.
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 et al., (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.

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). La figure 01 suivante, montre le processus de concentration du secteur automobile.

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. En effet, 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 l'atteindre en « externe ». Par ailleurs, au-delà des fusions, les partenariats technologiques et les alliances stratégiques sont devenus le moyen le plus rapide pour s'adapter aux nouvelles modifications opérées dans l'environnement international. Dans ce sens, on peut citer PSA et Mitsubishi qui ont conclu dernièrement une alliance pour le partage de plateformes et la construction d'une usine en commun.

Figure 01 : Processus de concentration des groupes automobiles mondiaux 1980-2010.



Source : IFP, 2012.

Actuellement, l'industrie connaît une nouvelle restructuration tant en termes d'acteurs qu'en termes de positions concurrentielles. Certains constructeurs ont disparu (absorbés), d'autres sont apparus (de nouveaux couples d'alliances). Les positions concurrentielles ont été également affectées par ces changements structurels. Le tableau suivant montre les acteurs dominants dans le secteur, souvent constitués d'alliances entre concurrents.

Tableau 03 : Le classement des constructeurs automobile mondiaux (2012)

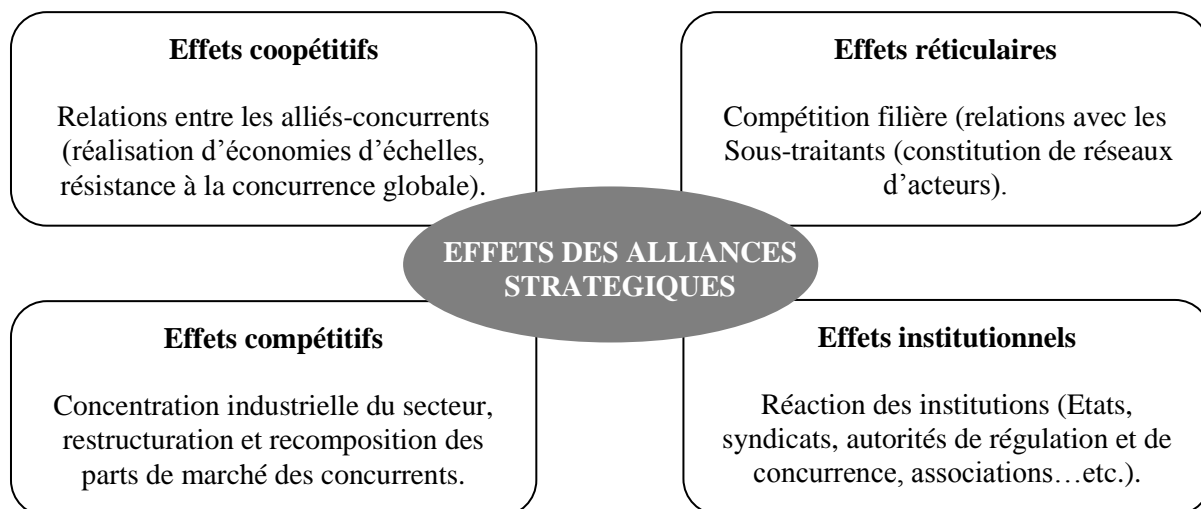
Position concurrentielle	Constructeur	Pays d'origine	Ventes de véhicules <i>(en millions de véhicules)</i>
01	General Motors	USA	9,03
02	Volkswagen	Allemagne	8,16
03	Alliance Renault-Nissan	France-Japon	8,03
04	Toyota	Japon	7,95
05	Hyundai Motor (+Kia)	Corée du Sud	6,6
06	Ford	U.S.A.	5,7
07	Fiat-Chrysler	Italie-U.S.A.	4,00
08	PSA Peugeot Citroën	France	3,5
09	Honda	Japon	3,09

Source : IFP, 2012.

Par ailleurs, le marché automobile est mondialisé (près de 62 millions de véhicules particuliers et utilitaires et 8 millions d'emplois directs). De grands constructeurs automobiles mondiaux structurent la filière. Les équipementiers eux-mêmes sont en voie de globalisation et autour desquels gravitent de multiples sous-traitants. Enfin, de nouveaux acteurs (des fabricants de batteries) se font une place hautement stratégique au sein de la filière.

Toutefois, les effets induits par les alliances ne se réduisent pas aux deux seuls niveaux, souvent analysés par la majorité des études empiriques menées sur cette question (Tableau 01). En effet, 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. Un modèle intégrateur des effets des alliances, comprenant les quatre niveaux d'analyse est donc présenté dans ce sens (Figure 02).

Figure 02 : Modèle intégrateur des effets des alliances stratégiques.



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.

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.

2. APPLICATION AU CAS DE 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%. La demande y a complètement chuté. Ainsi, et si on prend le cas du marché français de l'automobile, ce dernier, est toujours en voie de déclin pour des raisons multiples :

- Les ventes ne sont plus soutenues par les primes de l'Etat, vu la conjoncture économique actuelle. Ceci a induit une baisse brutale de la demande sur ce marché, et par conséquent, a provoqué un problème de surcapacité de production.
- L'effet psychologique publicitaire qui a pu insérer dans l'esprit des consommateurs une image de bas prix, ce qui empêche les constructeurs aujourd'hui de se rebondir en remontant leur prix. Donc, leurs marges sont directement affectées.

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

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.

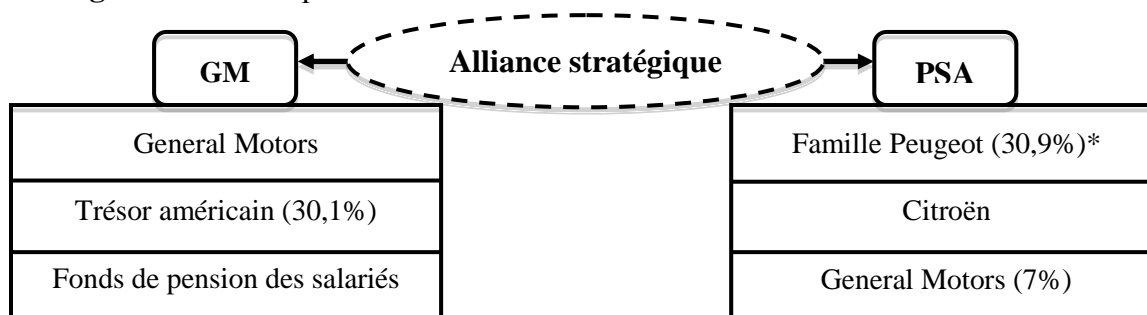
européen) en s'alliant avec un autre concurrent. De ce fait, son projet d'implantation en Inde avait été retardé en attendant un partenaire qui l'accompagnerait dans le processus d'implantation. Or, malgré le désir de rester isolé et indépendant, le groupe PSA s'est trouvé dans la nécessité de grandir 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.

Figure 03 : Participations unidirectionnelles dans l'alliance PSA-General Motors



* L'apport de la famille Peugeot chute à 25%, après avoir cédé le reste des droits de participation à son allié General Motors, qui participe dans le capital de PSA à hauteur de 7 %.

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.

Tableau 04 : Le patrimoine des deux alliés PSA et General Motors (2011)

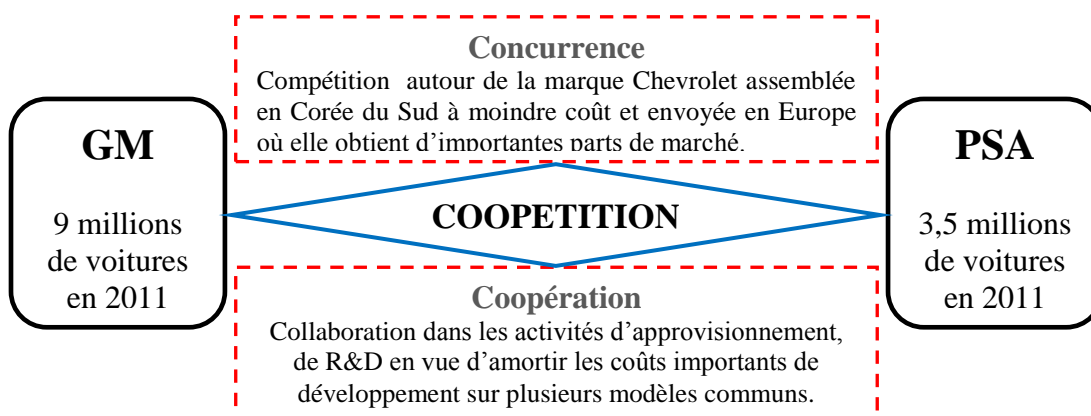
	PSA Peugeot Citroën	General Motors
Position concurrentielle	07	01
Nombre d'usines possédées	31	158
Effectif	120000	202000
Chiffre d'affaires (ventes)	59,9 milliards d'euros	115 milliards d'euros
Ventes de voitures	3,5 millions	9 millions
Parts de marché (Europe)	12,4 %	8,6 %
Résultat net	+ 0,59 milliards d'euros	+ 5,8 milliards d'euros

Source : PSA, GM, 2011.

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. Les deux partenaires PSA et General Motors se sont lancés dans ce qui est appelé aujourd'hui un phénomène de « coopétition », c'est-à-dire, une attitude dans laquelle la coopération et la concurrence se produisent de manière simultanée.

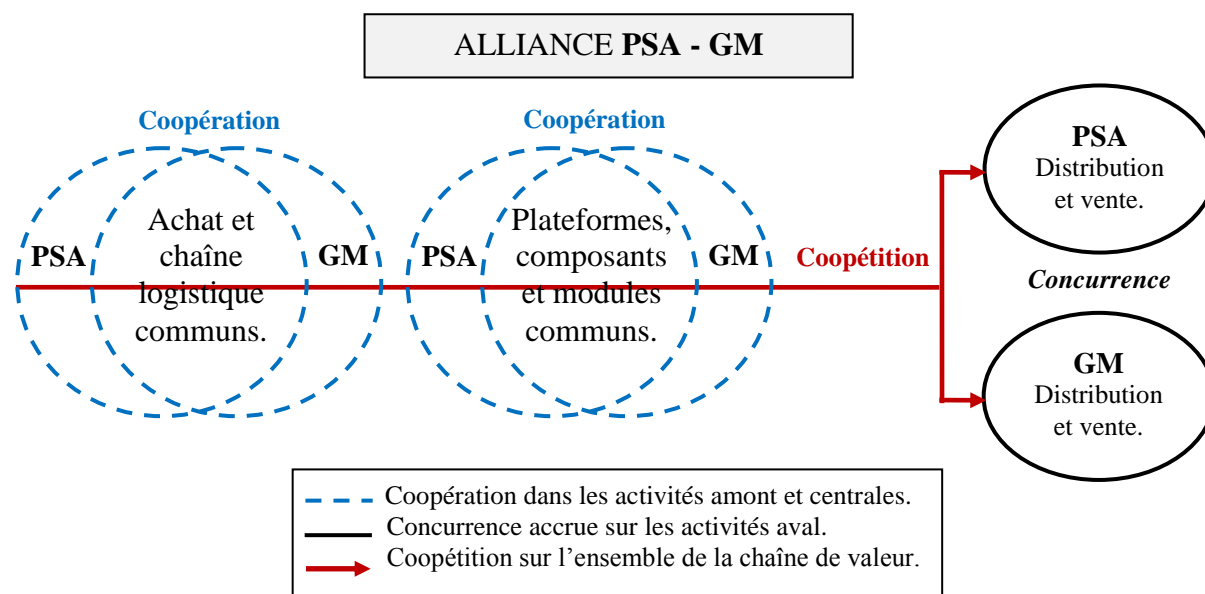
La coopétition telle que définie par Bengtsson et Kock (1999, 2000) : [« est une relation dyadique et paradoxale qui émerge lorsque deux entreprises coopèrent dans certaines activités, tout en étant en concurrence l'une avec l'autre dans le reste des activités »]. Cette définition s'applique rigoureusement au cas de PSA-General Motors. Ces alliés ont conclu dans leur accord, la présence de liens coopératifs à un stade amont (achat, logistique), et même lors de la phase production d'une partie du véhicule (châssis, par exemple).

Figure 04 : L'alliance PSA-General Motors : un modèle typique de coopétition

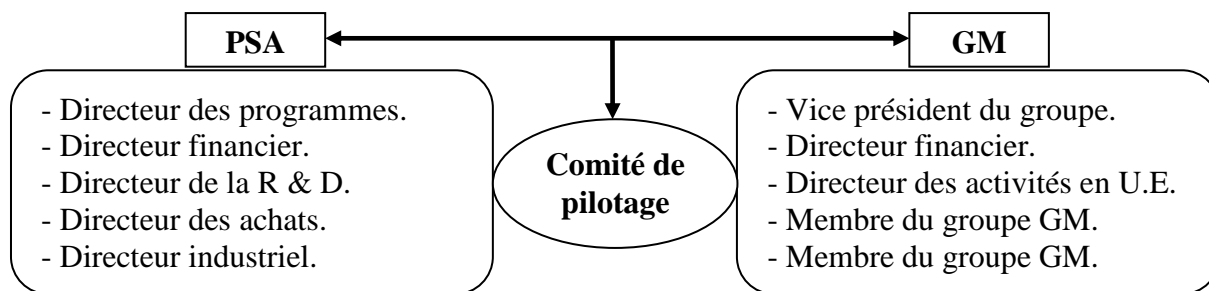


Les termes de l'alliance ont tout de même précisé que la distribution et la vente des produits finis, se feront de manière indépendante et très concurrentielle. Par ailleurs, la production en commun concernerait dans un premier temps, les voitures particulières petites et moyennes, les monospaces et 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 05 : Concurrence, coopération et coopétition dans le couple PSA-General Motors.



En termes de gouvernance de la coopération, le couple PSA-General Motors a mis en place un comité de pilotage composé de 10 cadres dirigeants à parts égales (5 de PSA et 5 de General Motors). Ce comité a pour vocation principale le management de la coopération (Pellegrin-Boucher, 2006). L'engagement des deux partenaires se traduit par la présence significative de cadres issus des différentes « fonctions » des deux groupes. Par ailleurs, l'équité de représentation tenterait à rassurer PSA sur le caractère stratégique de l'alliance pour GM. Le comité de pilotage de l'alliance PSA-GM est structuré de la manière suivante :

Figure 06 : Le management de l'alliance PSA-General Motors.


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. De ce fait, elle 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, Porsche et Volkswagen avaient déjà initié une telle démarche dans le cadre des deux véhicules Touareg et Cayenne. Les cinq volets sont décrits dans le tableau 05 suivant.

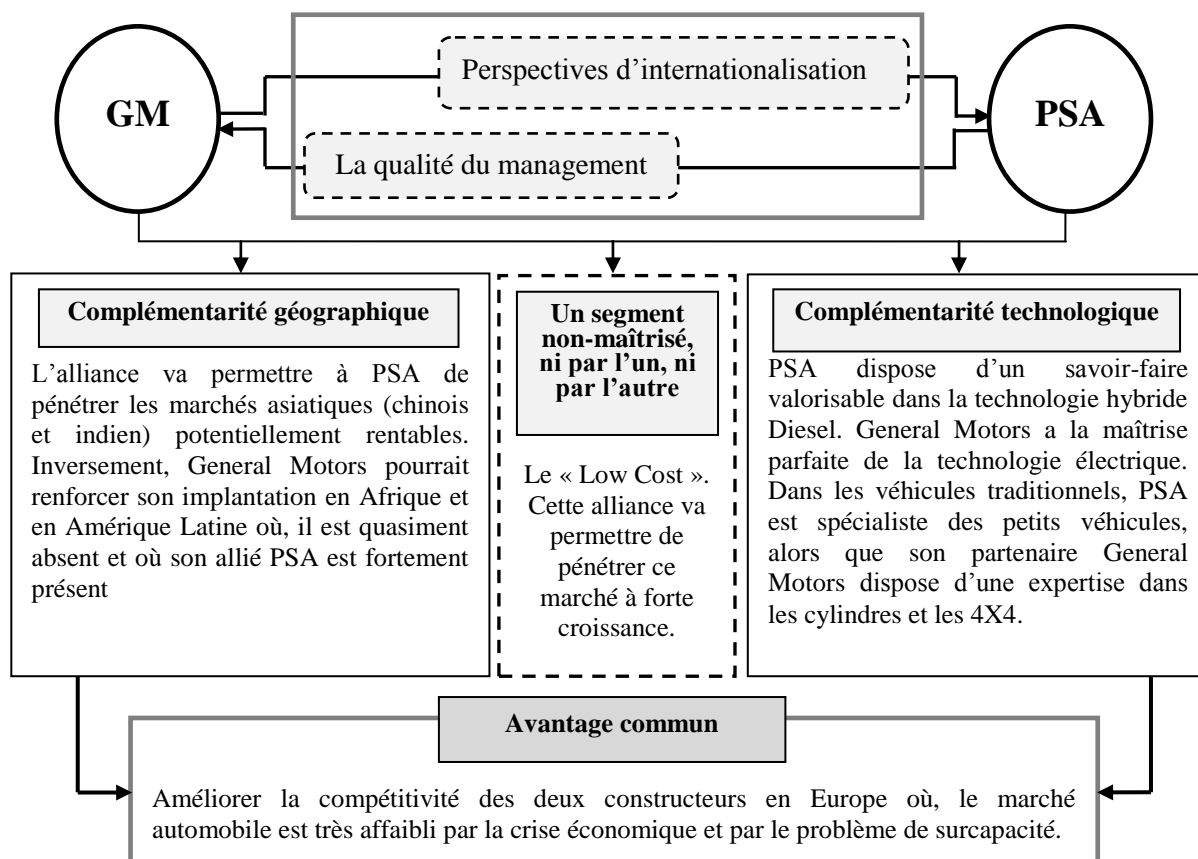
Tableau 05 : Les volets de l'alliance PSA – General Motors

Volet 1	Volet 2	Volet 3	Volet 4	Volet 5 *
Investissement conjoint dans les activités de la (R&D). Technologies.	Création d'une joint-venture pour des approvisionnements communs.	Mutualisation de la chaîne logistique en intégrant celle de General Motors.	Plateformes, modèles et composants (partie non-visible du véhicule)	La gestion des réseaux de distribution et la vente des modèles obtenus
Mutualisation des efforts de R&D et transfert de technologies complémentaires	Masse d'achat commune de 125 milliards de dollars (soit environ 93 milliards d'euros).	La filiale Gefco de PSA récupère les activités logistiques d'Opel (General Motors).	Voitures petites et moyennes, Monospaces, petits 4X4 et les véhicules électriques.	Distribution et commercialisation indépendantes de manière très concurrentielle.

Source : Elaboré par les auteurs.

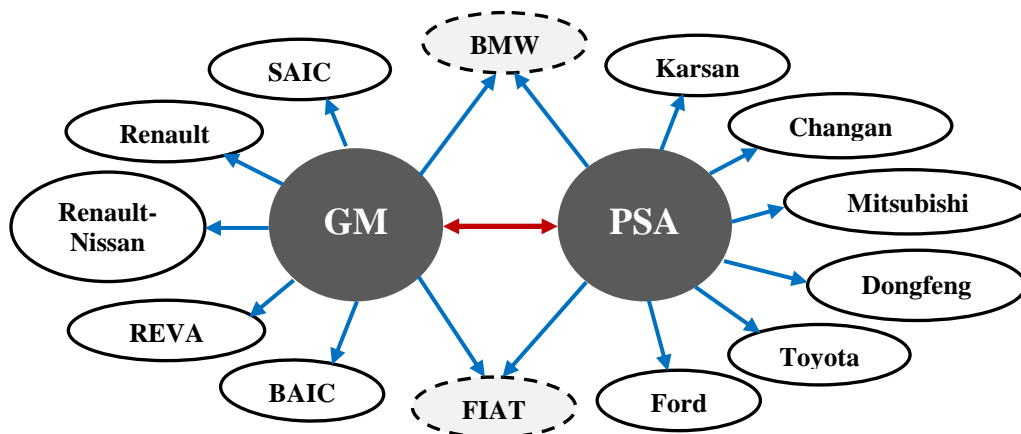
Cette alliance prend ainsi la forme d'un accord industriel évolutif et qui permettrait une croissance durable pour le groupe PSA. Cet accord s'étalera sur dix ans renouvelables et il permettrait à PSA d'accéder à des volumes d'achat plus importants, de réaliser d'importantes économies d'échelles, de développer de nouvelles plateformes et d'accélérer la croissance du groupe PSA hors Europe. Inversement, cette alliance permettrait aussi pour General Motors d'accéder à des technologies et à un savoir-faire dans le domaine des petits véhicules électriques et de renforcer sa présence sur le marché européen (Figure 07).

Figure 07 : Les avantages (intérêts) réciproques tirés de l'alliance.



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 a 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 08).

Figure 08 : Les répertoires relationnels des concurrents-alliés PSA et General Motors.



Source : Adaptée de Hani et Cheriet (2012).

Au-delà des effets directs sur les alliés, cette alliance a suscité de nombreuses réactions des autres coopétiteurs², 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 contiennent 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 coopétiteurs à l'annonce de l'alliance PSA et General Motors :

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

² Le mot « coopétiteurs » désigne ici, l'ensemble des constructeurs qui sont *a priori* des concurrents directs du couple PSA-General Motors, mais qui sont en même temps des partenaires de l'un ou de l'autre.

- 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.

Par ailleurs, nous rappelons que les deux concurrents étaient alliés depuis longtemps, et avaient étendu leur alliance sur des projets innovants, à compter de 2011 (les motorisations hybrides). Toutefois, PSA continuera cependant à fabriquer des moteurs à essence pour son ex-partenaire l'allemand BMW, et ce, jusqu'à la fin prévue de leur contrat (2015).

Au-delà de cette date, le groupe BMW les fabriquera lui-même, car il estime que le savoir-faire nécessaire est acquis et la technologie est bien maîtrisée. En résumé, l'alliance de PSA avec General Motors a largement incité les autres partenaires de PSA (notamment, BMW, Fiat et Mitsubishi) à dénouer leurs liens avec PSA, percevant ainsi une menace de l'alliance de ce dernier avec General Motors sur leurs propres coopérations.

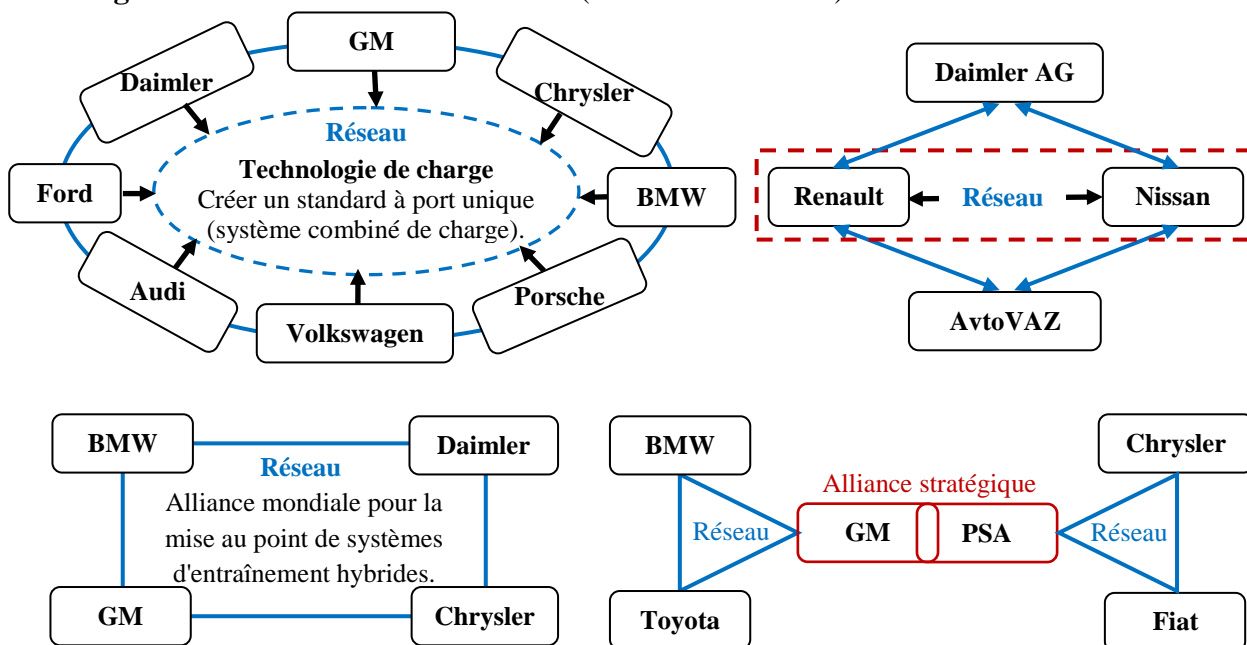
2.3. Effets réticulaires de l'alliance

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. En revanche, afin d'y être le premier il serait avantageux de s'unir. S'allier avec l'Autre, est plus compétitif que d'y aller seul. Collaborer à plusieurs, l'est beaucoup mieux. 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 09).

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 importants 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 recherche et développement.

Figure 09 : Les structures réticulaires (réseaux d'alliances) dans le secteur automobile.



Source : Elaborée par les auteurs.

Dans cette optique, l'alliance franco-japonaise, se précipite à créer un réseau autour d'elle. Elle s'allie donc avec le géant russe AvtoVAZ et renforce sa coopération avec Daimler. De même, les concurrents BMW, Daimler et Chrysler, se regroupent autour d'un réseau pour le développement de la technologie hybride. Sur d'autres technologies, les partenaires sont ceux appartenant à des réseaux concurrents. Cela renforce ainsi les effets des nouvelles alliances nouées et traduit aussi l'éclatement des efforts R&D des constructeurs. Enfin, pour certaines technologies complexes ou l'adoption de normes, les réseaux peuvent regrouper un nombre important de coopétiteurs (exemple du standard pour le système combiné de charge).

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 résulterait de la suppression de nombreux emplois effectifs³. Les deux groupes alliés souffrent récemment 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 essentiellement par la fermeture du site de production de PSA localisé à Aulnay et par la suite, de celui se trouvant à Madrid qui enregistre un taux de chômage important. De son côté aussi, Opel après l'annonce de l'alliance General Motors - PSA, envisage de fermer les sites : Bochum (en Allemagne) et Ellesmere Port (au 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 de l'emploi sur le territoire. 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.

³ A titre d'exemple, PSA annonce la suppression de 8000 emplois effectifs, suite à la fermeture du site d'Aulnay.

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.

Synthèse et discussion des résultats obtenus : quelle validation du modèle proposé ?

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 celui institutionnel s'ajoutent donc aux deux niveaux traditionnellement analysés, en l'occurrence, le niveau dyadique (entre les alliés eux-mêmes) et celui sectoriel (l'industrie). Par ailleurs, à chacun de ces niveaux correspondent des effets distincts et des appréciations contrastées (Tableaux 06 et 07).

Tableau 06 : Les niveaux d'analyse des effets des alliances stratégiques.

Niveau d'analyse	Acteurs concernés	Effets correspondants
Niveau dyadique	Partenaires-concurrents engagés dans l'alliance.	Effets coopétitifs
Niveau réseau	Membres de réseaux stratégiques.	Effets réticulaires
Niveau industrie	L'ensemble des concurrents opérant dans l'industrie.	Effets compétitifs
Niveau 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 (Krifa, 2001) et coopétitives (Camouffo et Volpato, 2002). Une telle présentation simplifiée 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 coopétiteurs, 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.

Tableau 07 : Synthèse des effets de l'alliance PSA-General Motors sur les alliés et le reste des acteurs de l'environnement.

	Les effets induits par l'alliance PSA-General Motors
<p>Coopétitifs (Sur les alliés PSA et General Motors)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solides perspectives de croissance en Asie pour les deux constructeurs. - Entrouvrir le marché américain pour le français PSA. - Réaliser de fortes économies d'échelles en Europe par General Motors. - Augmentation et multiplication des efforts de Recherche et Développement (R&D). - Diminution des capacités de production des deux groupes, suite à leur rapprochement.
<p>Compétitifs (Sur la structure de l'industrie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concentration accélérée de l'industrie automobile (multiplication des rapprochements). - Restructuration du secteur automobile et recomposition des parts de marché globales. - Concurrence accrue notamment sur la technologie électrique (levier stratégique). - Globalisation du secteur automobile et sa fuite vers les pays émergents (marché neuf).
<p>Réticulaires (Sur les acteurs du secteur)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution de nouveaux réseaux stratégiques, de nouvelles alliances entre concurrents - PSA et General Motors, s'insèrent dans d'autres réseaux de concurrents. - Réaction massive des concurrents qui s'unissent dans des réseaux pour développer un avantage concurrentiel et s'affronter collectivement dans un cadre coopétitif global.
<p>Institutionnels (Sur les autorités et les institutions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réaction des autorités nationales suite à l'annonce de restructuration et de la fermeture de quelques sites de production des deux groupes alliés en Europe. - Un effet négatif directement ressenti sur l'emploi dans les régions concernées. - PSA déclare avoir supprimé 8000 emplois suite à cette alliance. - Conséquence : forte réaction syndicale vis-à-vis de ce rapprochement.

Source : Elaboré par les auteurs

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 un modèle intégrateur des effets des alliances stratégiques à quatre entrées : d'abord, des effets sur les alliés eux-mêmes, que nous avons qualifiés de coopétitifs, 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.

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.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Bengtsson, M. et S. Kock (2000)**, Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29 : 5, 411-426.
- **Bouayad, A. (2007)**, *Les alliances stratégiques*, Paris : Dunod, 202p.
- **Burgers, W.P., W.L. Hill et W. Chan Kim (1993)**, A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry, *Strategic Management Journal*, 14 : 6, 419-432.
- **Camuffo, A. et G. Volpato (2002)**, Partnering in the global auto industry: the Fiat-GM strategic alliance, *Automotive Technology and Management*, 2 : 3/4, 335-352.
- **Cheriet, F. (2006)**, *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie*, CIHEAM-IAM Montpellier : Série Master of Science (N° 79), 118p.
- **Doz, Y. et G. Hamel (2000)**, *L'avantage des alliances*, Paris : Dunod, 325p.
- **Dussauge, P., B. Garrette et W. Mitchell (2004)**, Asymmetric Performance : The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry, *Strategic Management Journal*, 25 : 7, 701-711.
- **Freyssenet, M. (2004)**, Regroupements et séparations d'entreprise dans l'industrie automobile, *Actes du GERPISA*, 36, 27-32.
- **Garcia-Pont, C., N. Nohria (2002)**, Local versus global mimetism : the dynamics of alliance formation in the automobile industry, *Strategic Management Journal*, 4, 307-321.
- **Garrette, B. et P. Dussauge (1995)**, *Les Stratégies d'Alliance*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- **Hani, M. et F. Cheriet (2012)**, Les approches réseaux et les alliances entre concurrents : application au secteur automobile mondial, *Acte de conférences de l'AIMS*, 4 - 6 juin. Lille.
- **Jiang, R.J., Q.T. Tao et M.D. Santoro (2010)**, Alliance portfolio diversity and firm performance, *Strategic Management Journal*, 31 : 10, 1136–1144.
- **Kogut, B. (1988)**, Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.

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

[Disponible en ligne : gerpisa.org/rencontre/9.rencontre/S04Krifa.pdf].

- **Mayrhofer, U. (2007)**, *Management Stratégique*, Rome : Bréal, 159p.

- **Pellegrin-Boucher, E. (2006)**, *Stratégies de coopération : modalités et implications. Cas du secteur des ERP et des services*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université Montpellier 1.