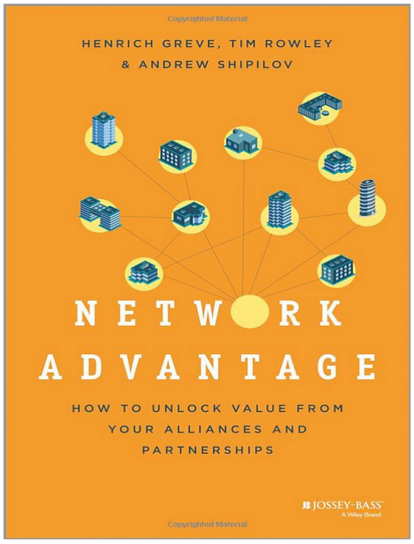
Le Libellio ∂' AEGIS
Vol. 10, n° 3 – Automne 2014
pp. 61-69

L'avantage réseau ou comment créer de la valeur à partir des partenariats

À propos de *Network advantage* de Henrich Greve, Tim Rowley & Andrew Shipilov

Paul Chiambaretto
Montpellier Business School / École polytechnique



Introduction

Chaque année, près de 4 000 alliances sont créées à travers le monde et aucun secteur ou pays n'est épargné par ce phénomène. Alors qu'une partie croissante des actifs des entreprises sont engagés dans ces alliances, la question de leur management se pose de manière accrue. L'enjeu pour les firmes est double : il s'agit à la fois d'apprendre à tirer parti de ce que les auteurs appellent l'avantage réseau (*network advantage*) mais aussi de mettre en œuvre des procédures permettant, pour une entreprise, de construire de manière volontariste son réseau d'alliances.

Même s'ils sont conscients des bénéfices apportés par les alliances, la majorité des managers se concentrent essentiellement sur leurs alliances au niveau dyadique et oublient de prendre en compte l'ensemble de leurs relations simultanément. Fort de ce constat, trois auteurs spécialistes des alliances se donnent comme objectif de transférer à la communauté des *alliance managers* les principaux résultats des travaux de recherche sur les alliances. Croisant des exemples issus de nombreuses industries avec les résultats de leurs principaux articles, Henrich Greve, Tim Rowley et Andrew Shipilov (2014) proposent différents outils pratiques afin d'aider les managers à développer leur avantage réseau.

Les auteurs distinguent trois niveaux ou degrés d'avantage réseau. Ces trois niveaux (Figure 1) nous serviront de fil conducteur pour présenter cet ouvrage.

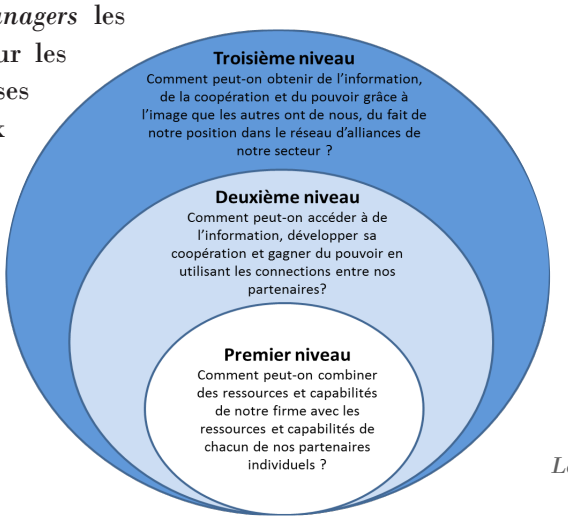


Figure 1
Les trois niveaux de l'avantage réseau

Le premier niveau de l'avantage réseau (*First degree network advantage*)

Au premier degré ou niveau, on se concentre uniquement sur les relations individuelles, c'est-à-dire les relations deux à deux. C'est d'ailleurs à ce niveau que se porte la majorité de l'attention des *alliance managers*. Dans cette optique, développer son avantage réseau dépend de notre capacité à combiner les ressources et capacités (*capabilities*) de notre firme avec celles de chaque partenaire.

> The first-degree network advantage comes from your ability to combine your firm's resources and capabilities with the resources and capabilities of each individual alliance partner. (p. 7)

Prenant l'exemple de l'alliance formée entre LVMH et le groupe Chalhoub pour exporter les produits du groupe français au Moyen-Orient, les auteurs mettent en évidence quatre dimensions essentielles pour évaluer la complémentarité et la compatibilité de deux partenaires.

L'harmonie stratégique (strategy fit)

L'harmonie stratégique considère simplement à quel point les partenaires ont des stratégies complémentaires et compatibles. Il s'agit de s'assurer que les deux partenaires sont sur la même longueur d'ondes en termes de stratégie et de positionnement pour leurs produits et services. Afin d'évaluer la qualité de ce *fit*, les auteurs invitent les managers à se poser quelques questions parmi lesquelles : (1) Quels sont les principaux objectifs de cette alliance de mon point de vue et de celui de mon partenaire ? (2) Quels sont mes objectifs à long terme et ceux de mon partenaire ? (3) Comment cette alliance va-t-elle me permettre de développer mon avantage concurrentiel et celui de mon partenaire ? Etc.

L'harmonie en termes de ressources (resource fit)

L'harmonie en termes de ressources s'entend au niveau de la complémentarité des ressources que les partenaires partagent dans le cadre de l'alliance. De manière générale, les partenaires ont tendance à mettre en commun des ressources différentes (à l'exception des alliances ayant vocation de créer des économies d'échelle) pour développer des produits et services qui n'auraient pu être élaborés par un seul des partenaires. Si les ressources doivent être complémentaires, elles doivent tout autant être compatibles afin de s'assurer de la cohérence du produit final (Mitsuhashi & Greve, 2009). Afin d'évaluer la qualité de ce *fit*, les managers sont invités à se poser les questions suivantes : (1) Quelles sont les ressources apportées par chaque partenaire ? (2) Sont-elles similaires ou différentes ? (3) Quelle est la valeur ajoutée des ressources apportées par mon partenaire ? (4) Comment puis-je évaluer le rendement des ressources engagées dans l'alliance ? Etc.

L'harmonie organisationnelle (organizational fit)

L'harmonie organisationnelle implique que les partenaires possèdent des structures organisationnelles compatibles. Il s'agit de s'assurer que les partenaires arriveront à prendre des décisions communes dans le cadre de l'alliance. Or il arrive certaines fois que les organisations soient trop différentes et que celles-ci n'arrivent pas à se mettre d'accord sur les décisions à prendre. Encore une fois, ce *fit* peut être évalué à l'aide de plusieurs questions : (1) Est-ce que la structure organisationnelle de mon partenaire est similaire ou différente de la mienne ? (2) Avec quelle rapidité chaque organisation peut-elle prendre des décisions ? (3) Quelle est la forme juridique de chaque partenaire ? Etc.

L'harmonie culturelle (cultural fit)

L'harmonie culturelle existe lorsque deux entreprises ont des cultures similaires qui leur permettent de s'entendre, de s'apprécier et de travailler ensemble. La culture ne s'entend pas ici seulement au sens de culture nationale comme dans les alliances internationales, mais aussi dans le sens de la culture produit. Par exemple, une firme qui a une très forte culture de la qualité avec un service après-vente très développé aurait de grosses difficultés à s'allier avec une entreprise avec un positionnement *low-cost*. Quelques questions permettent d'apprécier cette compatibilité culturelle : (1) Mon système de valeurs est-il différent ou similaire de celui de mon partenaire ? (2) Comment mon partenaire gère-t-il les conflits ou l'incertitude ? (3) Comment mon partenaire accepte-t-il les nouvelles idées ? Etc.

Les auteurs développent par la suite un tableau récapitulatif dans lequel chaque critère présenté ci-dessus est noté de 1 à 5. Au cas où notre firme devrait choisir entre plusieurs partenaires, elle prendrait naturellement celui qui a la note la plus élevée.

Le deuxième niveau de l'avantage réseau (*Second-degree network advantage*)

Comme les auteurs l'expliquent dans leur introduction, les *alliance managers* ont tendance à concentrer leur attention sur leurs partenaires directs et à adopter une perspective uniquement dyadique. Au contraire, dans la perspective du deuxième niveau, il est nécessaire de regarder simultanément l'ensemble des partenaires de son portefeuille d'alliances. Plus précisément au deuxième niveau, on regarde l'ensemble des partenaires ainsi que les alliances que ces partenaires peuvent avoir entre eux.

Au final, le deuxième niveau de l'avantage réseau réside dans la capacité à obtenir de l'information, à s'assurer d'un certain niveau de coopération et de gagner du pouvoir grâce aux connections des partenaires de la firme focale.

> The second-degree network advantage is the unique ability to get timely access to information, secure cooperation and gain power by using the connections of your firm's alliance partners. (p. 10)

Les différentes configurations de portefeuilles d'alliances

Il existe différentes formes de configurations concernant les portefeuilles d'alliances. Chacune présente des avantages et des inconvénients spécifiques de sorte que les entreprises doivent adapter la configuration de leur portefeuille d'alliances en fonction de leur environnement. On distingue trois types de portefeuilles : les portefeuilles d'alliances *hub-and-spoke*, ceux intégrés et les hybrides (Figure 2).

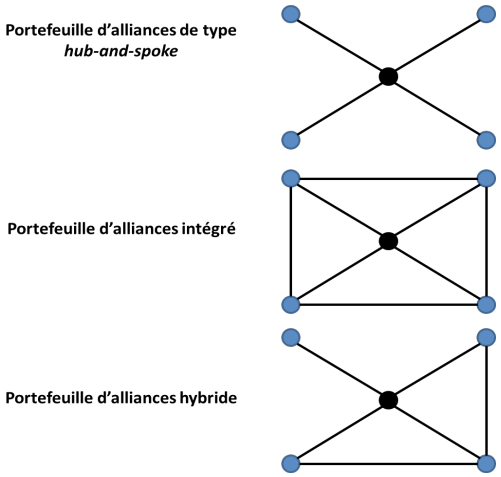


Figure 2
Les différentes configurations pour un portefeuille d'alliances

Les portefeuilles d'alliances de type hub-and-spoke

Les portefeuilles d'alliances de type *hub-and-spoke* relient des partenaires qui sont déconnectés les uns des autres. Seule la firme centrale (le point noir) a accès à l'ensemble de ces partenaires. Cette structure de réseau permet essentiellement à la firme centrale d'agréger de l'information venant de ses différents partenaires et de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de chaque partenaire dans le cadre d'accords bilatéraux. Cette configuration est particulièrement recommandée pour développer des innovations de rupture car elle permet de créer des liens entre des compétences ou des secteurs rarement mis en relation. C'est par exemple la structure mise en place par Samsung.

Deauville
(26 août 2013, 21h05)

Du point de la firme focale, les partenaires isolés (*open ties*) ont tendance à montrer un plus fort risque de comportement opportuniste. En effet, si un partenaire isolé rompt l'alliance avec la firme focale, il ne risque aucune répercussion de la part des autres partenaires puisqu'il n'a aucun contact avec eux.

Les portefeuilles d'alliances intégrés

On dit qu'un portefeuille d'alliances est intégré si l'ensemble des partenaires de la firme focale sont reliés les uns aux autres. Ces configurations sont très présentes par exemple dans le transport aérien en particulier pour les compagnies membres des alliances globales (Star Alliances, Skyteam, etc.) Cette structure facilite le partage de connaissances entre les partenaires et incite les partenaires à mettre en commun des ressources en vue d'affronter un ennemi commun par exemple. Par ailleurs, cette structure fermée va avoir tendance à renforcer la coopération au sein du groupe, du fait de la pression exercée par les pairs en cas de comportement opportuniste par un des membres.

Mais cette configuration n'est pas parfaite pour autant. Elle a tendance à inhiber l'innovation radicale et semble plus pertinente pour le développement d'innovation incrémentale. Par ailleurs, si la pression des partenaires peut être pertinente pour limiter le risque d'opportunisme, elle peut s'avérer problématique quand elle empêche la firme focale de mettre fin à une alliance indésirable.

Les portefeuilles d'alliances hybrides

Comme son nom l'indique, la configuration hybride est un mélange des deux configurations précédentes. Certains partenaires sont totalement isolés et d'autres sont très intégrés. Du point de vue des avantages, les auteurs en arrivent à la conclusion qu'il s'agit d'une combinaison de ceux des deux configurations précédentes. Mais cette configuration relève d'un véritable défi pour les *alliance managers* qui doivent faire preuve d'une certaine ambidextrie dans leur façon de gérer leur réseau d'alliances.

Quelle est la meilleure configuration pour un portefeuille d'alliances ?

Une fois les différentes configurations de portefeuilles d'alliances identifiées, la question de la meilleure configuration ne pouvait que naturellement se poser. Se basant sur plusieurs travaux de recherche, les auteurs identifient trois facteurs clés qui devraient aider les *alliance managers* à choisir un mode plutôt qu'un autre : la dynamique du secteur, le nombre de produits et/ou services et le pouvoir de marché.

La dynamique du secteur (industry dynamism)

Un secteur est considéré comme dynamique s'il subit souvent des changements soudains et inattendus en termes de technologie, de demande ou de concurrence. Par exemple, le milieu pharmaceutique est considéré comme un secteur dynamique, tout comme les télécommunications.

Il apparait que les entreprises dans les secteurs dynamiques prospèrent davantage lorsqu'elles adoptent une configuration de type *hub-and-spoke* tandis que les entreprises évoluant dans des secteurs plus stables préfèrent les portefeuilles

d'alliances intégrés (Rowley *et al.*, 2000). Ce résultat viendrait principalement du fait que dans les industries dynamiques, les firmes ont besoin de combiner très rapidement des connaissances et savoir-faire de partenaires différents, tout en pouvant se séparer brusquement de certains partenaires.

Le nombre de produits et/ou services (Breadth of product or service range)

Il semblerait ici qu'une firme ayant un nombre de produits ou services restreint aurait tendance à bénéficier d'une structure de type intégrée. À l'inverse, plus une firme a une gamme étendue de produits, plus elle a intérêt à adopter une configuration de type *hub-and-spoke* (Shipilov, 2006).

Ce résultat s'expliquerait par deux phénomènes. Tout d'abord, il apparait que pour profiter des avantages d'un portefeuille de type *hub-and-spoke*, la firme focale a besoin de savoir gérer la diversité des idées, des processus et des ressources. Or généralement, les compagnies ayant une gamme de produits étendue ont développé les capacités internes pour gérer ces différentes formes de diversité. À l'inverse, les portefeuilles intégrés poussent les partenaires à se co-spécialiser en se consacrant chacun à une partie d'un produit commun. Ce mode de gestion implique généralement de se concentrer sur un nombre plus restreint de produits.

Le pouvoir de marché (market power)

Enfin, on considère généralement qu'une firme peut d'autant plus tirer avantage d'une configuration de type *hub-and-spoke* qu'elle possède un fort pouvoir de marché. En effet, ses partenaires seront dans une très forte relation de dépendance vis-à-vis d'elle et ne pourront pas travailler sans cet acteur incontournable. À l'inverse, les firmes ayant un plus faible pouvoir de marché bénéficieront plus d'une structure intégrée qui leur permettra de mettre en commun des ressources avec leurs partenaires afin d'affronter des ennemis communs.

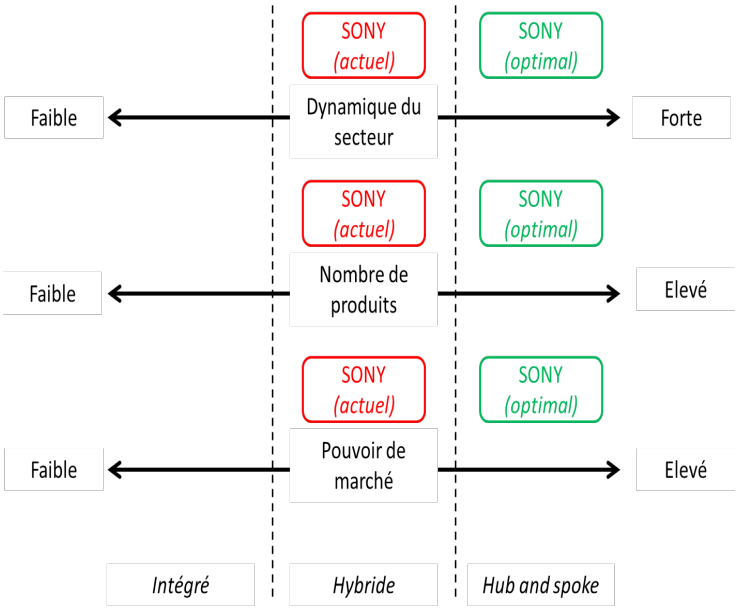
Le « Configuration Alignment Tool »

Afin d'aider les *alliance managers* à choisir la configuration optimale pour leur portefeuille, les auteurs développent un outil d'aide à la décision : le *Configuration Alignment Tool* (CAT) qui prend en compte les trois facteurs précédents. Leur outil permet à la fois de faire un diagnostic sur l'état de son réseau d'alliances mais aussi de savoir dans quelle direction aller.

Si l'on prend par exemple la firme Sony, il semblerait qu'une partie de ses difficultés actuelles soit imputable à sa gestion des alliances. Sony possède en effet un réseau de type hybride, or il semblerait que cette configuration ne soit pas la plus pertinente. Sony évolue en effet dans un secteur très dynamique, avec une gamme de produits très large et possède encore un très fort pouvoir de marché. Il semblerait donc que la configuration optimale soit plutôt du type *hub-and-spoke* (Figure 3).

Une fois le diagnostic effectué, il est nécessaire d'adapter la configuration de son réseau d'alliances. Pour se rapprocher

Figure 3
Comparaison des configurations actuelle et optimale du portefeuille d'alliances de Sony



d'une configuration de type *hub-and-spoke*, une firme devra accroître le nombre de ses partenaires ouverts ou déconnectés (*open ties*). Pour cela, elle peut nouer des partenariats avec des firmes complémentaires, des substituts, de nouveaux entrants, des concurrents, etc. À l'inverse, pour se rapprocher d'une configuration intégrée, la firme focale devra accroître le nombre de ses partenaires fermés (*closed ties*). Pour cela, elle doit essayer de créer des liens entre ses partenaires en jouant les entremetteurs, en neutralisant des *brokers* ou en créant des alliances multilatérales (avec plus de deux partenaires).

Le troisième niveau de l'avantage réseau (*Third-degree network advantage*)

Après avoir regardé l'ensemble des partenaires de la firme focale et les liens qui les unissent entre eux, les auteurs nous invitent à aller encore plus loin. Le troisième niveau cherche à comprendre comment les partenaires de la firme sont connectés avec d'autres firmes en dehors de notre portefeuille d'alliances. Si nos partenaires sont connectés avec d'autres firmes ayant un statut « élevé », alors cela veut dire que notre firme focale est un partenaire de choix avec un statut élevé. Au final, le troisième niveau de l'avantage réseau réside dans l'information, la coopération et le pouvoir que l'on obtient du fait de notre bonne évaluation par les autres firmes. Le troisième niveau de l'avantage réseau est donc inséparable du concept de statut.

> The third-degree network advantage is the information, cooperation, and power gained from being positively evaluated by others as a result of the firm's central position in its alliance network. (p. 31)

Du statut opérationnel au statut réseau

Qu'est-ce que le statut d'une entreprise ? Un livre entier pourrait être écrit sur le sujet et ce n'est pas véritablement l'objet de ce résumé. Alors prenons les choses sous un autre angle. On peut tous nommer des firmes à statut élevé ou qui ont une place prestigieuse dans leur industrie : Apple, Mercedes, Boeing, Unilever, etc. Quel est donc leur point commun ? Il s'agit généralement de *leaders* parmi les autres firmes, capables de créer de nouvelles tendances dans un secteur. Par ailleurs, ces entreprises sont généralement perçues comme ayant des ressources et capacités uniques qui leur permettent de créer de la valeur et des offres de qualité.

En réalité, le statut d'une firme est le résultat de deux composantes : une dimension opérationnelle (*operational status*) et une dimension relationnelle (*network status*). Le statut opérationnel fait référence à la qualité des produits ou services de l'entreprise en question. Une entreprise comme Rolls Royce est ainsi reconnue pour la qualité de ses voitures. Le statut relationnel est pour sa part le résultat de la qualité des partenariats que la firme a noués. Le statut relationnel est donc lié aux partenaires avec lesquels elle est en relation. En effet, on se fait souvent une opinion sur le statut d'une firme à travers ses partenariats tout comme on le fait pour les individus (Baum & Oliver, 1992).

Il est donc crucial de choisir avec attention ses partenaires. Trop de relations avec des firmes à faible statut peut s'avérer être dangereux pour une firme avec un statut élevé. À l'inverse, une firme à faible statut peut espérer qu'une alliance avec une entreprise prestigieuse sera un premier pas pour entrer dans le cercle des firmes à fort statut.

Au final, le statut est souvent utilisé comme un signal pour évaluer les capacités et/ou la qualité d'une organisation. Dans le cadre d'une alliance, un statut élevé va conférer de nombreux avantages. Les partenaires ont en effet tendance à partager

plus facilement leur information avec une entreprise prestigieuse, soit parce qu'elle apparait comme attractive à leurs yeux, soit parce qu'elle est crainte, tout simplement. Une relation prestigieuse est souvent une aubaine pour les partenaires de sorte que l'on a du mal à leur refuser quelque chose.

Comment adapter sa stratégie réseau en fonction de son statut ?

Pour les entreprises prestigieuses, construire son portefeuille d'alliances est chose aisée. Les partenaires potentiels sont légion et parfois se présentent d'eux-mêmes à la firme en question. Il ne reste alors qu'à faire son choix en fonction des critères évoqués précédemment. Mais qu'en est-il lorsqu'on est une firme à faible statut ? Que peut-elle faire pour se rendre attractive auprès des autres firmes ? Lui faut-il réellement élaborer un portefeuille d'alliances ?

Améliorer son statut opérationnel

En tant que firme à faible statut, il est souvent difficile de signer des partenariats avec des entreprises de premier plan. En vue d'améliorer son statut, une firme peut mettre en place un certain nombre de mesures.

Elle peut tout d'abord signer des alliances avec d'autres firmes à faible statut pour développer des produits qui ne sont pas attractifs (pour l'instant) pour les firmes prestigieuses. On retrouve ici l'idée de la mise en commun des ressources pour s'attaquer à un ennemi commun de taille supérieure. Une autre approche peut consister à développer en interne ses propres produits (en espérant qu'il s'agisse d'une innovation de rupture) qui rendra soudainement la firme attractive aux yeux des entreprises prestigieuses. On retrouve cette logique dans les signatures d'alliances entre des start-up prometteuses et de grands groupes comme Google et Facebook. Enfin, une firme peut mettre en place un certain nombre d'actions de relations publiques (conférences, évènements, participation à des groupes de travail, etc.) en vue d'améliorer sa notoriété auprès du grand public et des acteurs du secteur.

Élaborer son portefeuille d'alliances ou rejoindre celui d'un autre ?

Face aux difficultés rencontrées par les jeunes entreprises pour améliorer leur statut et élaborer leur portefeuille d'alliances, la question de l'opportunité d'une telle démarche se pose. Au final, faut-il vraiment construire son propre portefeuille d'alliances ou ne vaudrait-il pas mieux être un satellite d'une entreprise plus prestigieuse ? Pour répondre à cette question, les auteurs du livre mettent en évidence deux dimensions clés : l'autonomie et l'attractivité de la firme.

L'autonomie fait référence au niveau d'indépendance dont dispose une firme pour prendre ses décisions au sein d'un secteur. De manière générale, on conviendra qu'une firme autonome dispose de plus de liberté pour construire son portefeuille d'alliances car elle peut l'orchestrer de la façon qu'elle souhaite.

L'attractivité s'entend ici par l'intensité avec laquelle les firmes ont envie de former un partenariat avec notre entreprise. Son attractivité dépendra naturellement de son statut, mais aussi de la vision stratégique qu'elle propose pour les membres de son portefeuille. Enfin, une entreprise ayant la réputation d'être un partenaire avec lequel il est agréable de travailler aura d'autant plus de chance d'être attractive aux yeux de partenaires potentiels.

En croisant ces deux dimensions, on obtient la matrice suivante (Figure 4) :

		Autonomie	
		Faible	Forte
Attractivité	Faible	Améliorer l'autonomie ou l'attractivité	Améliorer l'attractivité
	Forte	Rejoindre un portefeuille d'alliances	Construire son propre portefeuille d'alliances

Figure 4
Matrice d'aide à la décision concernant l'élaboration ou la participation à un portefeuille d'alliances

Si le résultat indique qu'il faut construire son propre portefeuille d'alliances, la firme focale devra alors choisir attentivement ses partenaires de façon à construire son avantage réseau tant au premier qu'aux deuxième et troisième niveaux. Il s'agira alors de respecter les principes suivants résumés dans la Figure 5 :

Premier niveau	Trouver des partenaires complémentaires et compatibles
Deuxième niveau	Construire un portefeuille d'alliances en fonction des impératifs stratégiques de la firme
Troisième niveau	Générer des bénéfices associés au statut et à la position de la firme dans son réseau

Figure 5
Principes généraux pour développer son avantage réseau au travers des niveaux

En revanche, dans le cas où la firme devrait renoncer à la création de son propre portefeuille d'alliances et devrait choisir de rejoindre celui d'un autre, la question qui se pose est celle du bon réseau d'alliances. Il est en effet crucial de choisir le réseau d'alliances auquel on souhaite s'associer (Boeing vs Airbus, Apple vs Samsung, etc.). Comme pour les alliances dyadiques, les firmes sont invitées à évaluer le niveau de complémentarité et de compatibilité des réseaux d'alliances potentiels. Il s'agit bien évidemment de s'assurer du bon niveau d'harmonie (*fit*), mais aussi de s'assurer de l'efficacité du réseau d'alliances et de la place que l'on y tiendra.

En conclusion…

Ce livre a relevé le défi de mettre à la disposition des *alliance managers* les derniers résultats des travaux académiques sur les alliances. Grâce à de nombreux outils développés par les auteurs, les *alliance managers* sont invités à diagnostiquer leur propre réseau d'alliances en vue d'en optimiser la configuration et les bénéfices associés. Henrich Greve, Tim Rowley et Andrew Shipilov nous rappellent ainsi qu'une des missions de la recherche réside aussi dans sa diffusion au plus grand nombre.

D'un point de vue académique, leur travail est d'autant plus remarquable qu'ils ont réussi à mettre en perspective la littérature sur les alliances, connue pour sa richesse et sa diversité (plus de 146 000 résultats sur Google Scholar pour l'expression « *Strategic alliances* »). Organiser et faire discuter l'ensemble de ces travaux à travers leurs

trois niveaux de l'avantage réseau était un défi considérable et pourtant la lecture de l'ouvrage se fait avec une facilité déconcertante. Mais comme l'explique si bien George Sand : « *La simplicité est la chose la plus difficile à obtenir dans ce monde, c'est la dernière limite de l'expérience et le dernier effort du génie.* » ■

Références

Baum Joel & Oliver Christine (1992) "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations", *American Sociological Review*, vol. 57, n° 4, pp. 540-559.

Greve Henrich, Rowley Tim & Shipilov Andrew (2014) *Network Advantage: How to Unlock Value From Your Alliances and Partnerships*, San Francisco, Jossey-Bass.

Mitsuhashi Hitoshi & Greve Henrich (2009) "A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 5, pp. 975-995.

Rowley Tim, Behrens Dean & Krackhardt David (2000) "Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, pp. 369-386.

Shipilov Andrew (2006) "Network Strategies and Performance of Canadian Investment Banks", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 3, pp. 590-604.

Deauville (24 août 2013, 20h41)