

# **ANALYSES DES PERFORMANCES DES SYSTÈMES ORGANISATIONNELS ENGAGÉS DANS LE MANAGEMENT DES PARTENARIATS ET ALLIANCES STRATÉGIQUES : PROPOSITION D'UN NOUVEAU SCHEMA ADAPTÉ À L'ÉCOSYSTÈME DE L'INDUSTRIE DES TRANSPORTS**

**Rémy ARBAOUI**  
Université Paul-Valéry Montpellier 3  
(France)

## **RÉSUMÉ:**

L'identité des organisations qui managent les alliances stratégiques est complètement occultée au profit du principe de maximalisation du profil immédiat. Ces mécanismes de maximalisation sont souvent mal connus et mal maîtrisés par les décideurs et les managers, ce qui amène une conduite de la gestion en mode aveugle, conduit à bon nombres de catastrophes managériales, et continue de produire des échecs des alliances stratégiques. Cette recherche sera limitée dans l'industrie des transports, son objectif est de cerner les facteurs et mécanismes de la création et de la performance des partenariats et alliances stratégiques, ainsi que leurs pondérations, afin de pouvoir établir un nouvel état de l'art et des outils de management des partenariats et alliances stratégiques dans l'industrie des transports.

**Mots clés:** Coopération, alliances stratégiques, performances des organisations, moyen orient, industrie des transports, leadership.

## **CONCEPT DES PARTENARIAT ET ALLIANCES STRATÉGIQUES**

L'alliance se définit comme un accord de coopération symétrique entre deux entreprises, fondé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable [1]. Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires. Le partenariat ou l'alliance prend un caractère stratégique à partir du moment où l'un au moins des critères suivants est engagé : Les ressources, le plan stratégique, des changements importants dans l'organisation et/ou de l'activité de la firme et le plan marketing. L'alliance revêt un certain nombre de dimensions stratégiques, des risques comme des opportunités. Il coexiste au sein de l'alliance.

## **THÈME DE RECHERCHE**

Dans le monde de l'entreprise, la stratégie est un facteur de survie et de succès. La réflexion stratégique se découple en deux types de stratégies ; qui concernent d'un côté l'entreprise dans sa globalité, et de l'autre côté les différentes activités des entreprises [2]. Pour l'entreprise dans sa globalité il s'agit de stratégie d'entreprise : Corporate Strategy, alors que pour les activités de l'entreprise il s'agit plutôt de la stratégie d'affaires : Business Strategy. La mondialisation et l'examen des motivations [3] qui sont à l'origine de ces partenariats poussent les grandes compagnies à se lancer dans une course à la croissance externe. De ce fait des stratégies d'entreprises et des environnements social, politique et économique, de nombreux cas de partenariat et d'alliances stratégiques ont vu le jour, avec des niveaux de performance variant et variables. Outre les problèmes de définition et de quantification, la question de la performance des alliances stratégiques, pour les entreprises et les autres parties prenantes saisit d'emblée l'observateur. Cette thèse présente une étude des facteurs impactant la fondation, la stabilité et la durabilité ainsi que la performance des alliances stratégiques des entreprises.

Une analyse de terrain s'impose autant au niveau théorique qu'empirique. Cette analyse utilise des méthodes qualitatives et quantitatives des alliances stratégiques entre les entreprises de l'industrie des systèmes de transports, et en particulier de l'industrie ferroviaire. Cela permet de différencier et d'isoler les facteurs clés de la performance du management de ces alliances stratégiques en incriminant leur manière de fonctionner et d'atteindre leurs objectifs. Tout ceci bien-sûr en prenant en compte les systèmes de gouvernance appliqués et le contexte social, économique et politique dans lequel les organisations évoluent.

L'intérêt empirique de cette recherche résulte des conséquences de la crise financière qui a débuté en 2008 et les alliances stratégiques dans l'industrie du transport. La baisse du prix mondial du pétrole s'est répercutée sur l'économie de plusieurs états clients dans le monde, et a provoqué un mouvement sans précédent dans les commandes et la réalisation des projets de transport relatives à l'industrie ferroviaire, aéronautique et automobile.

L'explication de la performance des entreprises dans les partenariats et alliances stratégiques s'avère primordiale pour comprendre l'aptitude de l'entreprise à affronter les aléas du marché et la compétition des autres alliances stratégiques concurrentes. Les facteurs explicatifs de la performance s'avèrent cependant nombreux, touchant aussi bien au leadership du dirigeant, à l'équipe engagée par l'entreprise dans l'alliance stratégiques, aux différentes cultures et à l'interculturalisme, à la commercialisation, au marché et aux politiques publiques nationales, communautaires et internationales, qu'à la géopolitique et la stabilité des régimes en période de guerre et hors période de guerre.

## **OBJECTIF DE LA THÈSE**

L'objectif de cette thèse de doctorat est de mettre à disposition des outils de terrain de management des alliances stratégiques, immédiatement applicables et contrôlables. Ces outils s'adresseront aux comités-décideurs, et ou présidents et vice-présidents, à certains types d'employées dans les entreprises sujettes à planifier, fonder, piloter, manager des alliances stratégiques. ainsi qu'aux clients

des alliances stratégiques de types étatiques, état-entreprises ou délégation. cette recherche a pour objectif une triple finalité : action, recherche, formation. Mettre à disposition des comités de direction et des comités exécutives des outils, des informations et des critères pour choisir et nommer un président ou vice-président d'une entreprise concernée par des alliances stratégiques. Une partie du fruit de cette thèse de doctorat s'adressera aux décideurs et aux créateurs de stratégies d'alliances stratégiques, comme les CEO<sup>1</sup>, les présidents et vice-présidents des entreprises, et qui sont souvent tenu responsable du niveau de la réussite de ces alliances, de la stabilité, de la performance ainsi que de la rentabilité.

Une attention particulière sera accordée à la participation des autres employés des entreprises faisant partie d'une ou plusieurs alliances stratégiques. Cette thèse fournira à cette population une façon de créer et maintenir la performance des alliances stratégiques par déclinaison de la stratégie de l'entreprise et des principes de l'alliance pour mieux intégrer dans le travail quotidien.

Les autres parties prenantes d'une ou plusieurs alliances stratégiques, comme les clients des alliances, profiteront du résultat de cette thèse de doctorat, car nous envisageons de fournir une méthodologie d'implication du client dans les alliances stratégiques à plusieurs profondeurs afin d'impliquer une notion de contrôle, de pérennité et de rentabilité partagée.

Les objectifs de la recherche, seront basés sur les résultats d'études et d'analyses de la gouvernance et du management adoptés aux partenariats et alliances stratégiques dans le monde de l'industrie du transport.

## **PROBLÉMATIQUE**

Les nouvelles tendances de la mondialisation augmentent la vitesse de l'internationalisation de l'industrie des systèmes de transports. Elles redéfinissent les structures industrielles et économiques à l'échelle mondiale. L'augmentation vertigineuse des fusions et acquisitions, des partenariats et des alliances stratégiques constitue une empreinte visible de la mondialisation actuelle, dans le but de satisfaire le besoin d'internationalisation des opérations, de la recherche et des marchés. La majorité des entreprises de l'industrie des systèmes de transports abandonnent les anciennes stratégies de diversification et d'expansion pour centrer leurs efforts sur leurs compétences de base. La majeure partie de l'investissement direct étranger prend maintenant la forme de fusions et acquisitions plutôt que d'investissements ex-nihilo, les entreprises abandonnant les anciennes stratégies de diversification et d'expansion pour centrer leur effort sur leurs compétences de base. Les alliances stratégiques sont aussi un puissant mécanisme de restructuration industrielle à l'échelle mondiale [4]. Cette recherche doctorale surgit donc d'une double frustration, à la fois intellectuelle et professionnelle. Au niveau intellectuel, elle se traduit par l'immensité et les complexités des défis que pose la construction des alliances et partenariats stratégiques ; et au niveau professionnel elle se manifeste par la présence de nombreux et complexes obstacles qui nuisent à la courbe de la performance des alliances stratégiques. Nous tâcherons de répondre à la

---

<sup>1</sup> CEO : chief executive officer

problématique suivante par une réponse générale et par un raffinement vers l'industrie des transports : comment se construisent alliances stratégiques dans l'industrie des transports ? Qui les impulsent ? Et quels sont leurs mécanismes de performance et leurs modes dégradés ?

## **CADRE THÉORIQUE DE L'ANALYSE ET INTÉRÊTS**

Nous avons choisi un cadre d'analyse théorique, à caractère fortement opérationnel, prenant en considération un ensemble de facteurs participant à la création et à la performance des alliances et partenariats stratégiques pour l'entreprise et les parties prenantes de l'alliance stratégique. Cet ensemble de facteurs sera mis en évidence au fur et à mesure de l'avancement de la thèse selon la nécessité pratique et les possibilités théoriques. L'intérêt théorique de cette thèse réside dans l'utilisation, par approche transversale des différentes composantes de sciences de gestion ; des théories du leadership [5], des théories de la gouvernance, théories et concept et performance du management des organisations [6], et des méthodes et outils de la performance durable [7] la conduite du processus du changement de l'immatériel [8] et le management de la volatilité du capital humain [9], l'adoption des méthodes de gestion et résolution des conflits aux sein des alliances , suscitement de la confiance et l'adhésion, réduction de la résistance au changement [10]. Les outils des sciences de gestions cités précédemment dans le cadre théorique, vont être utilisés dans les grandes entreprises sujettes à des alliances et partenariats stratégiques dans le domaine de l'industrie des transports maritimes[11], ferroviaires, aéronautique et automobile. Ceci est afin de comprendre la façon dont les alliances stratégiques sont créés, gouvernées et managées, et de mettre en évidences les populations actives et inactives. ainsi que les pondérations des pouvoirs d'influence et de décision dans les organigrammes visible et invisibles. Cette utilisation nous conduira à analyser la performance des alliances stratégiques d'un point de vue globale, générale et multi-échelle, mettant au centre le caractère humain dans sa fonction, sa nature, son environnement [12], sa psychologie, ainsi que ses possibilités d'influencer et de changement dans les organisation qui sont parties internes ou parties prenantes des alliances stratégiques.

Enfin, je projette de tirer des conclusions qui laisseront naître la possibilité de fournir une panoplie d'outils et de recommandations, qui aideront l'utilisateur finale à créer la performance et la maintenir pour les entreprises faisant partie d'une alliance stratégique et les autres parties prenantes de cette alliance stratégique. Ceci permettra de fournir des résultats à caractère fortement opérationnel et immédiatement utilisable en entreprise et dans les comités du management des alliances stratégiques.

## **TERRAIN ENVISAGÉ**

Le terrain envisagé est contenu dans l'industrie des transports en général, et l'industrie des transports ferroviaires en particulier, à travers les consortiums, les partenariats et les alliances stratégiques. Les organisations ciblées seront les consortiums stratégiques et les entreprises qui les forment, à savoir les les

entreprises multinationales comme Egis, Systra, Siemens, Ansaldo, Alstom, Bombardier, Bechtel, Mitsubishi, SNC Lavain, Parsons et bien d'autres. La recherche concernera quelques pays du moyen orient, à savoir : L'Arabie Saoudite, Les Emirats Arabes Unies, le Qatar, le Sultanat de Oman, l'espace géographique de la recherche peut être élargie en cas de besoin.

## **HYPOTHÈSES**

L'hypothèse de cette recherche sera basée sur des certitudes expérimentales et des constats issues de mon expérience professionnelle dans l'industrie des transports au Moyen-Orient, que nous tacherons de vérifier la validité scientifique à travers cette thèse de doctorat. Sur le plan professionnel, j'ai été frappé par le nombre considérable des échecs des alliances stratégiques, ces échecs sont, en partie, expliqués dans des rapports de restructuration ou de dissolution des organisations. Les explications fournies sont souvent des justifications qui visent à protéger les responsables en termes d'impulsions de créations des alliances, de facteurs humains, d'organisations et d'outils. Par ce caractère qui englobe des justifications non-réelles et non factuelles, l'organisation se trouve alors face à une série d'échecs non expliqués dans ses alliances et partenariats stratégiques, puisque l'ensemble des actions correctives de la stratégie de management des alliances stratégiques est basée sur un faux constat. Ce qui amène à des manipulations insensées et irréalistes sur les mécanismes de gestion des organisations qui managent les alliances stratégiques dans l'industrie des systèmes de transport.

Le facteur humain est l'une des causes principales de ces désastres. De plus, je reste surpris par le peu de vision des dirigeants sur le fonctionnement et le rôle de l'entreprise, dans les partenariats et les alliances stratégiques dont elle fait partie. Il y a méconnaissance des objectifs, des enjeux et des choix économiques de l'entreprise dans les stratégies de management des alliances et partenariats, se rend bien visible à travers l'adoption de politiques d'ajustements souvent mal fondées et mal formulées, et dont les résultats ne sont pas toujours acceptables. Ces résultats sont souvent la raison des coupes dans la masse salariale. Ces coupes sont souvent culturellement infondées. Cela se traduit par la production d'un environnement d'affaires morose, instable et imprévisible, des ressources inefficaces et des performances à l'opposé des attentes prévues pour les partenariats et les alliances stratégiques de l'entreprise.

De ce fait l'absence de clarté et de cohérences dans les objectifs des alliances stratégiques, l'influence souvent négative du facteur humain et de son environnement impose la légitimité de cette thèse pour tirer au clair les facteurs qui influencent la création et la performance des alliances stratégiques, et les pondérations de ces facteurs.

Par la suite je proposerai un nouvel état de l'art qui sera échantillonné par une multitude d'outils et de recommandations. Ce nouvel état de l'art sera proposé aux entreprises et aux gouvernements intéressés pour le tester et le valider, ce qui laissera les champs libres à de futures thèses de recherche scientifique pour le prendre en charge et le raffiner.

Nous tacherons de vérifier ces hypothèses durant cette thèse de doctorat.

## MÉTHODOLOGIE

L'intérêt méthodologique de ce travail est une recherche descriptive qui repose sur une approche multi-méthodes alliant une analyse qualitative et une autre quantitative.

D'une part, des données qualitatives provenant de groupes de discussion constitués de dirigeants des alliances stratégiques permettent d'approfondir les connaissances concernant le système de gouvernance des organisations qui gèrent les alliances stratégiques, en identifiant les acteurs, les mécanismes de gouvernance, les raisons de l'utilisation de ces mécanismes et les relations existant entre le système de gouvernance et le dirigeant. D'autre part, des données quantitatives issues de bases de données de comités de pilotages et des comptes- rendu des réunions régulières et périodiques de mangement des alliances stratégiques sont analysées avec un modèle d'équations structurelles, visant à valider notre hypothèse et l'influence des critères qui seront annonces dans l'hypothèse sur les stratégies et la performance.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Dussauge P. et Garrette B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace. *Journal of International Business Studies*, 26(3): pages 505–531, 1995.
- [2] R.F. Vancil and P Lorange. Strategic planning in diversified. *Harvard Business Review* 53/1, pages 81–90, Jan 1975.
- [3] M. Bousrih. Les motivations des alliances stratégiques : application au secteur électrique européen : cas du rapprochement EDF ENBW. 2007.
- [4] Le nouveau visage de la mondialisation industrielle Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales : Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales. OECD Publishing, 2001.
- [5] Jean-Michel Plane. Théories du leadership- Modèles classiques et contemporains, pages 1–176. *Management Sup*, Dunod, 1st edition, 2015.
- [6] Jean-Michel Plane. *Management des organisations : Théories, concepts, performances*, page xxx. *Management Sup*, Dunod, 4th edition, 2016.
- [7] Laurent Cappelletti. Le contrôle de gestion de l'immatériel- Une nouvelle approche du capital humain, pages 7–17. *Management Sup*, Dunod, 1st edition, 2012.
- [8] Laurent Cappelletti. Le contrôle de gestion de l'immatériel- Une nouvelle approche du capital humain, pages 95–119. *Management Sup*, Dunod, 1st edition, 2012.
- [9] Le contrôle de gestion de l'immatériel- Une nouvelle approche du capital humain, pages 125–141. *Management Sup*, Dunod, 1st edition, 2012.
- [10] Laurent Cappelletti, Philippe Baron, Gérard Desmaison, and FrançoisXavier Ribiollet. *Toute la fonction Contrôle de gestion - Savoirs. Savoir-faire. Savoir-être*, pages 01–456. *Toute la fonction*, Dunod, 1st edition, 2014.
- [11] P. Cariou. Les alliances stratégiques dans le transport maritime de lignes régulières: efficacité ou pouvoir de marche ? 2000.
- [12] Charles de Secondat Montesquieu. *De l'esprit des lois*, pages 01–300. *Library of Alexandria*, 1st edition, 1748.