

Louvain School of Management

Quels sont les facteurs clés de succès et les différents procédés qui permettent la création de valeur au sein des alliances stratégiques ?

Analyse du cas Belfius-Proximus

Auteurs : Adam Thibault, Degbomont Briec
Promoteur : Frank Janssen
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en ingénieur de gestion
Horaire de jour

1 Résumé

Nous constatons depuis plusieurs années une augmentation significative des alliances stratégiques. En effet, le caractère évolutif des marchés et de la technologie est de plus en plus présent et devient difficile à gérer pour les entreprises évoluant seules. Une façon pour elles de créer plus de valeur est de s'associer avec d'autres à travers des alliances stratégiques. Cependant, celles-ci sont difficiles à mettre en place et à manoeuvrer. C'est la raison pour laquelle notre mémoire a pour but d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les procédés utilisés afin de créer plus de valeur au sein de ces alliances stratégiques. Afin de répondre à cette problématique nous avons, dans un premier temps, établi un cadre théorique dans notre revue de littérature. La deuxième partie de ce travail consiste en une étude de cas qualitative sur l'alliance créée en 2020 entre Proximus et Belfius. Pour ce faire, nous avons réalisé des entretiens avec certains employés de ces deux entreprises. Le but de ces entretiens était, entre autres, de vérifier si les facteurs clés de succès que nous avons identifiés dans notre revue de littérature l'étaient aussi pour les employés de Belfius et Proximus dans le cadre de leur alliance.

2 Remerciements

Avant de rentrer dans le vif du sujet, nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidés, de près ou de loin, à réaliser ce mémoire qui clôture nos 5 années d'études.

Tout d'abord, nous tenons à remercier notre promoteur : le professeur Frank Janssen pour son aide précieuse. Nous le remercions pour ses conseils ainsi que pour sa rapidité et sa disponibilité tout au long de la rédaction de ce travail de fin d'études.

Ensuite, nous voulons remercier les deux employés de Proximus et l'employé de Belfius qui ont répondu à nos questions. Plus particulièrement pour le temps qu'ils nous ont consacré ainsi que pour leur sympathie et leur enthousiasme lors des entretiens.

De plus, un grand merci à nos parents pour leur soutien et le temps qu'ils ont investi dans la relecture de notre projet.

Et pour finir, merci aux différents membres du jury qui prendront le temps de relire notre travail. Nous espérons que celui-ci suscitera leur intérêt et leur curiosité.

3 Table des matières

1	Résumé	2
2	Remerciements	3
3	Table des matières	4
4	Revue de littérature	6
4.1	Les alliances stratégiques	6
4.1.1	Contexte général	6
4.1.2	Motivations	7
4.1.3	Définitions	7
4.1.4	Les différents types d'alliance stratégique	8
4.1.5	L'alliance stratégique intersectorielle	15
4.2	Les facteurs clés de succès des alliances stratégiques	17
4.2.1	Choix du ou des partenaires	17
4.2.2	Les autres facteurs clés de succès	23
4.3	Les différentes visions de l'alliance stratégique créatrice de valeur	30
4.3.1	La vision basée sur les ressources	30
4.3.2	La vision basée sur la connaissance	41
4.3.3	La vision basée sur la gouvernance	44
4.4	Les mesures de performance d'une alliance	46
4.5	Relation entre le secteur de la télécommunication et le secteur bancaire . . .	49
5	Etude de cas (Belfius - Proximus)	52
5.1	Introduction	52
5.2	Méthodologie	53
5.2.1	Technique de recueil de données	53
5.2.2	Choix des interviewés	54
5.2.3	Méthode de travail	55
5.3	Cadre conceptuel	56
5.3.1	Belfius	56
5.3.2	Proximus	57

5.3.3	Choix de l'alliance	57
5.4	Analyse du cas	58
5.4.1	Présentation de l'alliance et de ses projets	58
5.4.2	Choix du partenaire et facteurs clés	62
5.4.3	Création de valeur à travers l'alliance	72
5.4.4	Problèmes spécifiques rencontrés au sein de l'alliance	81
5.4.5	Evaluation de la performance de l'alliance	84
5.4.6	Recommandations pour le futur	87
5.4.7	Limites de l'analyse	89
5.5	Recul critique	90
6	Conclusion	91
7	Bibliographie	92

4 Revue de littérature

L’objectif de cette section est de clarifier les divers concepts en relation directe avec notre recherche et d’établir les limites du cadre théorique. Elle englobe la synthèse de la littérature scientifique se rapportant à notre sujet. Elle est composée de 5 parties différentes.

La première d’entre elles décrit les alliances stratégiques en général ainsi que les différents types qui en découlent. La seconde nous montre quels sont les facteurs clés de succès de ces alliances. La troisième développe 3 visions créatrices de valeurs différentes qui sont basées sur la connaissance, les ressources et la gouvernance. La quatrième propose des outils théoriques pour mesurer la performance d’une alliance. Et la dernière aborde les différents liens qu’il y a entre le secteur bancaire et celui de la télécommunication, soit les deux secteurs que nous retrouverons dans l’étude de cas.

4.1 Les alliances stratégiques

4.1.1 Contexte général

Les premières théories sur les alliances d’un point de vue plus entrepreneurial sont apparues dans les années 1960-1970. A l’époque, les économistes comme Fusfield, Pate ou Boyle voyaient les alliances comme un moyen d’acquérir de plus grandes parts de marché. Les sociologues tels que Benson ou encore Levine et White étudiaient plutôt les relations découlant des alliances au sein et en-dehors des entreprises (Koza & Lewin, 1998).

Le terme d’alliance stratégique, lui, n’est apparu que dans les années 1990. En effet, la coopération existait déjà auparavant mais seulement dans quelques secteurs restreints comme l’aéronautique par exemple. Mais avec l’arrivée de plusieurs phénomènes comme la mondialisation, l’avancée technologique, des réglementations plus strictes sur la concurrence ou encore une hausse des coûts de recherche et développement, la coopération et les alliances stratégiques sont devenues très courantes voire parfois nécessaires pour certaines entreprises (*Strategor*, 2019). Les alliances sont généralement mises en place par deux entreprises, de secteurs, de tailles ou encore de structures différentes. Il n’est pas exclu de voir un plus grand nombre d’entreprises s’associer au sein d’une même alliance. En effet, lors de la lecture d’un article nous avons vu un cas réel de partenariat entre 6 entreprises différentes (Elmuti & Kathawala, 2001).

4.1.2 Motivations

Il y a de nombreuses raisons qui poussent les entreprises à former de nouvelles alliances afin de créer de la valeur. Cette dernière peut être créée de plusieurs manières. Grâce aux alliances stratégiques, les entreprises peuvent partager et acquérir de nouvelles connaissances et technologies ou encore bénéficier de la mise en commun de leurs ressources. Cela peut entre autres leur permettre d’atteindre de nouveaux marchés via une stratégie de croissance, de partager les risques et les différents coûts mais encore d’acquérir un avantage concurrentiel (Elmuti & Kathawala, 2001). Nous reviendrons sur cette dimension de manière plus approfondie par la suite.

4.1.3 Définitions

Après avoir effectué plusieurs recherches, nous nous sommes rendu compte que les alliances stratégiques peuvent être définies de manières différentes en fonction des différents points de vue des auteurs. Voici quelques définitions :

- Selon Wheelen et Hungar (2000), une alliance stratégique est “un accord entre deux entreprises dans le but de poursuivre une activité économique ensemble, d’une manière qui va au-delà des relations normales entre entreprises, sans pour autant être une fusion ou un partenariat à part entière” (Elmuti & Kathawala, 2001).
- Lei et Solum (1992) les définissent comme des “coalitions entre deux ou plusieurs entreprises dans lesquelles les partenaires espèrent apprendre et acquérir l’un de l’autre les technologies, les produits, les compétences et les connaissances qui ne sont pas autrement disponibles pour leurs concurrents” (Brown & Pattinson, 1995).
- Harrigan met plus l’accent sur l’aspect stratégique car pour lui, “les alliances stratégiques, les coentreprises, les accords de coopération, etc. sont des partenariats entre entreprises qui travaillent ensemble pour atteindre certains objectifs stratégiques” (Brown & Pattinson, 1995).
- Stafford (1994), lui, les voit comme “un flux d’activités de la chaîne de valeur où les alliances permettent à chaque activité de la chaîne de valeur d’être accomplie avec l’aide d’un partenaire” (Brown & Pattinson, 1995).
- Une définition plus récente proposée en 2012 et basée sur celle de 1991 de Dussauge et Garrette, définit l’alliance stratégique “comme un accord de coopération symétrique

et durable entre deux entreprises, basé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable. Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires" (Gundolf et al., 2012).

Nous pouvons donc voir que les auteurs, en fonction de leur propre vision des alliances stratégiques, ne s'accordent pas sur une même définition. Il est donc important de ne pas se limiter à une seule d'entre elles et de prendre en compte les différents points de vue. Nous pouvons remarquer le point de vue stratégique d'Harrigan et l'importance de la création de valeur lors des différentes activités que Stafford identifie dans les alliances stratégiques. Ce sont deux aspects différents mais il est important pour nous de garder les deux en tête et de ne pas se focaliser sur un seul d'entre eux. Nous avons aussi remarqué que Wheelen et Hungar limitent les alliances stratégiques à un accord entre deux entreprises. Cependant, nous préférons la définition de Lei et Solum qui les étendent à des accords entre deux ou plusieurs entreprises.

4.1.4 Les différents types d'alliance stratégique

Définir la typologie des alliances stratégiques est une tâche qui constitue un réel challenge et ce, depuis l'émergence de celles-ci. En effet, bien que de nombreux spécialistes se soient penchés sur la question, les avis ont encore tendance à diverger de nos jours. Cette divergence d'opinion résulte des discussions à propos de la légitimité du critère choisi pour réaliser cette classification. De fait, de nombreuses techniques de classification existent. Cependant, personne n'est encore parvenu à établir un modèle plus adéquat et légitime que les autres.

Lorsque nous devons classer différentes alliances stratégiques entre elles afin de pouvoir en faire la comparaison, il semble donc intéressant d'opter pour une approche au cas par cas. En effet, le choix du modèle doit se faire en fonction de ce que l'intéressé cherche à faire ressortir de cette comparaison entre les alliances, ce qu'il souhaite par la suite interpréter. Le modèle choisi dépendra des caractéristiques internes des entreprises (statut juridique, structure, capital, ...) ainsi que des composantes externes de celles-ci (caractéristiques du marché et de l'industrie, régulations gouvernementales, ...) et du lien entre les acteurs impliqués.

Comme expliqué ci-dessus, de nombreux modèles permettent de classer les alliances stratégiques dans une certaine catégorie. En voici 4 d'entre eux que nous jugeons pertinents :

Modèle 1 : Alliance stratégique horizontale vs verticale

Le premier modèle que nous avons décidé de mettre en avant repose sur le critère du rapport que les partenaires ont entre eux au sein de la même industrie. De la position et du statut que les partenaires ont vis-à-vis des autres membres de l'alliance. Deux catégories vont se dissocier.

Tout d'abord, l'alliance stratégique horizontale désigne une alliance entre deux partenaires étant au même niveau dans la structure de l'industrie. Ce qui fait de ces partenaires des concurrents au sein de celle-ci. Ce type d'alliance est principalement fondée dans le but d'intensifier le pouvoir de marché que les membres ont sur le reste de l'industrie (Yu et al., 2019).

L'alliance stratégique verticale, elle, désigne les partenariats entre deux entreprises dont une se situe en amont ou en aval de l'autre dans la chaîne de production. En d'autres termes, les membres de ce type d'alliance ne sont pas des concurrents mais entretiennent une relation fournisseur/distributeur (Yu et al., 2019).

Nous pouvons donc constater que la différence entre ces deux types d'alliances repose dans la position relative d'un membre vis-à-vis de l'autre. D'autres différences concernant d'autres aspects peuvent aussi être présents. D'une part, dans le cadre des alliances horizontales, les partenaires se concentrent sur leurs concurrents principaux tandis que dans celui des alliances verticales, les entreprises mettent leurs fournisseurs et les consommateurs au centre de leur réflexion. D'autre part, l'intérêt de l'alliance est de nature différente. Les bienfaits de l'alliance horizontale se traduisent par une diminution de la concurrence et la création de synergies entre les concurrents formant l'alliance grâce aux opportunités de marché communes florissantes tandis que les alliances verticales tentent de coopérer avec leurs partenaires au niveau de la mise en commun des ressources mais aussi dans l'entraide au niveau de la logistique de production et de distribution (Yu et al., 2019).

Cependant, il existe également une série de similitudes entre ces deux types d'alliances. Par exemple, la confiance entre les partenaires est primordiale dans les deux cas de figure. Elle permet de pouvoir s'investir pleinement dans son activité en se basant sur les conseils et recommandations faites par le partenaire. Le partage d'informations est également impor-

tant. Il permet de favoriser la diffusion et la production des connaissances (Yu et al., 2019).

Modèle 2 : Alliance stratégique symétrique vs asymétrique

Selon Kalaighnam, Shankar et Varadarajan (2007), une alliance peut être qualifiée d'asymétrique quand le ratio entre les actifs de la plus grande firme sur les actifs de la petite est plus grand que 5. Sans quoi, l'alliance peut être qualifiée de symétrique. Cependant, nous verrons ci-dessous que ce critère n'est pas le seul utilisé pour qualifier une alliance de la sorte (Yu et al., 2019).

Commençons par les alliances symétriques. Premièrement, le fait que les firmes soient de taille similaire permet d'avoir la même importance et un pouvoir d'influence équivalent au sein de l'alliance. Cela offre donc un équilibre et une certaine stabilité. Plus même, d'après Williams and Lilley (1993), une alliance a plus de chance d'être un succès sur le long terme quand les partenaires sont de taille et de complexité comparables (Yu et al., 2019).

Pour ce qui est des alliances asymétriques, la taille et l'ampleur ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte. Certains considèrent que l'emplacement géographique et le niveau d'expérience dans les coopérations sont des critères pertinents à évaluer. Mouline (2005) juge même que les capacités et ressources engagées, les résultats financiers ainsi que le niveau de développement des entreprises doivent également être considérés. Une autre dimension prépondérante pour définir le niveau de dépendance entre les partenaires est l'importance que l'alliance a au sein de l'activité économique des entreprises concernées. En effet, une entreprise dont l'alliance est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de son activité aura moins de pouvoir de négociation dû à cette dépendance élevée qui entraînera une haute propension à faire des concessions. Tous ces critères sont capitaux car ils permettent de définir le niveau d'asymétrie au cours du temps (et donc du pouvoir de négociation de chacun) afin de réaliser les éventuels changements nécessaires dans la structure de l'alliance. Quel que soit le degré d'asymétrie entre les partenaires, la raison principale de réaliser ce type d'alliance est l'accès à des ressources complémentaires mises à disposition par l'autre. Cependant, certaines ressources demeurent intangibles telles que le capital humain, la culture de l'entreprise ou encore la réputation (Assens & Cherbib, 2010).

Modèle 3 : Alliance stratégique vs co-intégration vs pseudo-concentration

Selon l'ouvrage Strategor, une alliance stratégique peut se définir comme étant : "une association entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires, plutôt que :

- de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité" (Chekroun et al., 2017).

Cette manière d'interpréter les alliances stratégiques place la concurrence au centre de la réflexion. En effet, le fait que ces entreprises soient dans un environnement concurrentiel les incite à établir ce type de relation avec leurs homologues. Le modèle que nous avons décidé de présenter ici intègre pleinement la dimension concurrentielle dans sa manière de décrire les entreprises et leurs interactions.

La première catégorie dans ce modèle est l'alliance stratégique complémentaire. Ce type d'alliance désigne la mise en commun de compétences et de savoir-faire de natures différentes. Par exemple, dans la majorité des cas, l'une des entreprises développe un produit dont la commercialisation s'effectue via le réseau de l'autre entreprise. Nous voyons donc que les contributions sont complémentaires l'une à l'autre. Ici, l'un des alliés apporte le produit tandis que l'autre met à disposition son réseau. Nous voyons bien la différence de nature des contributions (Chekroun et al., 2017). Quelles que soient la structure et le mode de fonctionnement de l'alliance complémentaire, le produit issu de celle-ci doit être différencié des produits commercialisés par ces firmes individuellement. Sans quoi l'alliance n'aurait pas lieu d'être et la firme ne risquerait pas d'introduire un concurrent direct sur son marché. Dans ce genre d'alliance, le but est de valoriser cette complémentarité des apports afin d'éviter la concurrence par différenciation. De plus, les alliances complémentaires sont très employées lorsqu'il s'agit de pénétrer un nouveau marché et de s'expandre géographiquement. Afin de visualiser au mieux l'articulation de ces entreprises complémentaires, le schéma ci-dessous (figure 1) illustre les interactions entre les entreprises.

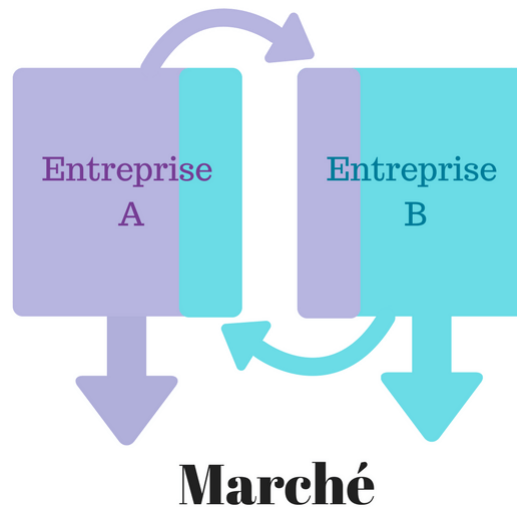


Figure 1: Interactions entre entreprises dans une alliance complémentaire (Granger, 2021)

Poursuivons avec la deuxième catégorie : les alliances stratégiques de co-intégration. Dans ce cas de figure, les entreprises s'unissent dans le but de réaliser des économies d'échelle (réduction des coûts) sur un composant ou un procédé isolé dans la chaîne de production (Granger, 2021). Une fois ces éléments produits via un processus commun, chacune des parties de l'alliance réalise la suite de son activité économique de son côté, de manière totalement indépendante à l'entreprise alliée. Ce genre d'alliance a souvent lieu entre des entreprises concurrentes qui décident donc de se rassembler pour une partie précise de leur chaîne de production. Malgré cela, ils restent concurrents sur le marché étant donné que la commercialisation des produits finaux reste propre à chacun. Cela donne la plupart du temps des évolutions dans le secteur. Dans la plupart des cas, ce type d'alliance se rompt une fois que l'objectif mis en place est atteint. En général, les partenaires se quittent en termes équilibrés (Chekroun et al., 2017), c'est-à-dire qu'aucune des parties ne peut ensuite utiliser ce que l'alliance lui a apporté contre une autre partie pour en tirer un avantage direct vis-à-vis de ce partenaire. Ces alliances sont souvent réalisées dans les coulisses et sont très discrètes, pratiquement invisibles. Celles-ci sont saines du point de vue de la concurrence du marché car, étant donné que les parties restent concurrentes sur ce marché, cela n'entrave pas la concurrence. Elles permettent même de renforcer la compétitivité globale d'une industrie nationale, ce qui explique pourquoi dans certains cas, les pouvoirs publics vont jusqu'à les encourager ou les provoquer. Voici ci-dessous un schéma illustrant la structure des alliances stratégiques de co-intégration (figure 2) :

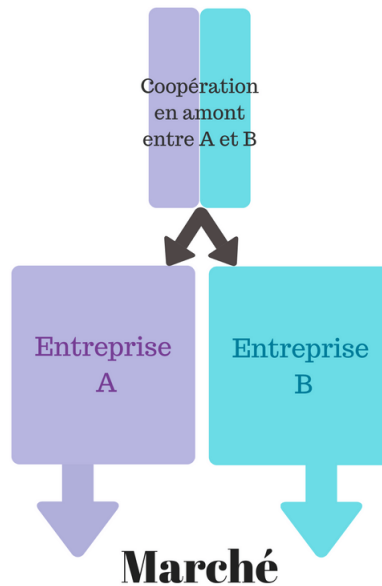


Figure 2: Structure des alliances stratégiques de co-intégration
(Granger, 2021)

Le troisième et dernier type d'alliance dans ce modèle est l'alliance de pseudo-concentration (ou alliances additives). La différence avec la co-intégration énoncée ci-dessus est que dans ce cas, l'alliance réalise toutes les activités nécessaires pour la mise en marché des produits (approvisionnement, production et commercialisation). L'alliance stratégique de pseudo-concentration permet la distribution du produit sur le marché d'un seul et même produit commun à tous les alliés. L'objectif de ce type d'alliance est de réduire ou même de faire disparaître la concurrence entre les alliés aux yeux des clients. Ce type d'alliance reste tout de même limité sur un périmètre restreint d'où l'emploi du terme "pseudo-concentration" (Granger, 2021). Dans ce genre d'alliance, les entreprises profitent des avantages d'une structure plus importante sans subir les points négatifs que peut entraîner une fusion. Parmi ces avantages, nous retrouvons les économies d'échelle qui permettent d'augmenter la compétitivité sur le marché mais aussi l'élargissement du marché potentiel du produit et du réseau de distribution. Les risques lors du changement de produit seront limités suite à cet élargissement. Cependant, ce type d'alliance est fréquemment à l'origine de tensions entre les alliés. Par exemple, dans le cas où les caractéristiques du produit commun développé se rapprochent de celles d'un produit détenu par un des alliés (conflit d'intérêt) ou encore lorsque une des entreprises hésite à partager l'entièreté de ses découvertes et innovations. La figure 3 ci-dessous illustre la structure de ces alliances de pseudo-concentration :

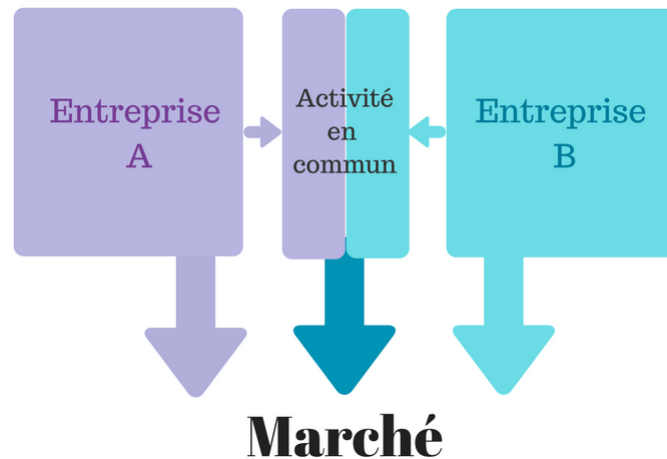


Figure 3: Structure des alliances stratégiques de pseudo-concentration
(Granger, 2021)

Modèle 4 : Alliance stratégique intra-sectorielle vs cross-sectorielle

Dans ce dernier modèle, le critère de dissociation réside dans l'appartenance sectorielle des partenaires. En effet, tout dépend à quelle industrie et secteur les alliés appartiennent. Dans le cas où les parties concernées se situent dans le même secteur, nous parlons d'alliance stratégique intrasectorielle. En revanche, si les différentes parties ne sont pas toutes issues du même secteur, nous parlons d'alliance stratégique cross-sectorielle aussi appelée alliance stratégique intersectorielle. Cette dernière est donc susceptible de couvrir un plus grand éventail sur le marché et on peut même assister à la naissance de nouveaux partenariats très rentables entre deux secteurs clés. Cette interaction entre les différentes industries et cette opportunité de supprimer toute barrière intersectorielle nous a directement intrigués.

Voilà donc les 4 modèles que nous avons sélectionnés. Nous les jugeons intéressants car tous se basent sur des critères différents sans pour autant se contredire. En effet, une alliance stratégique peut être classée dans une catégorie d'un certain modèle tout en s'apparentant à une autre catégorie issu d'un autre modèle. C'est ce caractère non exhaustif que nous trouvons pertinent.

Différence entre les alliances stratégiques et la fusion-acquisition

De nombreuses personnes confondent les fusions-acquisitions et les alliances stratégiques. Ce sont pourtant deux choses bien distinctes qui demandent des raisonnements stratégiques différents. La principale différence réside dans le fait que dans le cadre d'une alliance stratégique, les deux entités (ou plus) restent bien distinctes. Elles s'allient sur un ou plusieurs projets qu'elles vont mener en commun mais elles gardent chacune leur structure et leur hiérarchie initiale. Elles restent totalement indépendantes par rapport aux autres activités qu'elles mènent. En revanche, lors d'une fusion-acquisition, les entreprises vont créer une nouvelle entité formée d'un actionnariat commun avec une structure et une hiérarchie commune (Mariana, n.d.). La figure 4 ci-dessous nous permet de mieux visualiser cette nuance :

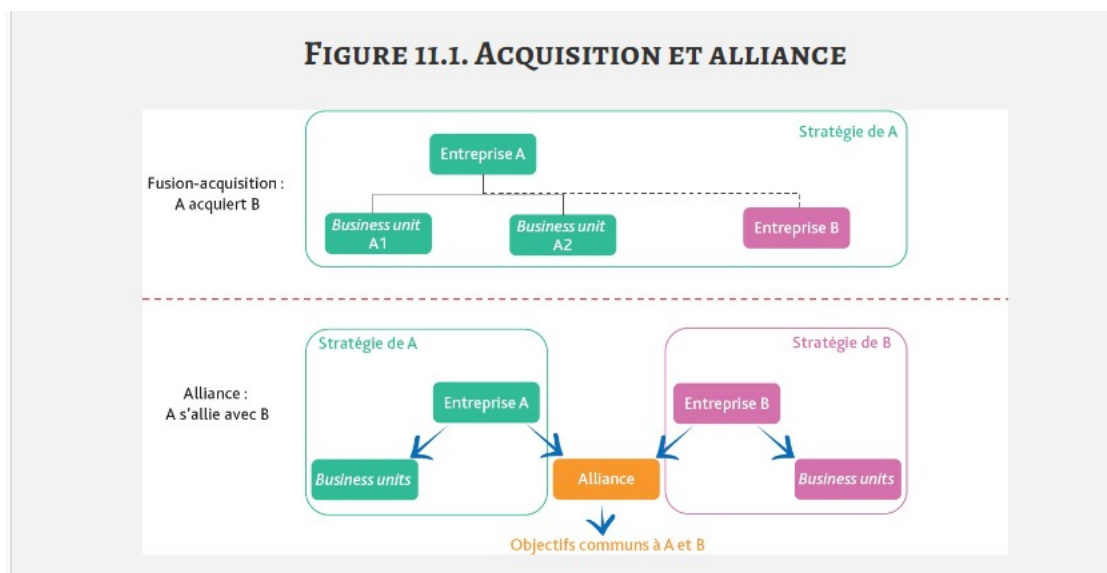


Figure 4: Fusion-acquisition VS alliance
(Strategor, 2019)

4.1.5 L'alliance stratégique intersectorielle

Les alliances stratégiques intersectorielles sont de plus en plus nombreuses. En effet, il est assez courant de voir des entreprises de secteurs différents collaborer afin de mettre en commun leurs ressources et leurs compétences (Trujillo, 2016). Si ce type d'alliance est de plus en plus présent dans la société actuelle, c'est parce que les collaborations au sein d'un même secteur ne sont plus assez efficaces pour résoudre certains problèmes. De gros soucis sociétaux tels

que la pauvreté, le manque de soins de santé, la nutrition ou encore l'éducation n'ont jamais pu être résolus individuellement. Cela a poussé les acteurs de ces différents secteurs à collaborer afin d'essayer de les résoudre. C'est pourquoi les patrons des grandes entreprises, les personnes politiquement influentes et les leaders de la société se sont rassemblés pour trouver des réponses à ces problèmes. Il en est ressorti que les alliances entre secteurs différents peuvent être bien plus efficaces que les collaborations intrasectorielles quand il s'agit de traiter de gros problèmes de la société (Kalegaonkar & Brown, 2000). Les collaborations intersectorielles sont mêmes devenues nécessaires pour résoudre les plus gros challenges publics. Et s'il y en a de plus en plus, c'est parce que nous vivons dans un monde où le pouvoir est partagé entre différents groupes et organisations qui n'ont plus le choix de s'assembler quand il s'agit de gérer des défis publics (Bryson et al., 2006).

Bryson et al. (2006) les définissent comme “la mise en relation ou le partage d'informations, de ressources, d'activités et de capacités par des organisations de deux ou plusieurs secteurs afin d'atteindre conjointement un résultat qui ne pourrait pas être atteint par des organisations d'un secteur pris séparément”.

Malheureusement, ce type d'alliance est très compliqué à créer et à gérer. En effet, le résultat espéré n'est pas toujours atteint. Les alliances intersectorielles créent même parfois d'autres problèmes en voulant trouver une solution à un souci initial. Cela est dû à leur complexité. En effet si un petit changement arrive dans un secteur en particulier, il peut se répercuter sur tous les autres présents dans l'alliance (Bryson et al., 2006).

Pour clôturer cette section, il est important de noter, comme nous venons de le voir, que ces alliances peuvent réunir des acteurs venant de plusieurs secteurs. Parfois ce sont des collaborations entre des entreprises publiques et privées, parfois entre des organisations lucratives et non lucratives. Le critère pris en compte pour considérer une différence entre deux secteurs varie donc d'un cas à l'autre. Parfois, même au sein du secteur public, nous pouvons assister à des alliances intersectorielles. C'est le cas de l'alliance créée entre Belfius et Proximus. Ces deux entreprises sont dans le secteur public mais l'une vient du domaine bancaire et l'autre du domaine de la télécommunication.

4.2 Les facteurs clés de succès des alliances stratégiques

Les organisations ont de plus en plus tendance à créer et à rejoindre des alliances stratégiques. Comme nous l’avons vu dans la plupart des documents utilisés pour notre revue de littérature, cela peut créer beaucoup de valeur et apporter de nombreux avantages aux entreprises. Cependant, celles-ci sont très difficiles à manoeuvrer. En effet, le taux d’échec des alliances stratégiques est extrêmement élevé. Il varie en fonction des études menées et des différents auteurs. D’après une étude menée en 2005, ce taux était estimé à environ 70% (Zineldin & Dodourova, 2005). Au-delà de cela, lorsqu’une alliance voit le jour, la faire perdurer est aussi un réel challenge. En effet, une étude menée auprès de 880 alliances par Harrigan en 1998 a montré que 40% des alliances ne sont plus effectives après 4 ans. En 2010, Kaplan et al. ont réalisé une étude ayant pour but de calculer ce taux (après 4 ans également) (Blanchot & Guillouzo, 2011). Selon eux, il était équivalent à 50% en 2010, ce qui signifie que ce dernier aurait augmenté de 10% en un peu plus de 20 ans. Nous voyons donc que les alliances ont de plus en plus de mal à survivre à travers le temps dans le modèle économique que nous connaissons aujourd’hui. Cependant, cette statistique n’est pas à assimiler directement avec l’échec que les alliances peuvent rencontrer. D’autres raisons différentes de l’échec en tant que tel peuvent expliquer le démantèlement d’une alliance (Blanchot & Guillouzo, 2011).

4.2.1 Choix du ou des partenaires

Selon Lane et Beamish (1990), le critère le plus déterminant de succès d’une alliance est le choix du partenaire lors de l’élaboration de celle-ci (Kwon, 2000). En effet, toutes les organisations ne peuvent pas coopérer entre elles. Avant de se lancer dans une alliance, il est très important de s’assurer que les parties prenantes soient compatibles afin que l’alliance soit viable sur le long terme. Brouthers et al. (1995) ont créé le modèle des “4 C des alliances stratégiques”. Ceux-ci désignent la Complémentarité des compétences, la présence d’une Culture coopérative entre les partenaires, le fait que les firmes aient des objectifs Compatibles et pour finir, que le niveau de risque des différentes entreprises au sein de cette alliance soient proportionnels (Commensurate levels of risk). Si ces 4 éléments sont satisfaits, les partenaires ont de grande chance d’entretenir une relation réussie (Brouthers et al., 1995). Collins et Doorley (1991) ajoutent qu’il est également important de considérer le style de management, la rentabilité ainsi que le résultat des alliances précédentes chez le partenaire. Il est donc essentiel de s’assurer que le partenaire avec lequel une firme s’engage soit le bon. Il faut donc à tout prix éviter ce que beaucoup d’entreprises font encore de nos jours, être

impatient et peu soucieux dans le choix de son futur allié et privilégier la rapidité du processus en cherchant à collaborer rapidement ensemble (Kwon, 2000).

a) ressources complémentaires

Le premier des 4 éléments désigne la complémentarité des compétences et des ressources de chaque partie de l'alliance. L'idée d'une alliance stratégique est de s'entraider afin d'obtenir un meilleur résultat que celui qui aurait été obtenu individuellement par chacune des parties. Cette plus-value provient de la capacité qu'ont les différentes entreprises à apporter leurs connaissances dans les domaines dans lesquelles elles sont spécialisées (Kwon, 2000).

Avant d'entamer des recherches de partenariat avec d'autres potentiels alliés, il est essentiel que l'entreprise en question connaisse ses forces et ses faiblesses. De la sorte, celle-ci saura orienter sa recherche et viser les entreprises adéquates possédant des compétences complémentaires aux siennes. La plupart des firmes ne s'attardent pas assez sur cette sélection entre différentes entreprises et prennent comme unique critère la taille et la réputation du potentiel allié. Or, c'est une erreur car quelle que soit la réussite d'une entreprise dans son activité, cela ne signifie pas pour autant qu'un partenariat avec elle engendrerait une réussite commune. L'initiation d'une recherche de partenaire doit idéalement se faire via une étude des compétences, des technologies, du marché, ... (Brouthers et al., 1995).

Lorsqu'une alliance est composée de deux firmes possédant des compétences complémentaires et que chaque entreprise a conscience que l'autre peut lui apporter un réel plus, les firmes adoptent la plupart du temps un comportement idéal pour faire de cette alliance une réussite. En effet, dans ces conditions, les entreprises seront prêtes à donner le meilleur d'elles-mêmes en sachant que son homologue fera de même de son côté. Cela pousse donc chaque partie à avoir un réel apport au sein de ce partenariat. En revanche, si une des entreprises n'a pas la conviction que chaque partie est en mesure de contribuer directement à l'alliance, cela se déroule de manière plus complexe. Dans ce cas de figure, les entreprises ne s'investissent généralement pas à 100%. Selon Jay Paap, lorsque l'alliance prend cette tournure, elle est vouée à l'échec. Au-delà du fait que les firmes doivent être enclin à vouloir donner à l'autre entreprise et à l'alliance en général, il est également important que celles-ci soit disposées à dépendre de l'autre partie. Cela peut sembler paradoxal mais la présence d'une interdépendance au sein de l'alliance pousse chaque entreprise à être de plus en plus perfor-

mante dans son domaine afin d'être indispensable au sein de l'alliance. De la sorte, l'entreprise se rend plus importante dans la structure, ce qui permet de se protéger vis-à-vis des autres parties (Brouthers et al., 1995).

b) Culture coopérative

Le deuxième C du modèle représente les cultures coopératives. Afin qu'une alliance puisse se dérouler correctement, il est primordial que les cultures des différentes organisations soient compatibles pour qu'elles puissent coopérer.

Pour commencer, il est important d'avoir une certaine symétrie entre les différentes entreprises afin de créer des cultures coopératives. Cette symétrie peut tout d'abord se retrouver au niveau de la taille. En effet, deux entreprises de taille semblables arriveront plus facilement à coopérer dans le cadre d'une alliance. Il en est de même pour l'environnement de travail ainsi que pour les ressources financières (Brouthers et al., 1995).

Il est très important de pouvoir adapter sa propre culture organisationnelle afin d'être compatible aux principes et aux valeurs d'une nouvelle culture partagée. Si cette adaptation n'est pas faite, cela pourrait créer des problèmes dans l'alliance et pourrait détruire la valeur d'un des partenaires (Čirjevskis, 2022). Les managers et les plus hauts cadres des différentes organisations ont un rôle clé à jouer à ce niveau-là. En effet, la culture influence les décisions et comportements des gestionnaires d'alliances sur leur mise en place et leur fonctionnement (Das & Kumar, 2010). C'est la raison pour laquelle ceux-ci doivent établir au sein de leur entreprise, une délégation substantielle de la culture et des méthodes d'adaptation à la nouvelle culture de l'alliance afin que les niveaux plus bas de l'entreprise suivent le même raisonnement (Brouthers et al., 1995). Il est donc possible et nécessaire d'accommoder et d'ajuster sa culture d'entreprise en fonction de celle de ses partenaires. En effet, le gestionnaire d'alliance qui réussit est celui qui accepte le changement et qui s'adapte facilement à de nouvelles situations et à de nouvelles cultures. Cependant, il faut souligner que les valeurs fondamentales d'une organisation sont généralement bien ancrées et ne seront jamais modifiées dans le cadre d'une alliance (Spekman et al., 1996).

Les différences culturelles sont encore plus fréquentes et difficiles à négocier lorsque les alliances sont internationales. En plus d'avoir une différence de culture organisationnelle, les entreprises font face à une différence de cultures nationales. Par exemple, certaines différences

existent entre la manière de travailler des Asiatiques et celle des Américains. De manière générale, les Américains sont très fidèles à l'entreprise pour laquelle ils travaillent alors que les Asiatiques sont eux plus loyaux envers leur profession. Cela signifie donc que les Asiatiques auront plus de mal à se lancer dans des alliances stratégiques lorsque les entreprises ont une grande diversité au niveau des professions. Les Américains, eux, auront plus de mal à collaborer avec d'autres entreprises à cause de la forte attache à la leur (Brouthers et al., 1995). Pour une meilleure collaboration entre des firmes de cultures différentes, les compétences interpersonnelles relatives aux sensibilités interculturelles et sociales doivent être développées chez les employés. Il est donc intéressant de gérer les carrières en incluant des formations à ce sujet ou en proposant des expériences interculturelles (Spekman et al., 1996). Cela amène une plus grande ouverture d'esprit des employés.

c) Objectifs compatibles

Le troisième élément fait référence aux objectifs compatibles des différentes entreprises. Lorsqu'une firme recherche un partenaire dans le but de réaliser une alliance stratégique, elle se doit d'évaluer les objectifs de l'autre afin de vérifier qu'ils soient compatibles avec les siens et avec ceux de l'alliance. Après une étude menée par Lorange et Roos auprès de plus de 30 alliances stratégiques, il est ressorti que les objectifs doivent impérativement être complémentaires pour que l'alliance soit une réussite. Les objectifs des partenaires doivent donc être évalués et bien compris car ce sont eux qui, au travers de l'alliance, vont affecter le succès de l'entreprise. Cependant, les petites entreprises se font souvent avoir par les plus grosses. En effet, il n'est pas rare que des grosses multinationales créent des alliances avec des plus petites start-ups pour s'approprier leurs connaissances ainsi que leurs innovations. Les petites entreprises avec moins d'expérience pensent que les plus grosses collaborent avec elles et leur fournissent de la main d'œuvre dans le but de créer quelque chose ensemble. Pour éviter ce type d'escroquerie malhonnête, la direction des start-ups doit examiner en profondeur les objectifs du potentiel partenaire et ne pas le croire sur parole. Pour cela, il faut analyser les anciens partenariats, consulter des documents publics ou discuter avec des clients ou anciens employés. Mais il ne suffit pas de vérifier la bonne compatibilité des objectifs avant l'alliance. En effet, ces derniers peuvent évoluer au cours de l'alliance et cela implique donc de les réévaluer tous les 3 à 6 mois pour s'assurer qu'ils ne s'écartent pas de trop des objectifs initiaux (Brouthers et al., 1995).

Lorsque les alliances sont formées par des entreprises issues de secteurs différents, il est

encore plus difficile d'aligner les objectifs entre les partenaires car ils sont bien plus variés que lorsque les organisations viennent du même secteur. Une étude a été menée en 2014 auprès de 362 entreprises espagnoles actives dans des alliances intersectorielles (entre organisations à but lucratif et des ASBL). Les résultats qui en découlent démontrent encore une fois l'importance de l'alignement des objectifs. En effet, il a été démontré que lorsque le degré d'alignement entre les valeurs et les missions entre les partenaires est élevé, le niveau de création de valeur a aussi tendance à augmenter (Murphy et al., 2015).

d) Niveaux de risques

Cette dernière dimension du modèle approche la problématique avec un regard plus axé sur le risque que représentent les projets dans lesquels une entreprise décide de se lancer. Le fait de s'engager dans des alliances pour développer un projet permet de réduire deux types de risque pour les entreprises impliquées (Brouthers et al., 1995).

Tout d'abord : le risque financier. En effet, pour les projets exigeant un budget relativement important par rapport aux moyens financiers de l'entreprise, le fait de mettre en commun ses moyens afin de financer un projet permet de réduire le coût que cela représente pour chaque partie de l'alliance. C'est donc une manière de réduire ses dépenses tout en faisant partie du projet de développement qui permettra de bénéficier des découvertes technologiques ou avancées réalisées au sein de cette alliance. Ce principe reste d'application pour les entreprises ayant suffisamment de budget interne que pour financer l'entièreté du projet individuellement. Même pour ce type d'entreprise, le fait de réduire les risques relatifs aux coûts n'est pas négligeable (Brouthers et al., 1995).

Les alliances stratégiques permettent également de diminuer le risque compétitif. Etant donné que plusieurs entreprises collaborent sur un même projet, toutes les parties de cette collaboration bénéficient des découvertes réalisées. Il n'est donc pas possible pour l'une d'elles de dégager un avantage concurrentiel vis-à-vis des alliés grâce à ce projet. Cela minimise donc le risque concurrentiel global de cette alliance car l'entreprise diminue la probabilité de chance que les autres entreprises de cette alliance se différencient d'elle, étant donné que celles-ci développent leur activité à partir d'une même base (Brouthers et al., 1995).

Cette diminution de risque est essentielle pour inciter les différentes parties de l'alliance à rester au sein de cette dernière. Sans cette diminution, les entreprises auront moins de

raisons et d'incitations à continuer dans cette voie et l'alliance pourrait se dissoudre.

C'est la raison pour laquelle il est essentiel de s'assurer lors de l'élaboration de la construction d'une alliance, que les différents acteurs impliqués dans celle-ci subissent un risque proportionnel et soient sujets aux mêmes évolutions de risque au cours du projet. Si une forme d'asymétrie apparaît à ce niveau-là, l'alliance perdrait en intérêt pour les parties dont le risque est le plus élevé.

e) Expérience précédente

En dehors du modèle des "4C", un autre critère que nous jugeons prépondérant lors du choix du partenaire est l'expérience que ce dernier a dans les alliances stratégiques. Hill et al. (2000) constatent que l'expérience antérieure est un "facteur prédictif significatif de la sélection des partenaires" (Nielsen, 2003).

La littérature sur la collaboration entre entreprises souligne que l'efficacité de l'alliance est étroitement liée à l'accumulation d'expérience dans la gestion des alliances. En effet, l'expérience permet de créer des routines et des habitudes qui donnent de l'assurance à l'entreprise pour ses prochaines potentielles alliances. Ireland et al. (2002) perçoivent cela comme une source d'avantage concurrentiel (Murphy et al., 2015). Powell et al. (1996) vont même plus loin en disant que l'expérience antérieure dans le domaine de la coopération est cruciale pour gérer un portefeuille diversifié de partenariats et pour développer la capacité à exploiter les interdépendances qui en découlent. Ceci est plutôt cohérent avec le raisonnement de Gulati (1996). Selon lui, les entreprises qui possèdent une expertise plus avancée en matière de collaboration ont plus de chances de développer la confiance et la réputation en établissant des liens durables avec d'autres entreprises (Nielsen, 2003). Bien qu'ils aient tous des méthodes d'analyses différentes, nous pouvons constater que tous les auteurs s'accordent pour dire que l'expérience est un facteur déterminant à prendre en compte dans le cas des alliances sectorielles et plus particulièrement lors du choix du partenaire.

4.2.2 Les autres facteurs clés de succès

Comme développé ci-dessus, le choix du partenaire est une condition nécessaire pour la réussite d'une entreprise. En revanche, cette dernière n'est pas suffisante. De nombreux autres facteurs doivent être pris en compte, car ceux-ci peuvent avoir une influence majeure sur la performance de l'alliance. Il est donc important que les différents acteurs veillent à ce qu'un maximum de caractéristiques soient contrôlées. De la sorte, la probabilité de réussite de l'alliance est maximisée.

a) Engagement

Comme mentionné dans la section précédente, le choix du partenaire sur base de différents critères est très important et conditionne fortement les chances de succès de l'alliance. Cependant, même si la compatibilité entre le futur partenaire choisi et notre entreprise est idéale, il faut tout de même s'assurer de la présence d'une dimension supplémentaire : l'engagement. En effet, il est primordial de s'assurer que les alliés soient disposés à investir le temps, l'énergie et les ressources nécessaires pour mener à bien l'alliance stratégique et ce, tout au long de la vie de l'alliance. Il est donc essentiel de parvenir à évaluer ce degré d'engagement chez les partenaires. Plusieurs indicateurs permettent de l'estimer.

Tout d'abord, la place que l'alliance occuperait dans l'activité générale d'une entreprise peut servir de bon indicateur. Si cette dernière occupe une place centrale dans la structure de l'entreprise alliée ou du moins, une place centrale dans une des lignes de production, nous pouvons raisonnablement penser que le partenaire est enclin à s'engager à haute intensité dans cette alliance. En effet, le degré d'engagement de l'allié est le reflet de l'importance qu'a cette dernière à ses yeux. Pour être plus complet, l'importance et la place que l'alliance occupe au sein de l'activité économique vont déterminer la difficulté avec laquelle l'entreprise alliée pourrait se retirer de cette alliance. Plus l'alliance est importante dans l'activité de l'entreprise, moins cette dernière pourra facilement la quitter. Celle-ci aura donc plus d'intérêt à s'investir au sein de celle-ci (Kwon, 2000).

D'après Lynch (1993), une des raisons d'échec des alliances stratégiques est le manque d'engagement de la part des cadres d'entreprises de l'alliance (Kwon, 2000). Pour que les nouveaux partenariats soient une réussite, un engagement est nécessaire aux différents niveaux de l'entreprise. En effet, chaque employé de l'entreprise ayant une fonction en lien avec

l'alliance doit se sentir impliqué dans celle-ci et mettre suffisamment de moyens à disposition afin d'y contribuer au mieux (Sagawa, 2001).

Pour commencer, il faut que les entreprises se munissent d'un leader qui se sente impliqué et s'apparente plus que quiconque à cette alliance. Ce leader peut même être un membre se situant au milieu de la hiérarchie de l'entreprise, pour autant que ce dernier propage cette dynamique. Cependant, dans la majorité des cas, le leader occupe tout de même une place à plus haute responsabilité qui lui permet de bénéficier d'une plus grande crédibilité et légitimité auprès du reste des employés. Son rôle d'exemple sera donc intensifié et il pourra profiter de cette fonction pour mettre ses différentes idées en application, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise (Sagawa, 2001).

Ensuite, les cadres et les membres du conseil d'entreprise doivent jouer leurs rôles de relayeur. Ceux-ci doivent donc adopter un comportement également favorable à l'alliance s'ils souhaitent que l'entièreté des employés adoptent par la suite un comportement engagé (Sagawa, 2001).

Pour finir, la totalité des employés se doit d'inspirer les autres à travers des actions et un comportement favorables à l'alliance afin qu'un maximum de travailleurs au sein de l'organisation se sentent concernés par celle-ci. Il est donc intéressant de remarquer que comme dans beaucoup de cas, la dynamique doit principalement être initiée par la partie supérieure hiérarchique. En revanche, c'est grâce à cet engagement général et ce, à tous les niveaux, que l'entreprise pourra améliorer la performance de l'alliance (Sagawa, 2001).

b) Stabilité

Afin de maintenir au mieux une alliance stratégique, il est important de développer une certaine stabilité. Cette dernière peut être mesurée via deux paramètres qui sont le niveau d'engagement des ressources et la complexité des relations entre les partenaires. Après avoir analysé plusieurs alliances stratégiques dans le secteur du transport aérien, Rhoades et Lush (1997) ont tiré plusieurs conclusions intéressantes. D'une part, la stabilité et la durée d'une alliance augmentent lorsque le niveau d'engagement des ressources augmentent. D'autre part, lorsque la complexité des interactions entre les partenaires s'intensifie, la stabilité et la durée de l'alliance diminuent (Rhoades & Lush, 1997). Nous pouvons donc voir que la stabilité est positivement corrélée avec le niveau d'engagement des ressources et négativement avec la

complexité des interactions.

Paradoxalement, l'égalité de traitement ainsi qu'une symétrie entre les partenaires entraînent un déséquilibre et une certaine instabilité au sein de la coopération. Au contraire lorsqu'il y a une asymétrie entre les partenaires, on constate une certaine stabilité et une plus grande longévité de l'alliance. Cela implique donc que les alliances ont plus de chances d'être couronnées de succès lorsqu'une des entreprises tient une place minoritaire dans le capital associé que lorsque les parts du capital sont réparties équitablement. Selon Killing (1988), la raison principale est que lorsque les différents pouvoirs et le management sont répartis de manière équitable, l'alliance devient plus difficile à gérer (Assens & Cherbib, 2010).

Les différentes asymétries permettent aux membres de l'alliance de bénéficier d'un pouvoir de négociation au sein de celle-ci. Ce pouvoir est lui-même source de stabilité au sein de l'alliance. En effet, lorsqu'il y a asymétrie au niveau des parts du capital dans une alliance, les contreparties vont pouvoir négocier entre elles. L'entreprise qui détient la plus grosse part de capital va tenter d'internaliser les avantages technologiques et les connaissances de ses partenaires. L'autre partie de l'alliance va elle négocier un plus gros pouvoir sur le contrôle des opérations pour protéger ce savoir. Selon Inkpen et Beamish (1997) lorsqu'il y a un alignement ou une diminution du pouvoir de négociation entre les partenaires, cela crée une certaine instabilité dans l'alliance (Assens & Cherbib, 2010).

c) Communication

Selon Doz et Hamel (1998), la communication est vitale pour le succès des alliances stratégiques (Butler, 2010). En effet, une communication efficace est requise pour beaucoup d'aspects des partenariats axés sur la création de valeur. Que ce soit pour la clarification des objectifs, la génération d'idées, la résolution conjointe de problèmes ou encore l'établissement d'une confiance mutuelle (Sagawa, 2001).

Lors de la phase de planification d'une alliance, il est préférable de communiquer en face à face ou par vidéoconférence lorsqu'il n'est pas possible de se rencontrer en présentiel. Cela permet de renforcer les liens. Des réunions de planification conjointes sont nécessaires lors de la phase de planification d'une relation. Ce type de communication implique les cadres des différentes organisations et permet de développer de nouvelles idées et fait émerger de nouvelles opportunités. Il est important d'utiliser des communications formelles lors de

l'établissement et la création de l'alliance. Cela peut se faire par le biais d'accords écrits ou de rapports officiels. Cependant il est préférable d'utiliser une communication moins formelle et continue entre les différentes parties lors des différents échanges une fois l'alliance établie. Cela permet d'approfondir la relation entre les différentes parties prenantes et de créer une certaine proximité, voire même une intimité.

La forme et la fréquence de la communication varient en fonction de chaque alliance. Ce sont des paramètres qu'il faut ajuster en fonction des besoins de chaque collaboration. Cependant, selon Sagawa (2001), pour que la communication soit optimale, elle doit toujours être :

- Régulière. Comme dans les bonnes amitiés, il est normal de communiquer de façon permanente. De nos jours, cela est facilement faisable avec le développement technologique. Les entreprises peuvent communiquer par mail, par téléphone ou même par courrier. Il y a donc beaucoup de canaux qui permettent cette communication régulière nécessaire lors des collaborations à valeur ajoutée.
- Sincère. Il est primordial que les différentes parties de l'alliance soient transparentes et sincères les unes envers les autres. Même lorsqu'une mauvaise nouvelle survient dans une des entreprises et qu'elle pourrait affecter négativement l'alliance, c'est le devoir de l'entreprise en question d'en tenir informé toutes les autres parties prenantes de l'alliance. Si l'entreprise décide de cacher quelque chose et qu'un des alliés l'apprend, cela serait extrêmement néfaste pour l'alliance et pourrait mener à sa chute.
- Réciproque. La communication doit être à double sens avec un engagement total des partenaires. Cela permettra de réajuster certains éléments pour que le partenariat soit bien en accord avec ses objectifs. La question que les partenaires doivent se poser n'est pas de savoir ce qu'ils ont à y gagner individuellement. Ils doivent se demander comment ils doivent faire pour créer de la valeur ensemble.

Cette communication entre les différentes entreprises est appelée communication latérale. Plus une entreprise parvient à structurer correctement cette communication latérale, plus elle sera apte à collaborer avec des entreprises alliées (Arregle et al., 1998).

Mais l'aspect latéral de la communication n'est pas le seul paramètre à prendre en compte. En effet, la communication au sein de l'entreprise appelée communication verticale ou communication interne est tout aussi importante. Une bonne communication interne entre les

niveaux supérieurs et inférieurs est primordiale. Cependant, il est important de laisser une certaine autonomie de décision à chaque équipe, surtout dans les grandes entreprises. Cela permet de ne pas devoir attendre l'accord de la direction dès qu'une décision doit être prise (Butler, 2010).

d) Confiance

Le concept de confiance peut être perçu de différentes manières, notamment en fonction de la culture de l'individu ou de l'organisation. Il existe donc plusieurs définitions pertinentes. Celles-ci peuvent varier en fonction de la nature de la relation (entre 2 individus, entre un individu et une entreprise, entre 2 entreprises, ...). Dans notre cas, nous jugeons pertinente la définition de Morgan et Hunt (1994). Selon eux, la confiance d'une partie se traduit dans "sa fiabilité et son intégrité vis-à-vis du partenaire d'échange" (Yasin Fadol & Sandhu, 2013). Cette définition est intéressante car elle peut s'appliquer aux relations qui ont lieu entre les entreprises. Cumming et Bromiley (1996) vont même plus loin en précisant que dans un contexte d'alliance, la confiance des partenaires peut être définie comme une croyance personnelle ou commune où chaque membre de l'alliance :

- Se comporte de bonne foi, conformément à ses engagements, tant explicites qu'implicites.
- Est honnête dans les négociations qui ont précédé ces engagements.
- Ne profite pas excessivement d'autrui, même lorsque l'occasion se présente.

Luhmann (1979), lui, considère qu'une caractéristique fondamentale du concept de confiance est qu'il est possible pour un partenaire d'abuser de cette confiance. Il juge donc plus pertinent d'inclure dans cette définition le fait que, en faisant confiance, les acteurs se mettent dans une position qui les rend vulnérables (Yasin Fadol & Sandhu, 2013). Quelle que soit la définition choisie, lorsque qu'une entreprise décide de faire confiance à une autre, elle décide de reposer sur cette dernière incluant une certaine forme d'incertitude, en s'attendant à ce que chaque partie agisse sans porter préjudice à l'autre (Schumacher, 2006).

La confiance est donc essentielle pour le bon fonctionnement d'une alliance. D'après Rackham, qui a interrogé plusieurs centaines de dirigeants d'entreprise, le concept de confiance est selon 80% de ces derniers, la condition préalable la plus importante du partenariat. Cela implique qu'un certain niveau de confiance doit être établi lors de l'élaboration de l'alliance. Il est cependant très important de continuer à faire croître cette confiance via la

communication ainsi qu'en adoptant un comportement adéquat tout au long de la vie de cette alliance. D'après Kang (2014), il existe deux types de confiance qui peuvent influencer le degré de celle-ci au sein d'une alliance stratégique. Premièrement, la confiance basée sur la connaissance, qui peut être développée et renforcée via le partage de savoirs avérés et fiables. Deuxièmement, le réseau d'alliance des partenaires antérieurs ou actuels d'une entreprise, qui constitue une source d'information précieuse. Celle-ci permet de mesurer la capacité et la compétence qu'un partenaire a à ne pas adopter un comportement opportuniste et exploitant au sein d'une alliance. Ces deux types de confiance englobent donc le niveau de connaissance et les compétences d'un allié mais aussi la fiabilité de ce dernier. Le deuxième type est intéressant car il est fondé sur l'historique qu'une entreprise a avec ses alliés précédents ou actuels. De la sorte, cela installe une régulation entre les entreprises car c'est dans l'intérêt de chacune d'entre elles de soigner son image auprès des autres, afin de continuer à réaliser des alliances stratégiques dans le futur. C'est ce qu'on appelle "la théorie du réseau social". En effet, au sein de ce réseau, les différentes entreprises peuvent se partager des informations relatives à la fiabilité d'autres entreprises. Cela explique donc pourquoi il est primordial d'adopter un comportement honnête tout au long de la vie de l'entreprise sans quoi réaliser des futures alliances serait compromis (Kang, 2014).

La performance d'un partenariat va d'ailleurs être affectée par ce degré de confiance. Tout d'abord, il n'est pas possible de rédiger un contrat, aussi complet et détaillé soit-il, qui recouvre tous les aspects problématiques qu'une alliance pourrait rencontrer au cours du temps. Il n'est pas non plus concevable pour les entreprises de réécrire un accord à chaque fois qu'un nouveau problème apparaît. Une grande partie de ce qui se déroule entre les différentes entreprises se développe de manière informelle. Dans les alliances à long terme ou qui évoluent fortement dans un laps de temps réduit, les dirigeants doivent s'en remettre à la confiance pour combler les lacunes de cet accord afin d'assurer le bon déroulement de la collaboration. Le fait de ne pas devoir s'attarder à la rédaction de nombreux contrats permettra également aux entreprises de gagner un temps considérable qu'ils pourront consacrer à 100% au développement de l'activité économique en tant que telle (Kang, 2014).

Ensuite, les divergences de culture organisationnelle et les différences entre les objectifs des entreprises composant l'alliance peuvent souvent mener à des conflits dysfonctionnels et à de la méfiance. Cet aspect s'intensifie lorsque le partenariat a lieu entre des entreprises issues de cultures nationales différentes. Sans ce sentiment de confiance mutuelle et d'engagement réciproque, les membres de l'alliance ne parviennent que trop peu souvent à résoudre ces

problèmes inévitables (Kang, 2014).

Pour finir, la confiance mutuelle est également essentielle dans le partage des connaissances et de l'information. En effet, lorsque les membres ne se font pas confiance, ils ont tendance à retenir leurs informations pour eux et tentent de profiter injustement de l'autre partie si l'occasion se présente. Dans ces conditions, l'alliance n'exploitera pas tout son potentiel et ne procurera pas tous les avantages mutuels qu'elle peut initialement apporter. La confiance est donc essentielle afin que les différentes parties de la collaboration soient incitées à partager des connaissances ayant de la valeur afin d'exploiter tout le potentiel du partenariat (Kang, 2014).

e) Opportunités

Lorsque deux entreprises tentent de développer une alliance, celles-ci doivent s'assurer que son activité représente une possibilité concrète et viable sur le marché. Cette nécessité de recherche de possibilité peut se généraliser à tous les stades de vie de l'alliance. En effet, afin qu'une alliance continue à créer de la valeur et puisse être viable sur le long terme, celle-ci doit constamment prospecter de nouvelles opportunités.

Rosabeth Moss Kanter considère que les relations d'alliances sont similaires à tous les écosystèmes. Pour pouvoir se développer et survivre, il faut que les membres qui la composent soient flexibles et dotés d'une capacité d'adaptation. Pour cela, il ne faut pas réduire l'alliance à une simple relation bilatérale déjà établie. En effet, afin de développer cette capacité d'adaptation et cette faculté de percevoir les opportunités là où il y en a, il est important de considérer la relation comme quelque chose d'évolutif, pouvant interagir avec le milieu qui l'entoure. De la sorte, cela permet à l'alliance d'être dans les meilleures dispositions pour intégrer un allié supplémentaire à l'alliance si le projet semble intéressant ou de réaliser les changements nécessaires afin de s'adapter au mieux aux changements du marché (Sagawa, 2001).

Au-delà du fait qu'il est important de voir son alliance comme étant un être vivant dans un système en constante évolution et entouré d'autres acteurs, il est important d'ajouter à cette vision le comportement adéquat. En effet, il est essentiel que les dirigeants d'entreprises qui composent l'alliance aient une certaine ouverture d'esprit face aux changements. Cela permettra à l'alliance de créer un maximum de valeur et de préserver la relation. Le change-

ment et l'évolution sont des caractéristiques inévitables pour une relation réussie. Certes, l'activité réalisée par l'alliance à l'instant "t" peut représenter une réussite pour les dirigeants mais cela ne permet plus de créer de la valeur ajoutée une fois le projet arrivé à maturité. Il est donc essentiel d'être favorable aux nouvelles opportunités si l'alliance veut continuer à créer de la valeur (Mamédio et al., 2019).

Pour qu'un partenariat confère un avantage concurrentiel durable, il faut que celui-ci ait une structure et un but bien définis (qui peuvent évoluer au fil du temps) mais également un plan clair quant à la recherche et à la capture de nouvelles opportunités. Sans cela, il sera difficile pour l'alliance d'exploiter au mieux les opportunités qui s'offrent à elle (Mamédio et al., 2019).

4.3 Les différentes visions de l'alliance stratégique créatrice de valeur

4.3.1 La vision basée sur les ressources

Une première manière pour les firmes de créer de la valeur à travers les alliances stratégiques est d'avoir une vue focalisée sur les ressources. En effet, le fait de mettre en commun ses ressources respectives afin d'optimiser le rendement et de maximiser le champ d'action de chaque entreprise de l'alliance peut, dans certains cas, être une source d'avantage compétitif considérable.

Commençons par définir ce qu'est une ressource et sous quelles formes celle-ci peut se présenter. De nombreuses définitions existent pour définir ce concept. Par exemple, Wernerfelt (1984) définit ce dernier comme "un actif corporel ou incorporel lié à l'entreprise de façon semi-permanente". Barney (1991), lui, va plus loin et ne se limite pas uniquement à ce qu'est une ressource mais visualise directement l'utilité et l'influence qu'elle peut avoir au sein de l'entreprise. Selon lui, une ressource peut être définie comme étant "tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, ... contrôlés par l'entreprise lui permettant d'établir et de mettre en œuvre des stratégies afin d'améliorer son efficacité" (Lavie, 2006). Plusieurs définitions existent et varient donc en fonction de la vision de l'auteur.

Une ressource peut se présenter sous plusieurs formes. En fonction de la nature que représente la ressource, celle-ci pourra être qualifiée plus précisément. Tout d’abord, la ressource peut être tangible. C’est le cas pour les matières premières, les ressources financières ou encore les infrastructures par exemple. Ensuite, il existe ce qu’on appelle des ressources intangibles telles que la réputation, la technologie et les ressources organisationnelles. Pour finir, nous avons les ressources basées sur les humains qui comportent notamment la culture, la formation et l’expertise des employés (Lin & Darnall, 2015).

Celles-ci peuvent donc se présenter sous différentes formes et posséder des caractéristiques qui les distinguent des autres. Les deux entreprises qui forment l’alliance pourront bénéficier d’une rente relationnelle issue de la mise en commun de leurs ressources uniquement si ces dernières sont complémentaires. Il est donc primordial lors de l’élaboration de l’alliance, de s’assurer de la présence de cette complémentarité (voir section 4.2.1). Cette dernière est pour beaucoup un des facteurs les plus déterminants de la rentabilité des alliances. Cette rente relationnelle permet aux deux entreprises de dégager des dotations en ressources complémentaires. Nous définissons ce type de dotation comme le résultat de la mise en commun des ressources. Elle se traduit par la rente additionnelle générée par la mise en commun de celles-ci. C’est donc la différence entre la dotation totale perçue par cette collaboration et la somme des dotations qui auraient été perçues par les deux partenaires si ceux-ci avaient utilisé leurs ressources de manière individuelle, chacun de leur côté (Dyer & Singh, 1998). Afin de mieux comprendre la place qu’occupent les ressources et comment la rente relationnelle s’articule au sein de l’alliance, la figure 5 nous permet de mieux visualiser cela :

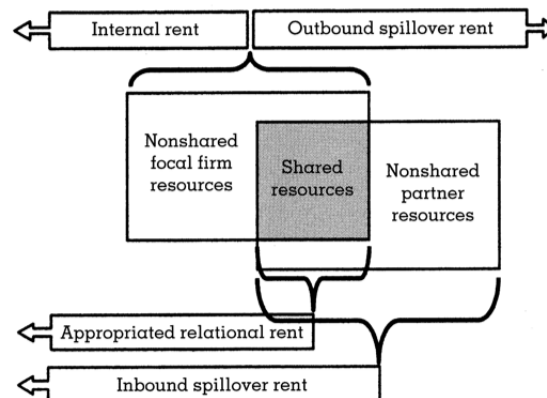


Figure 5: Articulation des ressources et des rentes au sein de l’alliance (Lavie, 2006)

Au-delà de la complémentarité, d'autres conditions primordiales doivent être réunies afin de pouvoir bâtir une alliance et par la suite s'assurer qu'une dotation en ressources complémentaires puisse être perçue grâce à l'alliance.

Tout d'abord, il faut qu'aucune partie de l'alliance ne soit en mesure d'acquérir les ressources en question sur un marché secondaire. Autrement, l'alliance ne pourra pas perdurer car un des alliés aura un pouvoir de négociation trop important par rapport à l'autre dû au fait qu'il soit en mesure de quitter la collaboration à tout moment s'il le souhaite. Ensuite, ces ressources doivent être indivisibles afin que chaque entreprise soit incitée à rester au sein de l'alliance. Pour finir, étant donné qu'il s'agit d'un engagement assez fort que de mettre à disposition ses ressources, il est essentiel qu'une confiance règne entre les alliés. Chaque membre de l'alliance doit donc avoir la conviction que les autres n'adopteront pas un comportement opportuniste suite à ce partage, sans quoi, la partie méfiante ne s'investira pas à 100% et l'alliance ne pourra pas exploiter la totalité de son potentiel (Carlson et al., 2011). C'est uniquement dans ces conditions que les parties de l'alliance peuvent profiter d'un effet synergique grâce à la mise en commun des ressources. Dans ces conditions, les entreprises occupent une position dominante vis-à-vis des concurrents évoluant seuls.

Une fois ces éléments réunis et l'alliance établie, les entreprises composant l'alliance doivent encore mettre en place des processus et surveiller d'autres paramètres afin d'assurer le bon développement et la continuité de l'alliance.

Comme évoqué plus haut, toutes les ressources possédées par deux entreprises qui composent une alliance ne sont pas forcément compatibles entre elles. Dans cet ensemble de ressources, seules certaines d'entre elles permettent de dégager un effet synergique. C'est ce type de ressource qui permet aux entreprises de l'alliance de générer une rente relationnelle. En effet, le fait que ces ressources soient sensibles à la synergie permet aux entreprises d'obtenir un résultat d'une valeur plus grande grâce à cette collaboration, notamment grâce au fait que le résultat obtenu par l'alliance est rare et difficilement imitable par les entreprises évoluant seules. Il est donc intéressant de regarder à cette proportion de ressources sensibles aux synergies dans l'ensemble des ressources de chaque entreprise. Au plus la proportion de ces ressources sensibles aux synergies est grande, au plus les entreprises sont susceptibles de générer des rentes relationnelles (Dyer & Singh, 1998).

Cependant, avant de parvenir à générer des rentes grâce à leurs ressources complémentaires, les entreprises doivent faire face à une série de challenges. Ils doivent tout d'abord se trouver l'un l'autre mais surtout évaluer la valeur potentielle de la combinaison de leurs ressources. Si les potentiels alliés disposent d'informations parfaites, ils peuvent facilement calculer la valeur des combinaisons et donc s'allier avec le partenaire avec lequel la valeur générée sera la plus grande. Malheureusement, il est souvent très difficile et très coûteux d'estimer la valeur des ressources complémentaires d'une alliance. En fait, la capacité des entreprises à évaluer quel serait le meilleur partenaire varie principalement selon 3 paramètres :

- Le niveau d'expérience dans la formation d'alliance
- Le niveau de recherche interne et d'évaluation
- La capacité à acquérir des informations sur des partenaires potentiels en raison de leur position différente dans leur(s) réseau(x) socio-économique(s)

Premièrement, les entreprises avec un niveau d'expérience plus élevé dans la gestion d'alliance parviennent mieux à déterminer le type de partenaires/ressources idéales pour eux qui leur permettra de générer des revenus supplémentaires.

Deuxièmement, certaines entreprises consultent des spécialistes en alliance stratégique. Ceux-ci les conseillent quant au membre adéquat pour se lancer dans le développement d'une nouvelle alliance et ils les aident dans la gestion et la maintenance des alliances stratégiques déjà établies par l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise bénéficie d'une analyse professionnelle externe qui lui permet de prendre du recul et d'avoir un regard extérieur à la structure de l'entreprise, ce qui est intéressant car notre point de vue interne peut souvent être biaisé par la position que l'on occupe.

Troisièmement, la capacité des entreprises à identifier et évaluer les partenaires ayant des ressources complémentaires dépend de ce à quoi l'entreprise a accès en termes d'informations sur le potentiel futur partenaire. L'accès à ces informations est influencé par la place que l'entreprise occupe dans son réseau.

Voilà donc pourquoi la capacité des entreprises à créer de la valeur au sein d'une alliance stratégique dépend de l'expérience antérieure de l'entreprise en matière d'alliance, de son investissement dans la recherche et le développement de l'alliance et de sa capacité à occuper une place centrale dans le réseau.

Jusqu'à maintenant, nous avons discuté de la sélection du partenaire que l'entreprise devait faire afin de pouvoir établir une alliance stratégique optimale. Maintenant que nous savons que le choix du partenaire est primordial dans ces alliances stratégiques visant à développer un avantage concurrentiel sur base de l'allocation des ressources, nous pouvons nous intéresser aux mécanismes organisationnels nécessaires afin de bénéficier de ces alliances stratégiques en ressources complémentaires. Car comme l'ont dit Kanter (1994) et Doz (1996), la capacité des partenaires d'une alliance à réaliser des bénéfices à partir des ressources stratégiques complémentaires est conditionnée par la compatibilité dans la prise de décisions, les systèmes d'informations et de contrôle ainsi que la culture (Dyer & Singh, 1998). En effet, une des autres raisons pour laquelle beaucoup d'alliances n'aboutissent pas à quelque chose de satisfaisant n'est autre que le manque d'alignement dans leur manière de prendre des décisions et de gérer l'organisation de l'activité de l'entreprise. En plus des 3 paramètres qui influencent la capacité d'une entreprise à générer une rente relationnelle, le degré de compatibilité des systèmes organisationnels, des processus et de la culture ont donc aussi une influence directement proportionnelle sur cette capacité. Toutes ces conditions mentionnées vont donc déterminer la capacité de l'alliance à créer de la valeur grâce à la mise en commun de certaines ressources. Cependant, afin que la relation entre les entreprises soit réellement enrichissante pour chacune d'entre elles, et ce sur le long terme, il faut que celles-ci parviennent à obtenir un avantage concurrentiel sur les entreprises externes à l'alliance.

D'après Barney (1991), il existe deux conditions qui doivent être remplies au préalable afin de pouvoir dégager cet avantage concurrentiel : l'hétérogénéité des ressources ainsi qu'une mobilité imparfaite de celles-ci. La première désigne le fait que toutes les firmes ne doivent pas posséder les mêmes quantités et les mêmes types de ressources (pas d'homogénéité dans la répartition de celles-ci entre les différentes entreprises). La deuxième, elle, implique que les ressources ne peuvent pas être commercialisées et que celles-ci représenteraient moins de valeur dans l'activité économique des concurrents, si ces derniers venaient à la posséder, que dans celles des entreprises qui les détiennent. Pour Amit et Schoemaker (1993), l'avantage compétitif est donc fonction de la valeur combinée et de la rareté de toutes les ressources de l'entreprise ainsi que des interactions qu'il peut y avoir entre elles (Lavie, 2006).

Revenons désormais sur notre schéma explicatif (figure 5, p.31) de l'articulation de l'alliance. Pour la suite de cette section consacrée à la création de valeur, nous considérerons cette configuration d'alliance, impliquant deux acteurs qui sont l'entreprise focale (nous fixerons notre point de vue de sa position) ainsi que l'entreprise partenaire.

Lors de la création de l'alliance, chaque entreprise met donc une partie de ses ressources à disposition de l'autre entreprise et garde une partie de ses ressources pour elle. Cela signifie donc que chaque entreprise possède un lot de ressources partagées et un lot de ressources non partagées qui forment ensemble le lot total de ressources que l'entreprise a en sa possession. Lorsque le lot de ressources partagées représente une proportion importante de la quantité des moyens de chaque entreprise, l'alliance peut être qualifiée d'alliance de mutualisation (pooling alliance) dans laquelle les partenaires mettent en commun leurs ressources afin d'atteindre une plus grande échelle et de renforcer leurs positions vis-à-vis des concurrents. En revanche, lorsque le lot de ressources mis à disposition des deux entreprises est moindre, l'alliance peut être qualifiée d'alliance complémentaire. Dans ce cas, les entreprises cherchent à engendrer des synergies en employant différentes ressources qui sont difficiles voire même parfois impossibles à détenir par une seule et même entreprise (Lavie, 2006).

Dès lors, l'avantage concurrentiel fondé sur base des ressources peut être segmenté en quatre catégories :

- la rente interne
- la rente relationnelle appropriée
- la rente de débordement entrant
- la rente de débordement sortant

En fonction de la nature de la rente que nous cherchons à analyser et à développer, il faudra se focaliser sur des aspects différents car chaque rente est dépendante d'éléments propres à elle. C'est donc à l'entreprise de savoir dans quelle mesure elle pense pouvoir améliorer son avantage concurrentiel et donc, cibler la rente concernée. Le fait de savoir quel aspect de l'alliance peut potentiellement être amélioré permet à l'entreprise de savoir grâce à la modification de quels éléments les objectifs pourront être atteints (Lavie, 2006).

a) La rente interne

Le terme rente interne désigne les bénéfices privés, que seule l'entreprise focale perçoit et ce, grâce à l'alliance. Elle se compose de la rente ricardienne et de la quasi-rente dérivée des ressources internes de la firme focale (Peteraf, 1993). La rente Ricardienne est relative à la rareté des ressources. La quasi-rente, elle, englobe la valeur ajoutée qu'une entreprise peut extraire grâce aux ressources qu'elle a à sa disposition comparé à ce que les autres firmes arrivent à extraire avec ces mêmes ressources. En d'autres termes, la quasi-rente représente l'écart entre la valeur extraite par l'entreprise et celle extraite par les autres sur base des mêmes ressources. Seulement, grâce à l'alliance, il ne s'agit pas uniquement des ressources que l'entreprise détient mais de l'ensemble des ressources dont elle peut bénéficier, c'est à dire également celles partagées par l'entreprise partenaire. Dans une partie des cas, grâce aux ressources supplémentaires auxquelles l'entreprise a accès suite à l'alliance, celle-ci peut amplifier la valeur qu'a ses ressources de base dans son activité (car elle ne saurait pas percevoir cette quasi-rente uniquement avec ses ressources à elle). Dans ce type de cas, nous parlons de synergie positive. Cependant, l'entreprise peut aussi subir le phénomène de synergie négative. Par exemple, lorsque l'entreprise focale décide de s'allier avec une start-up ayant une mauvaise réputation, cela aura des répercussions négatives à certains niveaux (Lavie, 2006).

La rente interne de l'entreprise focale va donc dépendre de l'équilibre entre ces synergies positives et négatives. En fonction du côté où la balance penche, cela déterminera la résultante de cette rente. Pour créer de la valeur, il est donc essentiel d'analyser la répercussion que chaque élément pourrait avoir sur la balance de ces synergies sans quoi l'entreprise focale pourrait ne percevoir qu'une rente interne trop réduite que pour être intéressante.

b) La rente relationnelle appropriée

Dyer et Singh (1998) définissent la rente relationnelle comme un bénéfice commun qui croît grâce à la combinaison, l'échange et le co-développement des ressources. Ce type de rente ne peut donc pas être généré individuellement. Cette rente est donc extraite des relations, du partage de connaissances quotidiennes, des ressources complémentaires et des mécanismes de gouvernances efficaces. Elle provient uniquement des ressources intentionnellement partagées. La contribution de la rente relationnelle dépend donc de la valeur

totale de ces ressources (Lavie, 2006).

Plusieurs facteurs influencent le poids de cette rente relationnelle parmi toutes les rentes. Tout d’abord, la capacité d’absorption des entreprises. En effet, la capacité d’une entreprise à identifier, évaluer, assimiler et exploiter des ressources extérieures est déterminante lorsque celle-ci travaille en collaboration avec une autre. Au plus la capacité d’absorption de l’entreprise focale est développée, au plus la rente relationnelle occupera une place importante parmi toutes les rentes (Lavie, 2006).

Ensuite, la quantité de ressources mises à disposition de l’entreprise focale est aussi déterminante. Le fait de pouvoir bénéficier de beaucoup de ressources dont elle n’avait pas accès auparavant est évidemment idéal pour créer plus de valeur. Une alliance de mutualisation percevra une moins grande rente relationnelle à ce niveau-là qu’une alliance complémentaire car dans le premier cas de figure, les entreprises possèdent des ressources du même type, qu’elles décident de mettre en commun. Etant donné que l’entreprise focale possède déjà le type de ressource que l’entreprise partenaire met à disposition, il ne sera pas (ou presque pas) possible de générer de la valeur supplémentaire à ce niveau-là. Au sein d’une alliance complémentaire, la rente relationnelle de l’entreprise focale est inversement proportionnelle à la proportion de ressources mise à disposition par l’entreprise focale dans l’ensemble des ressources partagées. Pour mieux comprendre, une start-up ne possédant pas beaucoup d’actifs faisant partie d’une alliance avec une multinationale percevra une rente relationnelle intéressante grâce à cette alliance, à ce niveau-là, étant donné la grande quantité de ressources auxquelles elle aura désormais accès contre le peu de quantité de ressources que celle-ci mettra à disposition de la multinationale (Lavie, 2006).

Les détails du contrat que vont signer les deux parties de l’alliance lors de sa création vont également être déterminants pour l’entreprise focale. Si celle-ci parvient à négocier un contrat stipulant qu’elle a un accès exclusif au réseau, qu’elle perçoit une part intéressante des revenus de l’alliance, qu’elle est protégée en cas de chute ou de dissolution de cette dernière, ... l’alliance sera évidemment plus intéressante pour elle et la rente relationnelle sera plus importante que si le contrat joue en sa défaveur.

Selon Williamson (1975), étant donné que le contrat ne peut jamais être parfaitement complet, chaque partie de celui-ci s’expose et dépend donc du comportement de l’entreprise partenaire. De la sorte, l’entreprise focale pourrait perdre une partie de ses bénéfices potentiels si

l'entreprise partenaire venait à adopter un comportement opportuniste. En revanche, il est également important de considérer le problème dans l'autre sens. Dans le cas où l'entreprise focale adopte un comportement opportuniste au sein de l'alliance, celle-ci bénéficiera d'une rente relationnelle plus importante. Cependant, au plus une entreprise adopte un comportement opportuniste, au moins les prévisions de rente relationnelle seront intéressantes pour l'avenir car l'entreprise partenaire sera moins encline à partager ses ressources et à coopérer, ce qui est l'essence même d'une alliance (Lavie, 2006).

Le pouvoir de négociation que possède l'entreprise focale au sein de l'alliance va également déterminer l'apport que cette dernière aura pour l'entreprise. Au plus son pouvoir est grand, au plus la proportion de sa rente relationnelle sera importante par rapport à l'alliance. Selon Hamel (1991), ce pouvoir est complémentaire aux compétences d'apprentissage dans la quête d'une rente relationnelle (Lavie, 2006). Tout cela nous mène donc vers deux enseignements.

Premièrement, lors de la formation de l'alliance, au plus le contrat est favorable à l'entreprise focale, au moins elle possède de ressources dans le lot de ressources partagées, au moins il y a de présence de comportement opportuniste dans le chef de l'entreprise partenaire et au plus l'entreprise focale possède un pouvoir de négociation important, au plus la rente relationnelle de l'entreprise focale sera grande (Lavie, 2006).

Deuxièmement, une fois que l'alliance est établie, au plus la capacité d'absorption est élevée et au plus son pouvoir de négociation relatif est important, au plus la rente relationnelle de l'entreprise focale sera grande (Lavie, 2006).

c) La rente de débordement entrant

Avec les deux types de rente développés ci-dessus, nous avons considéré l'avantage compétitif basé sur les bénéfices privés. Ces bénéfices sont générés à partir des ressources possédées par l'entreprise focale et des ressources partagées par l'entreprise partenaire. Cependant, un autre type de bénéfice privé existe. Celui dérivé des ressources de réseau et des gains involontaires provenant à la fois des ressources partagées et non partagées de l'alliance. C'est ce qu'on appelle la rente de débordement entrant. Celle-ci est principalement associée aux alliances horizontales établies entre des concurrents qui collaborent stratégiquement. Le développement d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise focale à travers cette rente dépend également de plusieurs facteurs. Ce sont les facteurs spécifiques à l'entreprise (comportement oppor-

tuniste, pouvoir de négociation et capacité d'absorption) qui déterminent la capacité de cette entreprise à extraire des bénéfices (Lavie, 2006).

Au plus le comportement de l'entreprise focale est opportuniste et au plus le pouvoir de négociation et la capacité d'absorption de cette dernière sont élevés, au plus l'entreprise focale parviendra à générer des bénéfices à partir des ressources partagées et non partagées de l'alliance partenaire (Lavie, 2006).

Comme évoqué ci-dessus, l'entreprise focale est donc capable de générer des bénéfices même à partir des ressources non partagées de l'entreprise partenaire. Cela signifie donc que les entreprises vont régulièrement au-delà de leur portée officielle. Face à ce phénomène, les entreprises développent des mécanismes d'isolation, afin de se protéger et de garder leurs ressources exclusives. Un exemple connu proposé par Rumelt (1984) est de poser un brevet sur ses nouvelles avancées afin d'empêcher les autres entreprises d'utiliser ces ressources, du moins pour une certaine période. Le partenaire peut développer des mécanismes pour se protéger des entreprises externes mais également se protéger de l'entreprise focale (Lavie, 2006).

Au plus les mécanismes d'isolation de l'entreprise partenaire sont solides, au moins l'entreprise focale sera capable de générer un avantage concurrentiel sur base des bénéfices perçus dans la rente de débordement entrant. Cette dernière peut donc être vue comme une combinaison des bénéfices associés aux fuites des ressources partagées et non-partagées du partenaire.

d) La rente de débordement sortant

Inversement, les ressources de l'entreprise focale peuvent également être sujettes à des fuites inattendues qui profitent à l'entreprise partenaire. Cela diminuera donc, dans ce cas, l'avantage compétitif de l'entreprise focale.

Au plus l'entreprise partenaire adopte un comportement opportuniste vis-à-vis de l'entreprise focale et au plus le partenaire possède un pouvoir de négociation important, plus grande sera la perte d'avantage de l'entreprise focale.

En outre, au plus les mécanismes d'isolation de l'entreprise focale sont solides au moins la perte de l'entreprise sera importante.

L'impact total des ressources de réseau dans les firmes en alliance sur l'avantage compétitif peut donc être vu comme la résultante de ces 4 rentes. Cela signifie donc que l'avantage compétitif de l'entreprise focale, se retrouvant dans un réseau et bénéficiant donc de ses propres ressources ainsi que de celles du réseau, peut aussi bien être plus petit que plus grand qu'il aurait été si la firme focale n'avait pas fondé d'alliance et baserait son activité uniquement sur ses propres ressources. Cela signifie donc qu'une entreprise peut voir son avantage compétitif diminuer et ce, même si celle-ci a accès à plus de ressources. Tout dépend des différentes dynamiques autour de ces 4 rentes et des concepts évoqués ci-dessus. Nous pouvons constater la présence d'une interaction entre les 4 types de rente. Les alliances peuvent donc devenir très complexes à gérer dans un milieu en évolution constante. Aux différentes observations faites à propos de chaque type de rente, nous pouvons ajouter que :

- L'utilisation de mécanismes d'isolation solide par la firme focale va renforcer son avantage compétitif en augmentant sa rente interne et en réduisant la rente de débordement sortant.
- L'utilisation de mécanismes d'isolation solide par la firme partenaire va, en revanche, réduire l'avantage compétitif de la firme focale car celle-ci verra sa rente interne et sa rente de débordement rentrant diminuer.
- Au plus la rente relationnelle de l'entreprise focale et du partenaire sera importante, au plus les rentes de débordement entrant et sortant peuvent être potentiellement grande (Lavie, 2006).

Les alliances basées sur les ressources peuvent donc être la source de beaucoup d'avantages et de création de valeur mais celles-ci peuvent devenir très complexes à gérer. Cela demande donc d'avoir une vue d'ensemble sur l'alliance et l'industrie qui l'englobe mais aussi une analyse vis-à-vis des différentes dynamiques entre les caractéristiques et comportements de chaque partie.

4.3.2 La vision basée sur la connaissance

Pour commencer, il convient de rappeler que la connaissance est un type précis de ressources. C'est pourquoi les théories confirmant que les alliances stratégiques sont fondées sur base de la connaissance s'inspirent des théories de dépendance aux ressources lors de la formation d'alliances stratégiques. Plusieurs études ont démontré que l'objectif principal des alliances est le partage de connaissances, cela inclut la capacité organisationnelle, les différents savoir-faire ainsi que la technologie. Cette dernière dimension est de plus en plus convoitée et joue un rôle clé lors de la formation des alliances stratégiques en général, mais encore plus dans les secteurs où il y a beaucoup de recherche et développement (Grant & Baden-Fuller, 2004).

La littérature sur les connaissances identifie deux concepts clés dans le cadre de la gestion et du partage des connaissances. D'une part, on retrouve ce que March (1991) appelle "l'exploration" aussi appelée la "génération de connaissances" par Spender (1992). Cela comprend toutes les activités qui permettent d'engendrer de nouvelles connaissances. Et d'autre part, on a ce que March appelle "l'exploitation" et Spender "l'application de connaissances". Cette notion reprend toutes les actions lors desquelles les entreprises appliquent leurs connaissances afin de créer de la valeur. Cette distinction entre la production et l'application des connaissances permet de comprendre comment les connaissances sont partagées entre les partenaires. La génération de connaissances implique que chaque partie utilise l'alliance comme un moyen d'apprentissage, de transfert et d'assimilation des connaissances détenues par le partenaire. Tandis que l'application des connaissances, elle, permet à chaque membre d'accéder aux connaissances détenues par l'autre afin d'en exploiter la complémentarité tout en préservant ses propres connaissances. La génération de connaissances nécessite donc une spécialisation alors que l'application des connaissances nécessite une diversité des connaissances. L'avantage principal des alliances réside plus dans l'accès que dans la création de nouvelles connaissances. Inkpen (1998) a observé que dans certaines alliances, il arrive que le but d'un partenaire soit exclusivement d'acquérir agressivement les connaissances de l'autre. Cela aura un effet négatif sur l'alliance, il est donc préférable d'opter pour une collaboration (Grant & Baden-Fuller, 2004).

Selon Grant (1996) et Machlup (1980), la connaissance est la principale source de rentes ricardiennes dans les alliances stratégiques, c'est en effet la ressource dont la valeur est la plus élevée. La théorie des alliances stratégiques fondées sur la connaissance a pour objectif de prouver que les alliances utilisant cette méthode parviendront à créer plus de

valeur que lorsque les entreprises agissent seules (Grant & Baden-Fuller, 2004). Pour cela, il est impératif d'avoir une bonne gestion des connaissances entre les différentes organisations d'une alliance. En effet, certains types de connaissances sont très difficiles à partager et à transférer à d'autres entreprises. C'est d'autant plus le cas lorsqu'il s'agit de connaissances tacites. Les connaissances tacites (ou implicites) comprennent des compétences et des savoir-faire. Leur transfert d'une organisation à une autre est très difficile et coûteux car ce type de connaissances est collant, complexe et ne peut être codifié (Dyer & Singh, 1998). L'autre type de connaissances est la connaissance explicite. Elle est plus facilement transférable entre différentes organisations car elle est facilement codifiable (Grant & Baden-Fuller, 2004).

<https://www.overleaf.com/project/647c978e920207b9e8b156>

Dans la littérature, quand on parle de gestion des connaissances, on parle souvent aussi d'apprentissage organisationnel. Ce sont deux concepts fortement liés (Wang & Ahmed, 2003). L'apprentissage organisationnel est un processus nécessaire pour l'acquisition et le partage de connaissances. Le processus d'apprentissage dépend généralement des structures au sein desquelles il a lieu (Jaouen, 2006). La littérature nous propose donc beaucoup de modèles différents. Nous avons choisi de garder celui de Pawlowsky (2013) car il est explicite et nous le jugeons pertinent. Voir figure 6 ci-dessous :

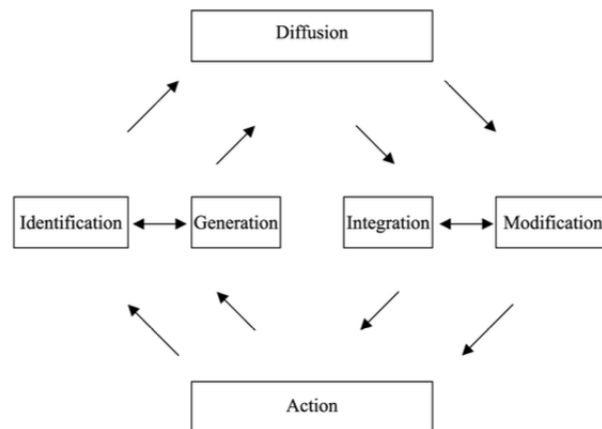


Figure 6: Modèle d'apprentissage organisationnel
(Curado, 2006)

Le processus d'apprentissage organisationnel contient 4 phases différentes qui se répètent constamment (Curado, 2006).

- Tout d'abord, il y a la phase d'identification qui permet de déterminer quelles informations pourraient être pertinentes pour générer de nouvelles connaissances.
- Ensuite vient la phase de diffusion des connaissances. L'échange peut être fait au sein de l'entreprise entre les différents départements ou entre l'entreprise et un partenaire.
- La troisième phase est la phase d'intégration au cours de laquelle les connaissances sont incorporées au sein des entreprises afin de les stocker et d'effectuer d'éventuelles modifications.
- Durant la dernière phase, qui est la phase de modification, la nouvelle connaissance est mise en action et va s'ancrer dans les routines organisationnelles. Cela correspond par exemple à la mise en place d'un nouveau style de leadership ou encore à la vente d'un nouveau produit ou service.

Roland (2000), lui, identifie 3 types d'apprentissages organisationnels différents (Jaouen, 2006):

- L'apprentissage voulu : il s'agit d'une stratégie d'apprentissage prévue, où les entreprises forment des partenariats dans le but d'obtenir une connaissance ou une compétence spécifique.
- L'apprentissage émergent : c'est un type d'apprentissage non planifié pour l'entreprise, mais qui se révèle stratégique lorsqu'elle réalise que son partenaire possède une compétence ou une connaissance dont elle a besoin pour se développer et l'appliquer à d'autres activités.
- L'apprentissage caché : C'est un type d'apprentissage dont l'entreprise profite pendant la collaboration et dont elle ne réalise véritablement l'acquisition qu'après avoir travaillé en partenariat. Cela fait référence au caractère cognitif de l'apprentissage, où la connaissance est acquise et assimilée au cours de l'alliance.

Sur le schéma suivant (figure 7), nous pouvons voir différents éléments qui affectent, positivement ou négativement, le transfert de connaissances. Ceux qui l'affectent négativement, comme le caractère tacite ou la complexité sociale par exemple sont appelés des effets modérateurs isolants (Simonin, 1999). Cependant, d'autres éléments tels que l'expérience

ou la capacité d'apprentissage affectent positivement le transfert des connaissances (Jaouen, 2006).

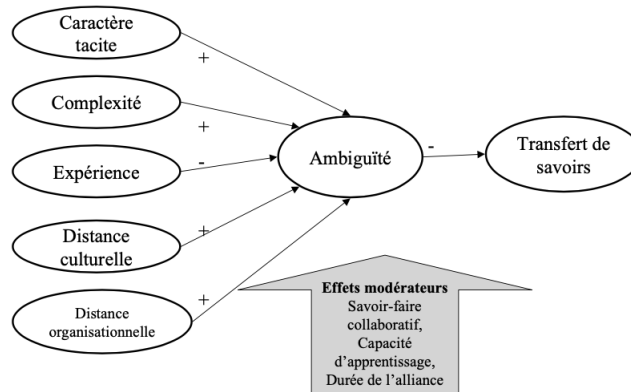


Figure 7: Les paramètres modifiant l'ambiguïté et le transfert de connaissances (Jaouen, 2006)

Peridis et Phan (2000) ont mixé deux corpus de la littérature dans leur article : les alliances stratégiques et l'apprentissage organisationnel. Une de leurs principales conclusions est que les tensions et les conflits culturels ne sont pas négatifs pour les deux corpus. En effet, lorsque la tension entre les partenaires est plus grande, les alliances stratégiques sont plus difficiles à mettre en place. Contrairement à la création de connaissances qui s'accroît lorsque les cultures divergent et les tensions entre les différents membres s'amplifient (Phan & Peridis, 2000).

4.3.3 La vision basée sur la gouvernance

Selon Alchian (1972) et Demsetz (1977), "les propriétaires de ressources augmentent leur productivité grâce à la spécialisation coopérative". En effet, dans l'économie moderne, les entreprises réalisent de plus en plus d'investissements dans des ressources spécialisées et spécifiques qui ne permettent pas de créer de la valeur individuellement. Les entreprises en sont bien conscientes lors de leurs investissements. Celles-ci font ce choix dans le but de collaborer avec une autre entreprise spécialisée dans une autre branche de la chaîne de production. D'après Perry (1989) et Dyer (1996), ces investissements qualifiés de transactions spécifiques à la relation (car dans le but de s'allier avec une autre entreprise pour créer de la valeur une fois la ressource acquise) augmentent la productivité et permettent de générer des rentes. La spécialisation des entreprises dans un type de ressource en particulier fait croître

la productivité. Cependant, lorsque l'entreprise décide de se spécialiser, elle verra ses coûts de transaction augmenter à cause de l'apparition des comportements opportunistes. Hill (1995) explique cela par le fait que lorsqu'une entreprise détenant des actifs spécialisés forme une alliance avec une autre ayant des actifs moins spécialisés, la première pourra faire payer plus à la deuxième. L'apparition de quasi-rente incite donc à investir dans des ressources spécialisées. Cependant, au plus ces ressources spécialisées sont détenues par un grand nombre d'entreprise, au moins celles-ci représentent de la valeur. Cela a donc un effet contraire à celui énoncé juste avant. La deuxième entreprise de l'exemple pourra donc réaliser un "hold up" au sein de l'alliance car la première ne saura plus profiter de cette rareté initiale. Ce risque repousse donc les entreprises à investir dans des ressources spécialisées (Dyer, 1996).

Dans le cas où l'entreprise réalise ce type d'investissement, il est essentiel que celle-ci mette en place un modèle de gouvernance spécifique à l'alliance bien défini et adéquat afin de contrer ce problème de comportement opportuniste (Kelin, Crawford et Alchian, 1978). Certains spécialistes tels que Dyer, Hansen ou encore Madhok (1997) emploient le terme de gouvernance efficace car celle-ci n'a pas pour unique but d'assurer le maintien de l'entreprise mais peut également permettre de générer des rentes relationnelles. Soit en réduisant les coûts de transaction ou bien en incitant la prise d'initiatives chez les entreprises partenaires afin de créer de la valeur. Cela peut se traduire par des nouveaux investissements dans des ressources spécifiques à la relation, dans le partage de connaissances ainsi que dans la mise en commun de ressources stratégiques complémentaires (Dyer & Singh, 1998).

Doz et Hamel (1998) définissent la gouvernance d'alliance comme "la manière dont l'alliance est gérée, organisée et régulée par des accords et processus, et la manière dont les partenaires contrôlent, organisent et régulent l'alliance". Le modèle de gouvernance de l'alliance est propre à chacune. Le défi pour les entreprises qui la composent est de parvenir à utiliser les bons mécanismes afin de coordonner, diriger et influencer positivement l'évolution de l'alliance et sa performance à travers le temps. Ce modèle doit être le résultat d'un mode opératoire établi consciencieusement dans le but de répondre aux différents besoins de l'alliance mais aussi de respecter les différents termes et conditions mentionnés lors de l'élaboration de l'alliance. Il est fort probable que la gouvernance de l'entreprise doive subir quelques changements au cours du temps afin de continuer à répondre aux besoins de l'alliance. En effet, l'alliance évolue dans un milieu en mouvement constant et requiert une capacité d'adaptation. Il est donc essentiel de suivre de près les différents changements afin d'apporter les éventuelles modifications nécessaires au mode opératoire (Albers, 2010).

4.4 Les mesures de performance d'une alliance

De nos jours, les organisations voient les alliances stratégiques comme cruciales voire parfois nécessaires pour leur stratégie commerciale. Cependant, une grosse partie d'entre elles n'atteignent pas leurs objectifs. C'est pourquoi il est devenu primordial d'évaluer les performances de ces alliances alors que de plus en plus d'entreprises s'y engagent. L'analyse des succès et échecs des alliances au cours de la dernière décennie montre que l'évaluation des performances est un facteur clé de réussite. Cependant, la mise en place d'un processus d'évaluation formelle est très complexe (Cravens et al., 2000). Les chercheurs n'ont jamais réussi à se mettre d'accord pour trouver la bonne méthode d'évaluation des performances. Cela est dû au fait qu'il est très difficile de déterminer ce qui fait le succès ou l'échec des alliances stratégiques. Selon Lorange et Roos (1992), il est trompeur d'évaluer les alliances stratégiques de la même manière que l'on évalue les performances d'une entreprise entièrement détenue (Kwon, 2000). Selon Camara et al. (2013), les nombreuses différences quant à la mesure de la performance au sein des alliances proviennent de 4 niveaux différents :

- La nature de l'issue : stabilité vs instabilité, échec vs succès, ...
- Les mesures prises en compte : quels items de mesure ? à quel moment ?
- Les approches théoriques choisies qui vont par la suite conditionner la forme des alliances, les liens entre les structures ou encore les stratégies adoptées.
- Les référentiels de contextualisation : quelles sont les unités de comparaison à prendre en compte ?

Ces 4 éléments ne sont pas les seuls à conditionner la façon dont la performance va être évaluée. En effet, les contextes empiriques des études (alliances internationales, intrasectorielles, intersectorielles, ...) influencent aussi la manière de mesurer le succès (Camara et al., 2013).

Les spécialistes ont donc différentes méthodes pour évaluer la performance au sein d'une alliance. Lecraw (1983) a basé ses recherches en utilisant plusieurs indicateurs financiers tels que les coûts, la rentabilité ou encore la croissance. Killing (1982) a lui étudié la stabilité au sein des alliances afin de les évaluer. Gomes-Casseres (1987) fait l'inverse car il évalue la performance via l'instabilité de l'actionnariat dans les alliances. Beaucoup d'auteurs choisissent

la longévité comme facteur principal pour évaluer la performance d'une entreprise mais cela est perçu comme une erreur par d'autres. C'est le cas de Hamel, Doz et Prahalad (1989), qui affirment que pour évaluer une alliance il faut regarder la force concurrentielle détenue par chaque partenaire (Kwon, 2000). Cette dernière méthode utilise une approche subjective qu'Arino (2003) appelle performance des processus. Cette approche prend en compte l'avis des différents partenaires pour comprendre comment ils acceptent les relations au sein de l'alliance. Elle se différencie de l'approche objective appelée performance des résultats par Arino (2003) qui évalue le degré de réalisation d'objectifs communs ou privés (Camara et al., 2013). Geringer et Hebert (1991) ont eux utilisés les deux approches pour développer et tester des hypothèses sur la mesure de la performance au sein des alliances. Les taux de survie, l'instabilité et la durée ont été utilisés comme paramètres pour l'approche objective tandis que les différents niveaux de satisfaction entre les différents partenaires ont été utilisés dans l'approche subjective. Ils ont constaté qu'il y avait une corrélation positive significative entre la satisfaction d'un partenaire sur la performance, la satisfaction de l'autre partenaire et le degré de perception de satisfaction du partenaire. Ce qui confirme que l'avis du partenaire est fiable pour évaluer la performance de l'alliance (Kwon, 2000).

Nous venons donc de voir qu'il existe plusieurs mesures de performance adaptées aux alliances, mais il est difficile de définir la bonne manière de mesurer objectivement le succès d'une alliance. Camara et al. (2013), proposent une manière intéressante pour y arriver. Comme on peut le voir sur la figure 8 ci-dessous, ils combinent différentes mesures (approche multidimensionnelle) et perspectives (multi-perspectives) à chaque stade d'évolution de la collaboration (approche dynamique).

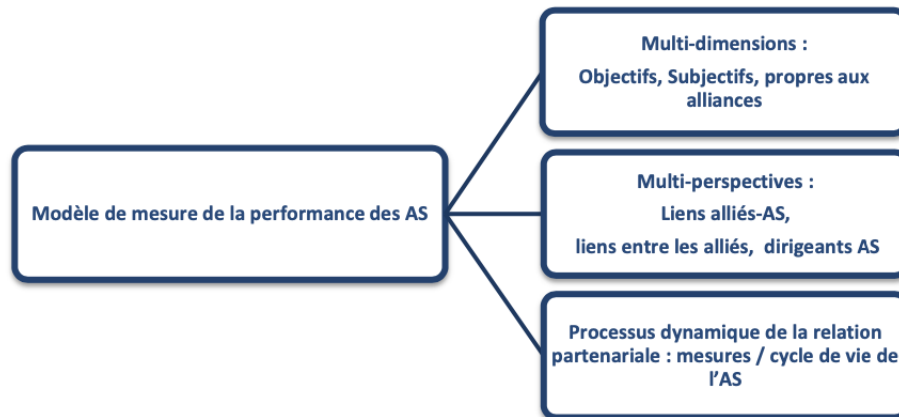


Figure 8: Modèle de mesure de la performance des alliances stratégiques (Camara et al., 2013)

Voyons ce que chaque aspect apporte pour mieux évaluer la performance :

- **Multi-dimensions** : différents indicateurs sont utilisés pour évaluer la performance des alliances stratégiques englobant des indicateurs objectifs et subjectifs, ainsi que des indicateurs relationnels. Cette approche multidimensionnelle de la performance permet de mobiliser différentes approches théoriques comme la transactionnelle, la financière, la relationnelle, la managériale et la stratégique. Cela permet de prendre en compte toutes les spécificités de l'évaluation de la performance. La combinaison de différentes mesures permet de répondre aux 3 questions suivantes :
 - Quelle cohérence et quels liens y a-t-il entre les indicateurs objectifs, subjectifs et relationnels ?
 - Quels liens peuvent être faits entre le profil des alliances et ces indicateurs (secteur, financement, gestion, ...) ?
 - Est-ce que l'intégration progressive de mesures subjectives (appartenance à un réseau, la confiance, l'apprentissage, ...) est cohérente dans notre approche ?
- **Multi-perspectives** : Selon Osland et Cavusgil (1998), l'évaluation qui se limite à une seule perspective peut conduire à la collecte de données peu fiables et à des conclusions erronées, d'autant plus lorsque l'objet de l'étude concerne les processus managériaux, la performance objective, ou la relation de coopération entre les partenaires. Selon Cheriet (2008), une approche contenant une seule perspective pourrait même mener

à des évaluations contradictoires des performances par les différents membres des alliances.

- Processus dynamique de la relation partenariale : Une alliance est une entité sociale complexe qui implique l'interaction de tous les acteurs concernés, tels que les dirigeants, les cadres opérationnels et les partenaires. Cette perspective met l'accent sur les différents points de vues des partenaires, ce qui se traduit par une diversité des performances selon De Rond et Bouchikhi (2004). De plus, il est important de prendre en compte l'évolution de l'environnement interne, c'est-à-dire les relations entre les alliés, ainsi que l'environnement externe comprenant la concurrence et les institutions, afin de mieux comprendre la dynamique de la coopération.

4.5 Relation entre le secteur de la télécommunication et le secteur bancaire

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons choisi d'analyser l'alliance entre Belfius et Proximus. Cette alliance réunit donc une entreprise de télécommunication avec une banque. Nous aurons l'occasion de développer de manière plus approfondie le cas de celle-ci par la suite mais avant, nous jugeons intéressant d'en savoir plus sur les alliances entre ces deux secteurs.

Les entreprises de télécommunication et bancaires entretiennent des relations depuis plusieurs décennies. En effet, ce type d'entente est présent depuis les premiers pas de la télécommunication, avec l'invention du télégraphe en 1840. Ce qui est intéressant avec les différentes alliances établies entre deux entreprises issues de ces secteurs respectifs est la nature de leur relation. En effet, on ne peut pas résumer les relations entre les banques et les opérateurs de télécommunication comme des simples relations fournisseurs d'argent/client. Le plus souvent, les banques jouent un rôle dans le développement des opérateurs. Inversement, certaines entreprises de télécommunication sont à l'origine de grands mouvements dans le secteur bancaire ces dernières années. Un des exemples les plus évoquant est le développement du nouveau partenariat bancaire, portant le nom SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) qui rationalise les liens que les banques ont entre elles (Clot, 1990).

Il existe 5 types de lien entre les télécommunications et les milieux bancaires :

- Les liens historiques et organisationnels que nous avons évoqués ci-dessus.
- Les liens de fournisseurs à clients, représentés par le besoin de financement des télécommunications auprès des banques.
- Les liens de clients à fournisseurs, car les banques se placent parmi les plus gros client de télécommunication.
- Les relations de part et d'autre des tables de négociation.
- Les relations symétriques éventuelles.

Ces deux secteurs sont donc liés par plusieurs liens qui expliquent la relation étroite qui s'est développée depuis l'apparition du télégraphe (Clot, 1990).

Selon Godefroy Dang Nguyen, les entreprises de télécommunication peuvent agir dans deux domaines distincts afin de contribuer à l'activité économique d'une banque. Celles-ci peuvent satisfaire des besoins internes mais aussi externes de l'entreprise bancaire. Il existe deux catégories au sein des besoins internes, relatifs à la modernisation du fonctionnement des établissements. En effet, les besoins internes d'une banque sont différents en fonction de si ceux-ci désignent les besoins relatifs à l'information de production ou à l'information de coordination. Dans le premier cas, cela comprend les messages et données utiles à la banque pour exercer leur métier. Cette information de production est véhiculée via les réseaux téléphoniques internes ou les systèmes d'accès aux banques de données d'information. L'information de coordination, elle, désigne les échanges entre les banques. Cette dernière est véhiculée par les réseaux nationaux de télécompensation ou par les réseaux interconnectés de cartes bancaires. Pour ce qui est des besoins externes, qui représentent les nouveaux services à la clientèle, les entreprises de télécommunication servent à véhiculer ce que Godefroy Dang Nguyen qualifie d'information de transaction. Ces informations relient directement la banque à son client (Clot, 1990).

La première catégorie de besoins à avoir été satisfaite par les entreprises de télécom est celle des besoins internes. Ceux-ci ont directement su apporter des améliorations considérables, principalement grâce à l'informatique et aux nouvelles technologies. En revanche, les premiers services relatifs aux besoins externes sont beaucoup plus récents et possèdent encore une belle marge de progression de nos jours. Dans le cas où les entreprises de

télécommunication ne peuvent pas réellement satisfaire un besoin précis dans l'activité bancaire, cette dernière peut tout de même avoir un apport important dans l'alliance. L'entreprise de télécom peut permettre à la banque de développer et surtout de mettre en place plus facilement des stratégies de différenciation face à la concurrence pour attirer et fidéliser un maximum de clientèle (Clot, 1990).

Avec l'arrivée des transferts d'argent mobiles, les alliances impliquant une entreprise de chaque secteur ont pris un tournant. En effet, la digitalisation de ces secteurs a renforcé les liens que ces deux industries ont entre elles. Chaque entreprise possède donc des forces complémentaires qui permettent à l'alliance d'assurer au mieux les différents services et actions à réaliser pour couvrir et développer au maximum tous les aspects du partenariat. A titre d'exemple, pour ce qui est du marketing, la notoriété des marques d'opérateurs mobiles constitue un atout considérable. Ces opérateurs peuvent aussi enrichir l'alliance grâce à leurs compétences élevées en communication qui leur permettront de prendre en charge le marketing et notamment les différentes formes de publicité. En revanche, les banques parviendront plus facilement à obtenir les autorisations nécessaires auprès des autorités. Celles-ci seront aussi plus qualifiées dans la conception et la tarification des services financiers (Davidson, n.d.).

Il n'est donc pas anodin que de nombreuses alliances existent entre les opérateurs télécoms et les banques. L'interaction entre leurs marchés et leurs compétences s'associent parfaitement et dans la plupart des cas, permet de dégager beaucoup de valeur. Une caractéristique très importante à retrouver dans ces accords est aussi cette faculté d'adaptation à la demande. En fonction du marché visé, ces alliances parviendront à s'adapter aux caractéristiques de celui-ci afin de proposer une offre répondant au maximum aux besoins des clients du marché en question.

Tout d'abord, prenons un exemple venant de Belgique. L'entreprise de télécommunication Proximus a décidé de s'allier avec Belfius afin de développer le projet "Banx". A travers ce projet, les deux entreprises belges cherchent à développer des services permettant à leurs clients de bénéficier de services 100% digitalisés. La Belgique étant un pays fortement développé sur le plan technologique fait d'elle un marché assez avancé dans ces secteurs. Grâce aux dispositions des clients, cela offre des perspectives incluant cette dimension technologique avancée qui n'aurait pas été présente partout ailleurs (Meilleurtaux, 2020).

Ce genre de services proposés ne serait pas autant intéressant dans les pays en développement, l'utilisation du téléphone et les avancées technologiques étant moins présentes mais surtout, les besoins de financement étant trop importants. En revanche, les marchés des pays moins développés proposent de belles perspectives de croissance, de nature différente, même si les marchés de ces pays offrent parfois des conditions hostiles aux banques. Le fait de pénétrer un marché sous-développé peut permettre de développer beaucoup de synergies et de s'installer comme un potentiel futur leader pour une certaine zone géographique dans le secteur en question (Chaix, 2019).

Il est intéressant de voir que, quelles que soient les conditions dans lesquelles l'alliance décide de se développer, des opportunités demeurent présentes afin de créer de la valeur. Beaucoup de voies de développement peuvent donc être intéressantes en fonction du marché. Cependant, si l'alliance souhaite s'étendre géographiquement, cette capacité d'adaptation est primordiale. Les dynamiques du marché peuvent fortement changer d'une frontière à l'autre et c'est pourquoi cela nécessite une faculté à réaliser les différentes modifications nécessaires pour évoluer de la meilleure des manières et épouser la demande présente sur le territoire.

5 Etude de cas (Belfius - Proximus)

5.1 Introduction

Pour commencer, il est important de rappeler la question de recherche à laquelle nous tentons de répondre : “ Quels sont les facteurs clés de succès et les différents procédés qui permettent la création de valeur au sein des alliances stratégiques ?”. Pour y répondre, nous avons depuis le début de ce mémoire mobilisé et synthétisé un maximum de concepts théoriques dans notre revue de littérature. A partir de maintenant, nous allons répondre à cette question à travers une analyse de cas qualitative. En effet, nous allons nous intéresser à l'alliance entre Proximus et Belfius et interroger certains de leurs employés afin de trouver un maximum d'éléments de réponse à notre question de recherche.

5.2 Méthodologie

5.2.1 Technique de recueil de données

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative avec des entretiens individuels semi-directifs pour collecter les données. Un total de 3 entretiens a été réalisé avec des employés clés impliqués dans l’alliance stratégique entre Belfius et Proximus. Deux d’entre eux travaillent chez Proximus et un chez Belfius.

Les entretiens ont été planifiés et menés à chaque fois via Teams. Nous étions donc 3 pour chaque interview, nous deux qui posions les questions et la personne interrogée qui nous répondait. Les 3 interviews ont duré entre 45 minutes et 1h05, en fonction du temps que la personne pouvait nous accorder et des connaissances qu’elle avait pour répondre à nos questions. Les entretiens ont été enregistrés (avec le consentement des participants) et retranscrits intégralement (voir annexe 2) pour permettre une analyse approfondie des informations recueillies.

Notre choix d’opter pour des entretiens semi-directifs nous a permis de réaliser des échanges ouverts ressemblant à des discussions. En effet, ce type d’entretien permet de pouvoir rebondir sur ce que l’autre dit et ne suggère pas de poser les questions dans un ordre prédéfini. Nous avons tout de même réalisé un guide d’entretien (annexe 1) que nous avons structuré en différents thèmes. Il nous a été très utile pour recadrer la discussion lorsque nous nous éloignions de l’objectif et nous a aussi permis de s’assurer que nous avons bien posé toutes les questions. De plus, pour chaque interview, nous l’avons envoyé quelques jours avant. Cela a permis aux personnes interrogées de s’imprégner des questions à l’avance afin de pouvoir préparer leurs réponses pour le mieux.

Il convient de noter que cette approche qualitative avec un nombre limité d’entretiens peut fournir des perspectives approfondies et des connaissances riches, mais elle présente également des limitations en termes de représentativité et de généralisation des résultats. C’est pourquoi, sur base des conseils de notre promoteur monsieur Frank Janssen, nous avons décidé d’effectuer une triangulation de nos sources pour combiner les entretiens avec d’autres sources d’information. En effet, pour l’analyse de cas, nous utilisons les données récoltées dans nos entretiens, dans des articles de presse et une émission télévisée du journal de la chaîne LN24 ainsi que sur les sites officiels de Belfius et de Proximus.

Une fois que toutes nos informations ont été recueillies, nous les avons classées en différents thèmes afin d'établir une structure plus claire pour les analyser (Yin, 2009).

5.2.2 Choix des interviewés

La première personne que nous avons interrogée nous a demandé de rester anonyme. Nous déciderons donc de l'appeler Albert Dupont. Albert est employé chez Proximus et nous a demandé de ne pas dévoiler son poste pour garder l'anonymat. Cependant nous pouvons dire qu'Albert est certainement une des personnes les mieux placées pour répondre à nos questions concernant le partenariat avec Belfius. En effet, toutes ses tâches sont en lien avec le partenariat. Nous avons donc eu beaucoup de chance de pouvoir nous entretenir avec lui. La conversation avec lui nous a permis de répondre à la plupart des questions de notre guide d'entretien. Cependant, certaines données comme les revenus générés par le partenariat ou le nombre d'employés impliqués dans le projet doivent rester confidentielles, il n'a donc pas pu nous les divulguer. Il n'a pas non plus su répondre à nos questions relatives à la mise en place et à la formation de l'alliance car il est arrivé il y a 7 mois seulement et n'était donc pas encore présent au début du projet.

Après le premier entretien, nous lui avons demandé s'il pouvait nous mettre en contact avec son homologue de chez Belfius et avec une personne de chez Proximus ayant été présente dès le début de l'alliance. Malheureusement, il a eu une réponse défavorable de la part de son homologue mais il a su nous trouver une interview avec une collègue qui était présente dès le début du projet. La politique de confidentialité étant la même, cette personne nous a aussi demandé de rester anonyme. Nous avons décidé de l'appeler Mathilde Guillaume. Elle travaille depuis 5 ans dans le département marketing et communication de Proximus. Cela était très intéressant car elle nous a confirmé en général ce qu'Albert nous avait dit dans la première interview en insistant davantage sur les aspects marketing de l'alliance. Mais surtout, elle a su nous expliquer comment le partenariat s'est organisé depuis le début.

A partir de ce moment-là, nous pensions avoir assez d'informations du côté de Proximus tant les deux entretiens ont été pertinents et complémentaires. Cependant, nous aurions aimé avoir l'avis d'un employé de Belfius pour savoir si les employés de la banque voyaient l'alliance de la même façon que les employés de l'entreprise de télécommunication. Pour cela, nous avons pu compter sur Mathilde qui dès le lendemain nous a donné le contact d'un de ses collègues chez Belfius qui nous a accordé un entretien très rapidement. Nous

l'appellerons Denis Leroy. Denis travaille presque quotidiennement avec Mathilde et s'occupe donc aussi de l'aspect communication du projet. Ses propos ont confirmé ce que les deux premiers interviewés nous avaient appris. C'est pourquoi nous avons jugé que nous avions assez d'informations et que nous n'avions plus besoin de réaliser de nouvelles interviews.

D'autant plus que nous avons trouvé une interview sur LN24 des 2 CEO. L'objet de cette interview était d'annoncer le partenariat au grand public. Malheureusement nous n'avons pas pu poser les questions que nous voulions à Marc Raisière et Guillaume Boutin mais beaucoup de questions posées par le journaliste suivies des réponses pertinentes des CEO nous ont été très utiles dans notre étude de cas.

5.2.3 Méthode de travail

Etant donné que nous avons écrit ce mémoire à deux, nous avons dû mettre en place une certaine méthode de travail avant de se lancer dans la rédaction. Tout d'abord, il est important de préciser que nous nous connaissons depuis notre première année de bachelier et que nous avons travaillé ensemble sur beaucoup de projets durant nos 5 années d'études. Cela s'est toujours bien passé et nous avons donc toujours eu une confiance mutuelle l'un envers l'autre. Mais écrire un mémoire est plus compliqué et cela demande plus de rigueur que pour rédiger un travail classique. Pour commencer, nous nous sommes tous les deux documentés sur les alliances stratégiques chacun de notre côté. Cela a été une longue et importante étape. Dès que nous trouvions un document intéressant, nous le mettions dans un drive et nous écrivions un résumé de quelques lignes afin de préciser quelles étaient les concepts théoriques importants présentés dans chaque document. Nous travaillions toujours l'un à côté de l'autre donc nous pouvions nous concerter et demander l'avis de l'autre dès que l'un de nous avait une question. Pendant cette phase de documentation, nous faisions un feedback à chaque fin de journée afin que chacun résume les documents qu'il avait lus. Nous avons ensuite construit ensemble un plan pour notre revue de littérature. Avant de commencer à écrire, nous nous mettions d'accord sur les concepts et documents à utiliser dans chaque section. A partir de ce moment-là, nous écrivions chacun de notre côté une section. Une fois qu'une partie était terminée, nous relisions chacun la partie de l'autre puis réeffectuions un feedback afin de rajouter d'éventuels éléments que l'autre aurait pu oublier. Nous avons fonctionné de la même manière pour l'analyse de cas. Le fait d'avoir effectué chaque interview à deux nous a permis d'être informé des éléments de réponse données par

les employés de Belfius et Proximus. Nous pouvons donc affirmer que ce mode opératoire a été nécessaire à notre sens. Nous sommes parvenus à nous y tenir tout au long de ce mémoire, ce qui nous a permis de réaliser ce travail de la meilleure des manières.

5.3 Cadre conceptuel

5.3.1 Belfius

Belfius est une entité de bancassurance qui appartient aujourd’hui à 100% à l’État belge au niveau fédéral et qui n’est pas cotée en Bourse. Elle regroupe une institution bancaire, une compagnie d’assurance ainsi que plusieurs autres filiales. Celle-ci offre ses services à des particuliers mais aussi à de grandes entreprises. Fondée en 2011, elle est le fruit de la scission de Dexia Banque Belgique et se positionne comme un acteur clé du paysage financier belge. Elle joue un rôle important dans le soutien de l’économie locale.

En tant que banque universelle, Belfius propose une large gamme de services bancaires aux particuliers, aux entreprises et aux institutions publiques. Elle gère un patrimoine total de 50,7 milliards d’euros venant de ses 3,8 millions de clients, ce qui représente presque un belge sur 3. Ceux-ci bénéficient de services de gestion des comptes courants, d’épargne, de crédits, de prêts hypothécaires, d’investissements et de services d’assurance. L’entreprise se distingue par son approche personnalisée, mettant l’accent sur la satisfaction et les besoins spécifiques de chaque client.

En outre, Belfius joue un rôle clé dans le financement de projets d’investissement en Belgique. Elle soutient les entreprises en leur fournissant des solutions de financement adaptées à leurs besoins favorisant ainsi la croissance économique du pays. Belfius s’engage également dans le secteur public en travaillant en étroite collaboration avec les autorités locales et régionales pour soutenir le développement des infrastructures publiques, tels que les projets de mobilité, les écoles, les hôpitaux et les logements sociaux.

Belfius se distingue également par son engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale des entreprises. Elle intègre des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans ses activités et investissements favorisant ainsi la transition vers une économie plus durable et responsable (Belfius, n.d.-a).

5.3.2 Proximus

Proximus est une entreprise de télécommunication belge. Elle fait son apparition en 1994, lorsque Belgacom et Airtouch décident de créer une coentreprise qu'ils nommeront Proximus. A l'époque, Belgacom détient 75% et Airtouch, qui fusionnera avec Vodafone quelques années plus tard, les 25% restants. En 2006, Belgacom décide de racheter les parts détenues par Vodafone, afin de détenir l'entièreté de cette entreprise subsidiaire. En 2015, le groupe Belgacom décide de changer de nom pour agir uniquement sous le nom de Proximus. On assiste donc à la disparition du nom Belgacom. Ensuite, le groupe réalise quelques acquisitions d'autres entreprises afin de se développer. A titre d'exemple, Proximus a acquis l'entièreté de Mobile Vikings au cours de l'année 2021. De nos jours, le groupe Proximus contient 3 entreprises: Proximus, Mobile Vikings et Scarlet. Le 31 décembre 2021, le gouvernement belge détenait 53,51% du groupe Proximus. Ce qui fait d'elle une entreprise publique de nos jours.

Proximus est parmi les plus grands acteurs de la télécommunication belge. En effet, l'entreprise détient une part de marché importante et est à l'origine des principales initiatives et avancées dans le secteur sur le territoire belge. Par exemple, en 2012, Proximus est le premier opérateur à rendre la 4G disponible en Belgique. En 2016, Proximus couvrait 99,7% du pays en 4G, les rendant leader dans ce secteur. L'entreprise a pour principaux concurrents Orange et Telenet. Cela ne les empêche pas d'obtenir des résultats financiers plus que satisfaisants. En 2022, l'entreprise télécom a réalisé une croissance du revenu de 2,4%. Proximus a des perspectives de croissance assez ambitieuses et n'hésite pas à investir dans différents secteurs, notamment la fibre, afin d'atteindre ses objectifs (Proximus, 2022).

5.3.3 Choix de l'alliance

Plusieurs raisons nous ont poussés à effectuer notre mémoire sur le partenariat entre Belfius et Proximus. Tout d'abord, nous avons suscité beaucoup d'intérêt et de curiosité à travailler sur ce partenariat que nous ne connaissions pas, entre deux entreprises qui sont connues de tous en Belgique. De plus, nous avons tous les deux pris l'option en innovation management lors de notre première année de master. Et l'innovation est très présente au sein du partenariat, essentiellement dans le secteur de la télécommunication qui est un des secteurs les plus touchés par celle-ci. Nous étions fort intéressés par les alliances stratégiques en général et celle-ci nous a encore plus intrigués avec la particularité qu'elle rassemble deux secteurs

différents sur lesquels nous avons travaillé durant nos 5 années d'étude. De plus, le fait que cette alliance soit très récente nous permet d'analyser plus facilement les étapes de création de celle-ci ainsi que son évolution dès les premières années.

5.4 Analyse du cas

5.4.1 Présentation de l'alliance et de ses projets

Durant le mois de mai 2020, Proximus et Belfius ont conjointement lancé un partenariat stratégique inédit dans le but de combiner leurs forces et compétences pour offrir une proposition inédite aux consommateurs belges. Cette collaboration est très innovatrice car il est rare de voir deux grandes entreprises issues de secteurs différents se lancer dans un tel défi, surtout en Belgique. Mais comme l'explique Guillaume Boutin, le CEO de Proximus, ce rapprochement s'est fait de manière très naturelle. Les deux entreprises ont très vite été sur la même longueur d'onde. En effet, ils se sont tout de suite mis d'accord pour souligner l'importance de créer des nouveaux services via des plateformes digitales. Pour Marc Raisière, CEO de Belfius, le rapprochement a été très logique et évident car selon lui, lorsqu'un client veut télécharger une application bancaire, il a besoin d'un smartphone ainsi que d'une connexion internet (Annexe 2.2 - Interview n°2). Ce partenariat s'articule autour de deux projets majeurs. D'une part, il y a le projet "Beats" qui permet à Belfius de commercialiser des abonnements de télécommunication. Et d'autre part, le projet "Banx" permettant à Proximus de participer à la vente de produits bancaires.

Le projet "Beats"

Le premier projet phare de cette alliance est le projet "Beats". Belfius et Proximus se démarquent par leur engagement constant envers l'innovation pour offrir à leurs clients des produits et services qui simplifient véritablement leur vie. Le lancement de Beats en est une illustration frappante. Beats propose un abonnement mensuel qui permet de regrouper des services de bancassurance (comptes, cartes et assurances) et des services de télécommunication (abonnement Internet, téléphone, télévision et mobile) dans une offre personnalisée en fonction de la situation et des passions de chaque client. Beats est donc une offre exclusive de télécom-bancaire qui combine l'un des trois packs bancaires avec l'un des trois packs télécoms à des prix très compétitifs (Proximus, 2021).

Pour ce qui concerne le volet télécommunication, les clients peuvent choisir parmi les 4 offres suivantes que nous pouvons retrouver ci-dessous :

Notre offre Beats Proximus

Celle-ci comporte 4 offres télécom pour répondre à vos besoins et vos passions. En tant que client Belfius, vous bénéficiez de nombreux avantages exclusifs!

La plus choisie

Internet + Mobile + TV

Beats Flex

€93,99 €56,99
Inclus: une réduction de 37€/mois, valable 1 an **

Internet

- Internet illimité, plus stable et rapide grâce au Wi-Fi 6
- Une connexion toujours garantie
- 1 Wi-Fi Booster gratuit (sur demande)
- Accès au journal Le Soir en ligne
- Ligne fixe

Mobile

- 10 GB + 1 GB pour vous en tant que client Belfius *
- Appels et SMS illimités en Belgique et en Europe

TV

- 80 chaînes et TV Replay (36h)
- La TV partout avec l'app Pickx
- 1 Android TV Box
- Studio 100 GO Pass *

Internet + TV

Beats Flex S

€66,99 €56,99
Inclus: une réduction de €10/mois, valable 1 an **

Internet

- Internet illimité
- 1 Wi-Fi Booster gratuit (sur demande) *
- Accès au journal Le Soir en ligne

TV

- 80 chaînes et TV replay (36h)
- La TV partout avec l'app Pickx
- 1 Android TV Box

Internet + Mobile

Beats Flex XS

€66,99 €56,99
Inclus: une réduction de €10/mois, valable 1 an **

Internet

- Internet illimité
- 1 Wi-Fi Booster gratuit (sur demande) *
- Accès au journal Le Soir en ligne

Mobile

- 10 GB + 1 GB pour vous en tant que client Belfius *
- Appels et SMS illimités en Belgique et en Europe

* Uniquement pour les clients Belfius

Mobile

Beats Mobilus M

€26,99 €19,99
Inclus: une réduction de 7€/mois, valable 1 an *

Mobile

- 12 GB + 1 GB pour vous en tant que client Belfius *
- Appels et SMS illimités en Belgique et en Europe
- Accès 5G

* Uniquement pour les clients Belfius

Figure 9: 4 offres Beats pour le volet télécommunications (Belfius, 2023)

Le volet bancaire, lui, comprend 3 formules (Proximus, 2021):

- La formule “Beats Pulse” : C’est le pack gratuit accessible via l’application mobile de Belfius. Il répond aux besoins bancaires de base et comprend un compte de paiement et une carte de débit.

- La formule “Beats New” : Un ensemble complet est proposé au prix de 5,5 € par mois, comprenant un compte de paiement avec une carte de débit et deux cartes de crédit. En plus de cela, il y a deux assurances incluses : une extension de la garantie légale d’achat (par exemple, pour une nouvelle machine à laver) et une assurance protection des achats (par exemple, pour un produit acheté en ligne qui est livré endommagé).
- La formule “Beats Star” : Une solution complète de service intégral est disponible au prix de 7,5 € par mois, comprenant tous les éléments de Beats New, ainsi que des ajouts tels qu’une assurance annulation, une extension de garantie de deux ans et le remboursement des tickets de concert ou d’exposition en cas d’empêchement. De plus, le client bénéficie d’un service clientèle privilégié.

Grâce à Beats chaque client a automatiquement un impact positif sur la société en choisissant lui-même parmi 3 projets qui lui tiennent à cœur. Si le client opte pour :

- “Beats for Health”, il soutient le fonds anti-cancer et permet aux personnes atteintes d’un cancer de bénéficier d’un meilleur accompagnement.
- “Beats for Planet”, il apporte son soutien à Airscan, un projet visant à mesurer la qualité de l’air à l’intérieur et aux abords des écoles, et qui contribue au développement des enfants.
- “Beats for People”, il peut soutenir Viva for Life et donc lutter contre la pauvreté infantile en Belgique francophone. Mais il peut aussi aider la Sidekick Sam Academy qui a le même rôle en Flandre (Proximus, 2021).

D’après le rapport annuel 2022 de Belfius, 28% préfèrent opter pour le 1er projet, 24% pour le deuxième et 18% pour le troisième. Les autres clients soutiennent les 3 projets à parts égales (Belfius, n.d.-b).

Comme Denis Leroy nous l’a expliqué lors de l’entretien, la partie Beats de l’alliance, c’est l’apport de la télécommunication dans les banques. En effet, Proximus propose ses offres de télécommunication dans les agences Belfius à ses clients actuels ou à ses potentiels futurs clients. En échange de cela, Proximus paie des commissions à Belfius pour la mise à disposition de leurs canaux de vente (Annexe 2.4 - Interview n°4).

Le projet "Banx"

Le deuxième projet phare du partenariat, c'est le projet "Banx". Banx, c'est une application bancaire digitale qui a été lancée le 5 octobre 2021 conjointement par les deux géants belges. Comme le montre la figure 10 ci-dessous, les clients ont le choix entre deux offres. L'offre Essential qui est gratuite et l'offre Premium à 6,5€ par mois.

The screenshot displays the 'Choisissez votre type de compte' (Choose your account type) screen of the Banx app. The background is a solid purple color. At the top, the title 'Choisissez votre type de compte' is written in white. Below it, a subtitle in smaller white text reads: 'La banque mobile ? De préférence sans surprises et avec des tarifs clairs et honnêtes. Choisissez le type de compte qui vous convient, avec les options que vous souhaitez.' There are two main white rectangular boxes, one for 'Essential' and one for 'Premium'. Each box contains a list of features with green checkmarks and a 'Devenir client' (Become a client) button at the bottom. The 'Essential' box is on the left and has a purple-to-pink gradient button. The 'Premium' box is on the right and has a dark grey button. To the right of each box is a small image of a debit card: a purple one for Essential and a dark grey one for Premium.

Account Type	Price	Features
Essential	Gratuit	✓ Un compte de paiement gratuit ✓ Une carte de débit gratuite, produite à partir de 85% de plastique recyclé ✓ Découvrez l'impact de vos achats grâce au tableau de bord CO₂
Premium	6,5 €/mois	✓ Jusqu'à 3 comptes Premium: 1 pour vous, 1 pour un membre de votre famille et un compte commun. ✓ Jusqu'à 4 cartes de débit, fabriquées à partir de 85 % de plastique recyclé ✓ Jusqu'à 4 cartes de débit Mastercard® Premium ✓ Découvrez l'impact de vos achats grâce au tableau de bord CO₂

Figure 10: Offres Banx
(Banx, 2023)

Pour résumer le projet Banx, Mathilde Guillaume nous a dit que c'était une "application bancaire durable et 100% digitale". En effet, Banx met l'accent sur la durabilité et l'aspect écologique des choses. L'application comporte un tableau de bord qui permet de mesurer l'empreinte écologique et les émissions en CO₂ des utilisateurs. Un score est attribué à chaque transaction bancaire, sur base de l'indice Åland, l'indice leader mondial en matière de calcul d'impact CO₂. Ce tableau de bord permet à l'utilisateur de voir sa consommation de carbone en fonction de ses transactions. Il propose aussi des recommandations pour que le client gère mieux cet impact en carbone en leur proposant par exemple de recycler leurs anciens téléphones, et cela en étant partenaires avec d'autres entités qui sont eco-friendly (Annexe 2.1 - Interview n°1).

Banx comporte aussi un système de “reward” qui permet de récompenser ses clients les plus fidèles. Lorsque les clients réalisent certaines missions proposées comme par exemple payer uniquement par carte pendant un mois ou encore lier son compte proximus sur l’application, ils accumulent des points qui leur permettent par la suite de bénéficier de bons de réduction chez leurs partenaires par exemple (Banx, 2023).

Pour Denis Leroy, le projet Banx est donc croisé avec le projet Beats car ici c’est l’apport de la banque dans la télécommunication. Belfius a d’un côté amené toute sa maîtrise dans les domaines de l’IT, ils se sont occupés de créer l’application. Alors que Proximus s’est plus occupé de commercialiser le produit. Mais pour reprendre ses mots, Banx “n’est pas un long fleuve tranquille”. En effet, les deux organisations ont encore actuellement plusieurs problèmes à régler, surtout avec la FSMA qui est le régulateur du système financier belge. C’est pour cela qu’encore aujourd’hui les équipes travaillent et cherchent à modifier l’offre de Banx (Annexe 2.4 - Interview n°4).

5.4.2 Choix du partenaire et facteurs clés

Une bonne entente et un bon feeling n’ont pas suffi pour convaincre Guillaume Boutin et Marc Raisière qu’ils faisaient le bon choix en s’alliant l’un avec l’autre. En effet, de nombreuses autres raisons ont poussé les deux CEO à faire ce choix.

Une des raisons principales pour laquelle Belfius et Proximus ont décidé de s’allier est leur appartenance et leur vision commune des enjeux sociétaux. Ces deux entreprises sont des grands noms de l’industrie belge et se distinguent toutes les deux par cette volonté d’inclure les dimensions écologiques et sociales dans leur activité économique afin de faire de cette dernière un modèle sur le plan durable (Annexe 2.1 - Interview n°1). Selon eux, le fait de s’allier avec une entreprise patriote constitue un réel atout dans la quête d’attraction des clients belges. En effet, Guillaume Boutin considère que si deux entreprises belges collaborent afin de proposer un produit compétitif, les belges ne devraient plus hésiter entre un géant américain et une alliance reliant deux entreprises locales, participant aux impôts nationaux. On voit donc ici qu’il y avait initialement une réelle préférence pour s’allier avec un autre acteur belge afin de bénéficier de cet engouement national. D’une manière pratique aussi, les deux bâtiments se trouvent à moins de 100m l’un de l’autre ce qui facilite aussi énormément les meetings et la communication à tout point de vue. De plus, d’après Mathilde Guillaume,

le fait que Belfius soit détenu à 100% par l'état et que l'état détienne plus de 50% de Proximus a également incité ces deux entreprises à collaborer ensemble. La dimension politique rentre donc aussi en compte de manière importante dans ce cas-ci, mais il est difficile de mesurer quelle importance et quel poids elle a réellement eu dans cette décision (Annexe 2.2 - Interview n°2).

Complémentarité

Au-delà du fait que les CEO respectifs se connaissaient précédemment, ce qui a probablement facilité l'élaboration de cette alliance et la communication, c'est que les deux entreprises représentaient un partenaire idéal aux yeux de l'autre. En effet, d'après Albert Dupont (Annexe 2.1 - Interview n°1), Proximus avait le souhait de se diversifier sur le marché. Ils souhaitaient proposer un produit financier contenant notamment une banque en ligne à leurs clients. Belfius, qui possède une des applications bancaires les mieux notées au monde et dont les compétences en IT sont plus qu'intéressantes, constituait donc le partenaire adéquat sur le plan des ressources et des compétences. En face, Belfius eux, souhaitaient étendre leurs activités afin de toucher un plus grand public. Ils n'ont donc pas hésité à choisir Proximus, doté de compétences en communication et en marketing reconnues. Au-delà de cette faculté à pouvoir toucher un grand nombre de clients, notamment grâce à leurs campagnes publicitaires, Proximus dispose de 131 magasins sur le territoire belge (Proximus, n.d.). Ce nombre important de points de vente représente un canal de diffusion supplémentaire pour Belfius. Les deux entreprises possèdent donc des ressources et compétences qui épousent parfaitement les besoins de l'autre dans cette recherche d'expansion. Cela fait d'eux des acteurs complémentaires, ce qui est idéal pour parvenir à atteindre leurs objectifs respectifs. Grâce à cette complémentarité, les entreprises devraient être incitées à fournir le meilleur d'elles-mêmes et à s'investir au maximum dans ce partenariat. En effet, comme expliqué dans la section 4.2.1.a), la présence d'une complémentarité crée une interdépendance entre les acteurs qui composent l'alliance. Chaque entreprise ne pouvant plus se passer l'une de l'autre étant donné le manque de compétence de chacune dans les domaines où l'autre excelle. Cette interdépendance peut nous laisser penser que les équipes ont donc tout intérêt à réaliser un travail le plus qualitatif possible, ce qui bénéficie à la performance globale de l'alliance.

Vision et objectifs communs

Cependant, le fait que Belfius et Proximus possèdent des ressources et compétences complémentaires ne suffit pas à faire de cette alliance une alliance viable sur le long terme. En effet, il est également essentiel que les deux entreprises établissent une vision et une stratégie commune, afin de se fixer sur un mode opératoire à suivre tous ensemble et ce, dans un même but. D'après leurs propos, Guillaume Boutin et Marc Raisière ont directement su s'aligner sur un plan avec des buts similaires. En effet, grâce au souhait initial de chacun d'atteindre ses objectifs en respectant une série d'engagement parallèle en commun (comme conscientiser leur clientèle à la cause écologique par exemple), les discussions ont été très fluides et assez évidentes pour l'un comme pour l'autre (Annexe 2.2 - Interview n°2). En plus de cela, tous deux possèdent des visions convergentes quant à l'importance que le digital a dans notre société ainsi que sur la nécessité de l'utiliser afin de créer des écosystèmes de services autour de plateformes digitales. C'est d'ailleurs à travers ces plateformes qu'ils ont mis en avant leurs ambitions lors du lancement de cette alliance comme le souligne Marc Raisière dans ces propos : *"Et je crois qu'avec Guillaume, nous avons l'ambition de démontrer que la plateforme ou nos plateformes qui vont être interconnectées auront un niveau de convivialité qui n'aura rien à envier aux plateformes que nous pouvons voir à l'étranger, que du contraire"* (Annexe 2.2 - Interview n°2). Il va même plus loin en avançant que, grâce à l'application Belfius Mobile déjà présente et son million et demi d'utilisateurs mais aussi aux brillants ingénieurs qu'ils comptent dans leurs rangs, ces derniers arriveraient à développer une offre disruptive pour Proximus.

Ce qui est intéressant dans les propos que tiennent les deux CEO est, qu'au-delà du fait que ceux-ci se soient alignés assez rapidement sur un objectif principal (se développer à travers les plateformes digitales) mais également sur des objectifs secondaires (comme la dimension écologique évoquée ci-dessus), c'est le fait qu'ils partagent également la même vision sur la manière dont il faut agir pour atteindre ces objectifs mais aussi sur la façon de percevoir leurs entreprises dans leurs milieux. Tous deux souhaitent proposer une offre au goût du jour, dans l'air du temps. Cela se traduit notamment, selon eux, par l'élaboration d'une application bancaire simple et intuitive mais aussi dans la capacité d'être responsable dans son approche de consommation des produits bancaires et des services financiers. Concernant leur manière de percevoir leurs entreprises respectives, ils ne cachent pas leur ambition. Ils se rejoignent dans leur conception de la Belgique et de son environnement innovateur. Selon eux, les entreprises belges ont tendance à être sur la retenue dans le secteur d'innovation dû à un

complexe injustifié. En effet, Guillaume Boutin et Marc Raisière sont convaincus que la Belgique et ses entreprises ont tout pour se frotter aux cadors mondiaux. Pour cela, il faut croire en ses capacités et chercher un maximum l'innovation dans la mesure du possible. Le fait de ne pas se plaindre mais de prendre en main son destin en collaborant avec d'autres acteurs économiques du paysage belge est, selon eux, l'ingrédient clé pour progresser et prospecter de nouveaux horizons afin de provoquer des nouvelles opportunités (Annexe 2.2 - Interview n°2).

Expérience antérieure

Une des raisons qui a également dû motiver le choix de Proximus à réaliser ce partenariat avec Belfius est l'expérience que cette dernière possède dans la gestion d'alliance. En effet, Belfius a réalisé de nombreux partenariats précédemment avec une série d'entreprises issues de secteurs différents. Par exemple, avec Immo Vlan dans l'immobilier ou avec les groupes Rossel et HLN dans le secteur des médias. Nous voyons donc que ce n'est pas la première fois que Belfius réalise des partenariats à caractère intersectoriel comme celui que constitue l'alliance avec Proximus. Cette expérience a dû être un réel plus aux yeux de Proximus car elle permet plus facilement de mettre en place des routines et habitudes qui donnent de l'assurance à l'entreprise (voir section 4.2.1.e)).

Confiance

Messieurs Guillaume Boutin et Marc Raisière, les CEO respectifs de Proximus et Belfius, se connaissaient donc déjà avant de s'entretenir et de discuter de l'élaboration de l'alliance. Ces deux hommes ont déjà eu l'occasion de s'entretenir ensemble auparavant et en gardent un bon souvenir. Le fait que le projet soit initié par deux responsables qui se connaissent a instauré un climat de confiance. En effet, lorsque ces deux CEO ont présenté le projet à leurs équipes respectives, ils ont évoqué le fait qu'ils se connaissaient. De plus, qu'ils possédaient une idéologie similaire dans l'approche de l'alliance. Cette présence de confiance mutuelle entre les deux CEO a probablement dû déteindre sur le reste de leurs équipes. En effet, le comportement des dirigeants d'une entreprise ou d'un département a, la plupart du temps, une grosse influence sur le comportement et la façon de penser des équipes. De la sorte, les équipes de part et d'autre se sont probablement plus senties dans un environnement de confiance que si cette alliance avait été réalisée entre deux responsables qui ne se connaissaient pas avant les premiers contacts relatifs à l'alliance. D'après nos recherches, ce climat devrait être bénéfique à trois niveaux. Tout d'abord, cela devrait entraîner une dynamique d'honnêteté

dans les négociations à tous les niveaux. Ensuite, les comportements de bonne foi et conformes aux engagements antérieurs devraient être multipliés. Enfin, les travailleurs n'auront a priori pas cette tendance à vouloir profiter de l'autre, même si l'occasion s'y présente (section 4.2.2 d)). Cette confiance est essentielle au bon déroulement de l'alliance. En effet, elle favorise le partage des connaissances et de l'information. Comme expliqué plus haut, ces deux entreprises possèdent des compétences complémentaires et nécessaires, autant pour le développement du projet Banx que du projet Beats. Sans ce partage et cette volonté de vouloir mettre en commun ses savoirs, l'alliance perdrait tout ou du moins une grosse partie de son utilité. Voilà donc pourquoi le fait que les deux CEO se connaissent personnellement avant de mettre l'alliance en place a dû faciliter cette propagation de climat de confiance à travers l'alliance et par conséquent, augmenter la performance de l'alliance.

Symétrie

Ce qui est également de bon présage pour la suite est que Belfius et Proximus sont symétriques à plusieurs niveaux. En effet, toutes deux sont des entreprises où l'état possède plus de la moitié des parts. Celles-ci possèdent également une histoire similaire d'après Mathilde Guillaume. Elles se revendiquent comme des marques locales belges et sont des entreprises qui occupent chacune une place importante dans leurs secteurs respectifs mais aussi au sens large dans le paysage économique belge. Le fait de pouvoir se retrouver l'une dans l'autre les aidera énormément à plusieurs niveaux. En effet, il est plus adéquat selon Albert Dupont de travailler main dans la main avec une entreprise disposant de caractéristiques similaires. Cela permet notamment d'éviter un déséquilibre au niveau de la taille, des moyens financiers et des compétences. Sans quoi, le déséquilibre pourrait provoquer une mauvaise répartition du pouvoir de négociation de chacune des entreprises. Prenons par exemple le cas où Belfius eut été une entreprise beaucoup moins imposante que Proximus. Dans ce cas, Belfius n'aurait eu aucun ou très peu de pouvoir dans la négociation de compromis car la grandeur de Proximus et le besoin de mise à disposition de moyens financiers de la partie collaboratrice les auraient placés dans une situation vulnérable. Cette vulnérabilité se traduirait par un manque d'arguments à mettre sur la table lors des négociations et donc, d'une incapacité à se faire entendre facilement. Ce type de situation pourrait empêcher chaque acteur de donner le maximum de soi ce qui constituerait un manque à gagner pour l'alliance. Pire même, cela pourrait laisser place à de la frustration chez Belfius si ceux-ci n'acceptaient pas le fait de n'être que très peu pris en considération ou si Proximus se plaignait du manque d'apport de son homologue à l'alliance. Cependant, comme l'ont dit Assens

et Cherbib (2010), cette répartition équitable du pouvoir de négociation peut laisser place à une instabilité au sein de l’alliance (voir section 4.2.2.b)). Un autre aspect de la symétrie que nous n’avions pas évoqué dans le deuxième modèle des types d’alliance (voir section 4.1.4) est de considérer la symétrie au-delà de la comparaison des caractéristiques propres à chaque entreprise. En effet, nous pouvons également analyser la symétrie d’une alliance en s’intéressant à ce que chaque entreprise réalise au sein de cette alliance. Comme le dit Guillaume Boutin, cette alliance a pour but d’être bénéfique à la fois pour les clients Belfius mais aussi pour les clients Proximus. Il souligne également le fait que chaque entreprise participe aux deux projets. Il y a donc, pour le projet Beats profitant plus à Proximus, une intervention de Belfius et symétriquement, une aide de Proximus pour la réalisation du projet Banx profitant plus à Belfius. Nous jugeons cette symétrie au sein de l’activité intéressante à notifier car cela pousse chaque entreprise à s’investir dans le projet bénéficiant majoritairement envers l’autre afin de pouvoir raisonnablement espérer qu’en échange, l’autre entreprise fera de même dans l’autre projet.

Avant de passer aux derniers facteurs clés dont on a pu analyser la présence lors de la construction de l’alliance ou peu après, nous souhaitons décrire plus précisément les interactions que les travailleurs de Belfius et de Proximus ont entre eux afin de mieux comprendre comment s’articule cette alliance et l’activité économique qui en découle.

Tout d’abord, il est important de rappeler que Belfius et Proximus sont deux entreprises qui restent totalement distinctes, et ce, même avec cette alliance. Il n’y a donc pas de joint-venture ou d’acquisition. Chaque entreprise reste indépendante comme elle l’était avant la signature de cet accord. Par contre, toutes deux ont désigné un ensemble d’employés qui se consacrent sur le projet Beats ou sur le projet Banx. D’après Mathilde Guillaume, aucun employé ne travaille sur les deux projets en même temps. Il y a donc des équipes spécialisées pour chaque projet. Albert Dupont ajoute qu’il y a donc un ”Head of Banx” et un ”Head of Beats” dans chaque entreprise. D’après lui, la structure est un peu complexe car chaque ”Head of” est soutenu par une équipe qui l’aide à réaliser les différentes missions et tâches propres à la vie du projet en question. Les deux ”Head of” du même projet communiquent donc quotidiennement ou presque. Cependant, derrière, il y a une séparation sur base de leurs compétences et faiblesses. Proximus s’occupera plus de l’aspect marketing et communication tandis que Belfius prendra en charge tout ce qui est lié à l’IT ainsi que du côté légal. L’aspect

législatif est géré par Belfius car ils disposent de la licence bancaire, que Proximus ne détient pas, ce qui empêche ces derniers de faire la promotion d'un produit bancaire directement à leur nom. Nous verrons plus tard que cela a beaucoup d'influence sur leur manière de travailler. D'après Albert Dupont, qui travaille sur le projet Banx, les deux "Head of Banx" essayent au mieux de fusionner les équipes de Belfius et de Proximus travaillant sur le projet. Mais cela n'est pas toujours évident dû au fait que les équipes issues d'entreprises différentes travaillent souvent sur des aspects différents du projet.

Maintenant que nous en savons plus sur la répartition des tâches au sein de l'alliance, nous pouvons passer plus concrètement à ce qu'ils proposent. Comme Marc Raisière le CEO de Belfius le disait lorsqu'il était interrogé lors de l'élaboration de l'alliance, leur mission était de créer une néo-banque parmi les meilleures du monde (Banx). De leur côté, Proximus s'engageait à permettre à Belfius d'intégrer via Beats une offre de télécommunication dans leur offre bancaire, que ce soit l'abonnement mobile, des services relatifs à internet ou encore, des offres de télé ou autres. Des deux côtés, l'objectif était d'augmenter de manière la plus efficace la satisfaction de leurs clients. Les deux CEO se disent extrêmement fiers et ambitieux quant à ce sujet (Annexe 2.2 - Interview n°2).

La complémentarité des ressources que nous avons évoquée plus haut prend tout son sens lorsque nous comprenons que sans Belfius, Proximus serait dans l'interdiction de proposer une banque en ligne à leurs clients. En effet, c'est grâce au fait que Belfius mette sa licence bancaire à disposition qui leur permet d'envisager ce projet. L'opérateur reste tout de même Belfius, qui sera donc au service des clients Proximus. Cependant, elle sera "brandée" et "designée" pour répondre au mieux aux besoins exprimés par les marketeurs de Proximus (Annexe 2.2 - Interview n°2).

La particularité de ce partenariat est le fait que les acteurs qui le composent pratiquent ce qu'on appelle l'"asset light". Cela implique que les actifs détenus par chaque entreprise lors de l'élaboration de l'alliance ou acquis par la suite restent au sein de l'entreprise propriétaire. En revanche, les expertises et connaissances de chacun, elles, sont partagées et propagées au maximum à tous les niveaux afin de rendre ce partenariat le plus performant possible. C'est d'ailleurs là que les compétences de Proximus sont intéressantes aux yeux de Belfius. En effet, Proximus est une entreprise très innovante et qui dispose de compétences en marketing et communication supérieures à celles de son homologue (Annexe 2.2 - Interview n°2). Comme Mathilde Guillaume le détaille, Belfius ne se trouvera donc pas dans le

siège conducteur pour les tâches relatives au marketing et à la communication. En revanche, sa présence sera essentielle afin de s'assurer que le contenu des campagnes publicitaires et des communications en général, réalisées en majeure partie par Proximus, ne contiennent pas d'éléments contraires à la légalité. L'expertise de Belfius au niveau légal est donc essentielle étant donné le manque de connaissance de Proximus vis-à-vis des règles relatives au monde bancaire. L'interdépendance entre les deux entreprises est donc assez marquante, tant les deux se complètent l'une et l'autre dans cette alliance. L'idée est donc de créer des offres avec des contenus exclusifs plus attractives pour les clients Proximus, grâce à l'aide des actifs de Belfius et inversement.

Jusqu'à maintenant, nous nous sommes aperçus que l'ensemble des facteurs clés de succès que nous avons analysé sont bel et bien présents. Leur présence permet à l'alliance de se développer au mieux. Cependant, tous ne sont pas présents ou du moins pas dès le début. Dans ce cas, cela peut poser problème et représenter un obstacle au développement de l'alliance. C'est le cas de la culture et de la communication que nous aborderons ci-dessous.

Culture

Nous avons vu que ces deux entreprises sont belges et que le bâtiment principal de Belfius se trouve à moins de 100 mètres de celui de Proximus. Ces deux entreprises possèdent également des entreprises de taille similaires et se rejoignent sur d'autres aspects. Cependant, cela ne suffit pas pour considérer les cultures des deux entreprises comme similaires. En effet, il faut s'intéresser à la manière dont les employés se comportent et interagissent entre eux afin de comprendre comment ceux-ci fonctionnent dans leur travail. Pour analyser cela, nous avons interrogé les personnes des deux entreprises sur leur manière de procéder au sein de celle-ci. De la sorte, nous avons pu réunir les points communs que ces deux entreprises ont mais aussi les différences présentes dans leur manière de travailler.

Ce qui est intéressant dans le fait d'avoir le point de vue des deux entreprises, c'est la divergence d'opinion que celles-ci peuvent avoir sur certains points. C'est notamment le cas au niveau de la culture. En effet, la principale différence que nous avons trouvée réside dans le fait que Proximus a intégré le management agile dans son mode opératoire depuis quelques années alors qu'à l'opposé, Belfius manœuvre son activité à l'aide d'un management assez traditionnel. Cette différence est fortement ressortie lors des interviews avec les membres de Proximus et constituait selon eux, le défi principal au niveau de la culture dans le but

d'atteindre les objectifs. Comme le dit d'ailleurs Mathilde Guillaume (qui est chez Proximus), *"il y a vraiment une grande différence de culture entre les deux. Belfius est beaucoup plus stricte et hiérarchique. Chez Proximus, on est beaucoup plus ouverts, transparents, on partage plein d'informations"*. Les détails qu'elle nous a apportés par la suite pour appuyer ses propos mentionnaient principalement le fait que chez Belfius, il faut beaucoup de temps avant de lancer quelque chose car leur structure et leur mode de fonctionnement veut que chaque rapport et présentation soient revus par les supérieurs de l'employé en question, qui devront ensuite être revus par des équipes mieux placées dans l'organigramme de l'entreprise avant de pouvoir être utilisés. En revanche chez Proximus, cela se déroule de manière beaucoup plus ouverte et transparente, ce qui leur permet de gagner beaucoup de temps à ce niveau-là. Elle va même au-delà de sa réflexion en disant qu'au final, la culture de chacune des entreprises est à l'image de son CEO. En effet, alors que Guillaume Boutin, CEO de Proximus, a l'habitude de réaliser ses présentations en baskets, Marc Raisière, CEO de Belfius lui, est beaucoup plus rigide et sérieux. Cette différence entre d'un côté, la prudence fort prononcée de Belfius et de l'autre, le côté fonceur de Proximus a entraîné quelques problèmes de coordination dès le début. Cela entraînait donc un avancement en accordéon qui compromettait fortement l'exploitation de tout le potentiel que représente ce partenariat. D'autant plus que, le partage d'informations et de connaissances est beaucoup plus ancré dans le mode de fonctionnement des employés de Proximus que de Belfius, ce qui entraînait un partage inégal des informations et résultait en un déséquilibre problématique (Annexe 2.3 - Interview n°3).

Face à cette divergence de culture et les différents problèmes que celle-ci amenait, les deux entreprises ont dû trouver une solution afin de trouver un terrain d'entente pour résoudre un maximum ces problèmes. Mathilde Guillaume explique que les dirigeants se sont donc penchés de plus près sur la façon dont travaillent les deux entreprises. Après avoir compris les principaux obstacles qui se trouvaient entre eux, la discussion entre les deux entreprises a abouti sur une nouvelle manière de procéder. Incluant une routine afin que chacun puisse s'organiser au mieux dans son travail et ce, dans une structure mieux définie. Ils se sont alors mis à travailler de manière agile tous ensemble. Afin d'instaurer cette nouvelle dynamique, ils ont mis en place un système de meeting prenant place toutes les deux semaines. Durant ce meeting, chaque équipe présente les avancées sur lesquelles ils ont travaillé à l'ensemble des employés concernés par le projet. Ensuite, chacune d'entre elles recevait un feedback des autres afin d'avoir un avis extérieur et de savoir ce qu'il fallait encore changer, supprimer ou améliorer. Selon Mathilde Guillaume, le fait d'avoir libéré du temps dans l'emploi de chacun afin de pouvoir réaliser ce genre de réunion tous ensemble est bénéfique. En effet,

cela permet d'avoir un échange régulier afin de s'assurer que chacun ait une vue d'ensemble de l'avancée du projet pour que celui-ci puisse réaliser au mieux son travail dans son secteur par la suite. Le fait de réaliser des échanges réguliers permet aussi de s'assurer un partage d'informations fréquent et soutenu. Etant donné que Proximus travaillait déjà dans ces conditions, la plus grande adaptation a dû être faite par les équipes de Belfius. D'après Mathilde Guillaume, certaines personnes étaient réticentes lors du lancement du concept visant à les réunir toutes les deux semaines car ceux-ci ne connaissaient pas ce type de pratique et voyaient cela comme une perte de temps. Après quelques mois, la pratique semble avoir été assimilée et acceptée par une grande majorité des travailleurs de part et d'autre et commence à avoir des répercussions positives sur la performance de l'entreprise. Evidemment, la culture d'une entreprise est quelque chose de très ancré et robuste. Il est donc presque impossible de la modifier dans sa totalité. Certaines choses restent propres à chaque entreprise et il faut le voir comme une partie intégrante de cette dernière. Il ne faut donc pas chercher à tout prix à modifier la culture d'une ou l'autre entreprise afin que les deux soient totalement identiques. D'une part car cela constituerait une tâche trop complexe et très périlleuse. Et d'autre part, dans le cas de l'alliance Belfius-Proximus, cela aurait été d'autant plus difficile à envisager car ces entreprises ont conservé leur activité économique de base, propre à chacune. Toute la complexité de la dimension culturelle est donc de converger vers une culture coopérative entre les deux entreprises sans pour autant dénaturiser la culture initiale de chacune d'entre elles. De la sorte, grâce à la culture coopérative qu'ils sont parvenus à mettre en place, ils bénéficieront d'une meilleure coordination qui leur permettra d'utiliser leurs actifs et savoirs d'une manière plus adaptée.

Communication

Lors des premiers moments de vie de l'alliance, la communication entre les deux entreprises n'était pas au beau fixe. En effet, comme évoqué ci-dessus, certaines informations n'étaient pas communiquées à tous les niveaux auxquels ils auraient dû l'être. Cependant, cette mise en place du système de présentation/feedback des différentes équipes a également eu des répercussions positives sur la communication, et ce, à tous les niveaux. D'une part, cela a permis de renforcer la communication de chaque équipe de part et d'autre car celles-ci doivent désormais se réunir toutes les deux semaines afin de déterminer ce qu'il est pertinent de présenter. Cela leur permet donc de refaire le point régulièrement et de s'assurer que chaque membre de l'équipe visualise les avancées réalisées durant la dernière quinzaine. D'autre part, cela engendre une meilleure communication entre les différentes équipes au

sein de l’alliance. Ça permet à chaque équipe de disposer de l’ensemble des informations qui leur donne la possibilité d’améliorer leur performance. Dès lors, depuis la mise en place du processus, la communication est intensifiée à tous les niveaux.

Cependant, selon Albert Dupont, au-delà de la fréquence de communication, les façons de communiquer des deux entreprises étaient également fortement différentes. En effet, alors que Proximus utilise une communication plus spontanée et naturelle, Belfius privilégie la communication formelle entre ses employés. Cela a donc entraîné des situations embarrassantes lors des premières entrevues. En effet, cela est arrivé qu’un membre de Proximus cherche à faire une plaisanterie n’ayant pas été comprise par certaines personnes de chez Belfius (Annexe 2.1 - Interview n°1). Il est donc important également de trouver un terrain d’entente sur la manière de communiquer, au-delà de la fréquence de cette communication. Pour Albert Dupont, il est plus compliqué d’installer des changements dans l’organisation afin de changer ce type de différence. D’après lui, dans ce cas, il est surtout essentiel d’informer la totalité des employés des deux entreprises de cette différence afin que chacun puisse en prendre compte et réalise les éventuelles adaptations nécessaires lorsqu’il est en lien avec des personnes provenant de l’entreprise alliée. Nous voyons donc que la communication n’a pas toujours été idéale et qu’il est parfois compliqué de concilier les habitudes de chacun mais que les dirigeants des entreprises ont su adopter les bonnes pratiques afin que celles-ci évoluent positivement à travers le temps. De plus, du fait que les bâtiments de Belfius et Proximus soient très proches, les dirigeants en ont profité pour initier de temps à autre le travail des équipes Proximus dans les locaux de Belfius et inversement. Le fait de pouvoir travailler ensemble dans un environnement autre que virtuel permet également de renforcer le contact et les liens entre les gens, ce qui devrait être bénéfique pour la communication. Désormais, grâce à cette communication bien développée entre les différentes équipes, l’alliance bénéficie d’un partage d’informations adéquat afin de maximiser son rendement.

5.4.3 Création de valeur à travers l’alliance

Jusqu’à présent, nous avons analysé quels étaient les différents éléments nécessaires au bon déroulement de l’alliance que nous pouvions retrouver dans le cas de ce partenariat entre Belfius et Proximus. En revanche, nous ne sommes pas encore penchés sur la création de valeur à proprement parler. Avant de s’attaquer à cette section, jetons un coup d’œil à la revue de littérature. D’après nos recherches, il existe trois visions afin d’analyser la création de valeur. Tout d’abord, la vision basée sur les ressources. Ensuite, la vision basée sur

la connaissance. Et pour finir, la vision basée sur la gouvernance. Cependant, par soucis de pertinence et de clarté, nous considérerons la connaissance comme une ressource à part entière. En effet, comme mentionné dans la section 4.3.2, la connaissance est avant tout un type précis de ressource que nous pouvons classer dans la catégorie des ressources basées et liées à l'aspect humain, regroupant notamment la culture, la formation et l'expertise des employés (voir section 4.3.1).

Vision basée sur les ressources (et les connaissances)

L'articulation des différentes ressources entre les deux entreprises déjà expliquée dans la section précédente, nous pouvons directement nous pencher sur l'analyse du fonctionnement de l'alliance et leur manière de créer de la valeur vis-à-vis des ressources (et donc des connaissances). Tout d'abord, afin de créer de la valeur à l'aide des ressources, il est essentiel qu'une série de conditions soient respectées sans quoi, la création de valeur sera compromise.

La condition la plus importante dans cette quête n'est autre que la complémentarité des ressources détenues par les deux entreprises formant l'alliance. Dans le cas Belfius-Proximus, nous avons déjà discuté de cette complémentarité dans la section 5.4.2. Sur base de nos conclusions, nous pouvons bel et bien affirmer que cette complémentarité est fortement présente. C'est grâce à cette complémentarité entre les ressources et suite à la mise en commun de celles-ci que les deux entreprises parviendront à générer une rente relationnelle.

En plus de cette complémentarité, il est également essentiel que les entreprises qui composent l'alliance ne soient pas en mesure d'acquérir les ressources en question sur un marché secondaire. Dans notre cas, du côté de Proximus, la condition est bel et bien respectée car comme l'a dit Denis Leroy, l'application bancaire Belfius Mobile se retrouve constamment dans le top 3 du classement de SIA partners, baromètre des applications bancaires. Cela fait de Belfius un allié disposant d'une des meilleures applications mondiales, première chaque année en Belgique. Il est donc pratiquement impossible, dans l'état actuel des choses du moins, d'acquérir sur un marché secondaire une application bancaire d'une même qualité. Du côté de Belfius, nous savons que ceux-ci avaient pour but de s'entourer des meilleurs spécialistes, en termes de communication et de marketing, sur le territoire belge. Proximus est une des entreprises belges dont le marketing est le plus reconnu et dont les compétences en communication sont parmi les meilleures du pays également. Cela fait donc d'eux des acteurs très difficilement remplaçables aux yeux de Belfius. Nous pouvons donc raisonnable-

ment penser que, dans la mesure du rationnel, il serait compliqué pour Belfius comme pour Proximus d'acquérir les ressources possédées par l'autre sur un marché secondaire. Cela empêchera donc un des deux acteurs de se retrouver dans une position de force dans laquelle ils pourraient être tentés de quitter l'alliance, le cas échéant, l'alliance ne créerait donc plus de valeur suite à sa dissolution.

La troisième et dernière compétence essentielle afin d'envisager de pouvoir créer de la valeur à travers l'alliance est la présence de confiance entre les membres qui la composent. Dans notre cas, sur base de nos perceptions, nous considérons que la confiance entre Belfius et Proximus est assez forte pour les raisons expliquées dans la section précédente. Grâce à cette confiance, chaque membre sera rassuré et convaincu que l'autre membre de l'alliance n'adoptera pas un comportement opportuniste une fois les ressources de l'autre en sa possession. Suite à cette conviction mutuelle, Proximus et Belfius devraient s'investir à 100% dans le partenariat.

Selon nous, les trois conditions énoncées ci-dessus sont donc respectées dans le cadre de l'alliance Belfius-Proximus. Cela permettra donc aux deux acteurs de bénéficier de cette rente relationnelle, ce qui les installera dans une position dominante vis-à-vis de leurs concurrents qui évoluent seuls.

Désormais, il peut être intéressant d'analyser concrètement en quoi l'alliance permettra de générer des rentes supplémentaires chez les deux acteurs qui la composent. Pour cela, reprenons le schéma présent dans notre revue de littérature (figure 11), qui nous permettra d'analyser et d'estimer les quatre rentes une par une.

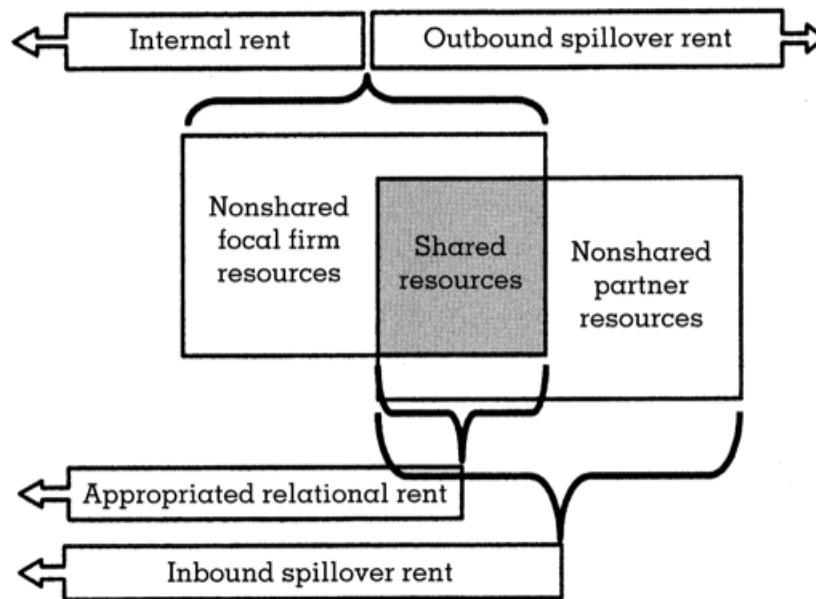


Figure 11: Articulation des ressources et des rentes au sein de l’alliance
(Lavie, 2006)

Avant d’interpréter chacune des 4 rentes qui composent le modèle sur lequel nous avons décidé de nous baser pour réaliser cette analyse, rappelons que ces deux entreprises pratiquent l’“asset light”. Comme Guillaume Boutin, CEO de Proximus nous l’explique, dans leur cas ils partagent leurs expertises, l’innovation marketing, l’innovation digitale en créant cette plateforme qui s’appuie sur des actifs qui restent au sein de chaque entreprise. Il n’y a donc pas, littéralement parlant, de mise en commun des ressources dans un entrepôt commun par exemple. En revanche, les deux acteurs de l’alliance mettent en commun les différents bénéfices et apports qui peuvent découler de leurs différentes ressources donc la conséquence sera la même sur le plan de la création de valeur. Cette mise en commun de leurs expertises respectives leur permettra donc de se spécialiser davantage dans le domaine où ils excellent afin de créer une offre exclusive, la plus différente possible des concurrents afin de se différencier, ce qui est l’objectif ultime.

Nous pouvons désormais passer à l’analyse de chaque rente. Nous reviendrons brièvement sur ce que chaque rente représente mais pour de plus amples informations, veuillez consulter la section 4.3.1.

a) La rente interne

Pour rappel, la rente interne est liée aux bénéfices privés de chacun des acteurs de l'alliance perçus grâce à celle-ci. Nous pouvons donc dissocier la rente interne de Proximus de celle de Belfius. Cette rente peut se décomposer en deux "sous-rentes" : la rente ricardienne et la quasi-rente.

Concernant la rente ricardienne, relative à la rareté des ressources et à la capacité des deux entreprises à se différencier, celle-ci nous semble fortement intéressante dans le cas de l'alliance Belfius-Proximus. En effet, comme la totalité des personnes interrogées nous l'ont expliqué, l'idée de l'alliance est de créer une offre inédite à leurs clients. Cela fait donc de Belfius et de Proximus des acteurs proposant chacun, dans leur domaine respectif, des services complémentaires liés au domaine de l'allié. Le fait que l'alliance offre la possibilité à chacune des entreprises de proposer une offre inédite à leurs clients nous laisse penser que ceux-ci bénéficieront fortement de leur différenciation vis-à-vis de leurs concurrents respectifs. Ce bénéfice suite à la différenciation que leur permet l'alliance réside donc dans cette rente ricardienne.

Pour ce qui est de la quasi-rente, celle-ci désigne la valeur supplémentaire que Belfius et Proximus parviendront à générer, comparée à ce que leurs concurrents auraient fait dans les mêmes conditions, grâce aux ressources dont ils disposent personnellement. Cette rente est difficile à se représenter dans notre cas car celle-ci implique une dimension comparative avec les autres entreprises présentes dans l'industrie de chacune. Or, nous n'avons que très peu d'informations sur leurs concurrents. Cependant, bien que nous ne sommes pas en mesure de quantifier cette quasi-rente, nous pouvons tout de même supposer que, grâce aux ressources mises à disposition par l'entreprise alliée, chacun des acteurs de l'alliance sera en mesure de créer un effet que nous qualifions de levier afin de rendre ses propres ressources encore plus avantageuses que ce qu'elles n'étaient sans la possibilité de jouir des ressources de l'allié.

Selon nous, la rente interne, somme des deux rentes développées ci-dessus, devrait dans le cas de l'alliance Belfius-Proximus être assez importante. Nous effectuons cette supposition suite à l'estimation d'une rente ricardienne très importante ainsi que celle d'une quasi-rente qui, à minima, serait présente légèrement.

b) La rente relationnelle appropriée

Passons désormais à la rente relationnelle appropriée. Sur base de ce que Dyer et Singh (1998) ont publié, cette dernière réside dans les bénéfices communs des entreprises dégagés grâce à la combinaison, l'échange et le co-développement des ressources. Les acteurs agissant seuls dans leur activité économique ne perçoivent donc pas cette rente car celle-ci est extraite des relations, du partage quotidien de connaissances, des ressources complémentaires et des mécanismes de gouvernance efficaces sur lesquels nous reviendrons par la suite. Etant donné que tous les concurrents de Belfius et Proximus ne travaillent pas en alliance, cela permet déjà à ces deux entreprises de générer une valeur supplémentaire vis-à-vis de ces concurrents. L'alliance a donc déjà, dans un premier temps, un moyen supplémentaire de créer de la valeur que la totalité des concurrents ne parviendront pas à générer. De plus, il est également pertinent d'établir une estimation de cette rente relationnelle afin de pouvoir se situer vis-à-vis des concurrents se trouvant dans une alliance stratégique également.

Ici encore, il est difficile de mesurer à quel point cette rente relationnelle sera importante. Cependant, étant donné que cette rente ne provient uniquement des ressources que Belfius et Proximus décideront de mettre en commun, nous pouvons réaliser quelques suppositions. En effet, grâce aux informations que les personnes interrogées nous ont données, nous pouvons vraisemblablement conclure que la quantité de ressources partagées entre les deux entreprises est très importante. Tant celles-ci se spécialisent chacune dans leurs domaines de prédilection et partagent un maximum d'informations et de ressources entre elles. Ce que nous voulons dire par là, c'est que la nature de leurs relations et la manière dont l'alliance s'articule, notamment avec cette décision d'opérer avec la stratégie d'"asset light", font d'elles deux entreprises qui ont toutes les raisons personnelles de partager un maximum avec leur homologue. La présence de cette quantité importante d'informations et de ressources partagées est la première raison pour laquelle nous avons tendance à dire que la création de valeur à travers cette rente relationnelle serait est considérable. Cependant, il est difficile de dire qui des deux entreprises possèdera la plus grande rente relationnelle car nous sommes dans l'incapacité de savoir laquelle des deux entreprises met le plus à disposition de l'autre ses ressources mais aussi car la différence importante dans la nature des ressources mises à disposition de chacun rend la comparaison d'autant plus complexe.

De plus, d'autres paramètres influencent le degré d'importance que la rente relationnelle prend dans la création de valeur générale à travers l'alliance, notamment la capacité d'absorption des entreprises. Nous entendons par là, la capacité que Belfius et Proximus auront à identifier, évaluer, assimiler et exploiter les ressources extérieures que leur offre cette alliance. Pour ce qui est de ce paramètre, nous pensons que Proximus se trouve dans une meilleure position que Belfius. En effet, nous avons mis l'accent sur la différence de culture entre ces deux entreprises, du moins lorsque chacune travaille de son côté. D'un côté, Belfius possédant une culture plus traditionnelle et hiérarchique et de l'autre Proximus ayant mis en place une culture agile depuis quelques années. Nous pensons justement que grâce à cette expérience dans la culture agile, l'entreprise de télécommunication aura plus de chance de générer une rente relationnelle importante. Pour cette raison, nous supposons que grâce à leur meilleure capacité d'absorption, Proximus génère actuellement une plus grande rente relationnelle à ce niveau-là. Cependant, nous avons également détaillé plus haut les différentes résolutions qui ont été prises afin de réduire cet écart entre les cultures. D'après ce que les personnes interrogées nous ont dit, bien que les deux doivent faire des compromis, l'objectif est plus que Belfius se rapproche de la culture agile plutôt que Proximus se rapproche d'une culture traditionnelle. Ces résolutions nous laissent donc penser que, si Belfius parvient à intégrer cette culture agile, apprise grâce à la collaboration avec Proximus, dans son activité économique générale, cet écart devrait se réduire dans le futur.

Comme l'a dit Williamson (1975), afin de considérer la rente relationnelle dans sa totalité, il est important d'intégrer à ses estimations l'éventualité où l'un des acteurs de l'alliance adopterait un comportement opportuniste. Pour ce qui est de l'alliance Proximus-Belfius, l'intensité de l'interdépendance présente entre les deux entreprises nous laisse penser que ce scénario est très peu probable. Cependant, pour être complet, si Proximus venait à adopter un comportement opportuniste vis-à-vis de Belfius, l'entreprise de télécommunication verrait sa rente relationnelle augmenter au détriment de la rente relationnelle de Belfius, et inversement si Belfius serait tenté d'adopter ce type de comportement. Nous pourrions donc nous demander pourquoi chaque entreprise ne le tenterait pas puisque cela augmenterait leur rente mais la raison pour laquelle il est mieux de ne pas le faire est que sur le long terme, si l'entreprise alliée venait à se rendre compte de cela, l'impact négatif serait beaucoup plus important que le côté positif que cela aurait procuré initialement, notamment via une réduction de la quantité de partage des ressources et informations entre les deux entreprises.

Sur base des différents points abordés, nous pensons que la rente relationnelle sera également assez importante et que Belfius et Proximus parviendront à générer beaucoup de valeur à travers celle-ci. Si nous devions établir une comparaison des rentes relationnelles de ces deux alliés, nous aurions tendance à dire que la balance pencherait légèrement du côté de Proximus. Cette différence s'expliquerait par l'écart que ces deux entreprises ont dans leur faculté à absorber les ressources et informations que l'autre décide de lui mettre à disposition.

c) La rente de débordement entrant et la rente de débordement sortant

Ces rentes font référence au déséquilibre qu'il pourrait y avoir entre les deux entreprises à plusieurs niveaux : la répartition du pouvoir de négociation, la capacité d'absorption ainsi que la tendance de chacune d'entre elles à adopter un comportement opportuniste. Pour ce qui est du premier et du troisième critères, nous jugeons Belfius et Proximus comme symétriques. Cela serait donc contradictoire de les différencier sur base de ces aspects. En revanche, pour les raisons développées ci-dessus, nous pensons que Proximus dispose d'une meilleure capacité d'absorption que Belfius. Cela lui donnerait donc un avantage dans la capacité de générer de la valeur et ce, sur base des ressources non intentionnellement partagées par Belfius, que Proximus parviendrait à absorber (car la rente influencée par la capacité d'absorption des ressources intentionnellement partagées réside déjà dans la rente relationnelle et cela constituerait une erreur de la compter deux fois).

Pour résumer, nous pensons que l'alliance entre Proximus et Belfius permet aux deux entreprises de créer de la valeur de manière satisfaisante grâce aux raisons évoquées. Nous avons tout de même tendance à dire que Proximus parvient à créer légèrement plus de valeur que Belfius mais les deux résultats restent satisfaisants selon nous. Cependant, il est important de garder à l'esprit que, dû à la politique de confidentialité des données de l'alliance très prononcée, il est très difficile de donner une valeur chiffrée pour l'une comme pour l'autre. De plus, les personnes interrogées étaient incapables d'estimer l'impact proportionnel que l'alliance a sur la création de valeur totale de l'entreprise. Cela ne reste donc que des hypothèses sur base de ce que nous avons pu analyser.

Vision basée sur la gouvernance

La troisième vision que nous avons évoquée dans notre revue de littérature n'est autre que la vision basée sur la gouvernance. Dans notre cas, nous n'avons pas perçu beaucoup de décisions relatives à la gouvernance dans un but de créer de la valeur à proprement parlé. Si nous revenons sur le système présentation/feedback évoqué dans la section 5.4.2, qui a pour but de rapprocher la culture et d'améliorer la communication entre les employés des deux entreprises, nous pouvons dire que ce mécanisme permettra à l'alliance de générer plus de valeur sur le long terme. Mais cette décision de changement dans la manière de procéder n'avait pas pour but immédiat de créer de la valeur. Nous ne pouvons donc pas relier directement cette décision à la création de valeur mais plutôt voir cette mise en place comme une conséquence indirecte sur le long terme quant à la création de valeur.

Approche stratégique

L'analyse ci-dessus était donc plutôt technique et théorique avec les différentes visions évoquées mais aussi l'analyse de comment se développent ces 4 rentes expliquées dans la revue de littérature. Il est également possible d'analyser brièvement la création de valeur de l'alliance Belfius-Proximus d'un point de vue purement stratégique. Ici aussi, les personnes interrogées issus de Belfius et de Proximus ont tenu à être très prudentes au niveau du partage d'informations afin d'éviter le risque de voir une autre entreprise les imiter. Cependant, nous pouvons tout de même évoquer ce qu'ils cherchent à obtenir suite à cette alliance sans aborder en profondeur la manière d'y parvenir, étant donné le manque d'informations à ce sujet-là.

Selon nous, le point principal à notifier dans cette stratégie en lien avec l'alliance est le fait que les deux entreprises ne cherchent pas en premier lieu, via cette diversification de services, à attirer de nouveaux clients. Certes, si cela est possible, les deux entreprises s'en réjouissent. Mais l'objectif principal pour Belfius et Proximus à travers cette alliance est de fidéliser leurs clients. En effet, les personnes interrogées ont toutes insisté sur le fait que l'objectif ultime était de réduire le taux d'attrition aussi appelé "churn reduction" par les interrogés. Cela signifie qu'à travers leur diversification de service, Proximus et Belfius cherchent à devenir de plus en plus indispensables aux yeux de leurs clients en devenant "leur partenaire quotidien" (Annexe 2.1 - Interview n°1). C'est-à-dire que cela permettra au client de gérer plusieurs aspects et ce, sur la même plateforme plutôt que d'avoir sa banque chez un tel, son abonnement de télécommunication chez un autre ainsi que d'autres comptes ouverts

dans d'autres entreprises pour les autres services qu'ils proposent (possibilité d'acheter des titres services par exemple). Pour cela, ceux-ci cherchent à confectionner les plateformes les plus simples et intuitives possibles, afin que les clients se sentent vraiment accompagnés et aidés dans leurs démarches. D'autres mécanismes parallèles, toujours dans le but de fidéliser la clientèle ont été mis en place. Notamment un système de récompense proportionnel à la fréquence d'utilisation de la plateforme par exemple.

Il est donc intéressant de se demander ce qui a poussé cette banque et cette entreprise de télécommunication à trouver de nouvelles perspectives d'avenir afin de garder une base de clients suffisamment solide. Comme Mathilde nous le disait lors de son interview, c'est tout simplement parce que les marchés dans lesquels se situent les deux entreprises ont beaucoup évolués. En effet, de nombreux nouveaux moyens remplacent les services que Belfius et Proximus proposent, ce qui explique cette migration des clients vers d'autres entreprises. Par exemple, l'augmentation du streaming a eu un impact très négatif pour Proximus, cela a engendré une grosse perte de revenus. Pour Belfius, l'apparition des néo-banques proposant des services à des prix plus intéressants leur ont fait aussi beaucoup de mal.

5.4.4 Problèmes spécifiques rencontrés au sein de l'alliance

Nous avons vu dans la section 5.4.2 que les deux entreprises ont dû régler quelques différends au niveau de la culture et de la communication. Ces deux domaines sont souvent sources de problèmes au sein de n'importe quelle alliance stratégique. Cependant, nous avons identifié 3 autres problèmes spécifiques qui ont perturbé le déroulement de l'alliance.

Le premier n'est pas propre au partenariat entre Belfius et Proximus puisqu'il a touché les entreprises du monde entier. Il s'agit de la crise du Covid-19. En effet, les deux entreprises n'ont pas eu de chance à ce niveau-là car la crise sanitaire est arrivée au moment où le partenariat venait d'être lancé. Effectivement, les deux CEO Guillaume Boutin et Marc Raisière ont annoncé le partenariat en juin 2020 et les premiers cas de Covid avaient déjà été détectés en Belgique à cette période-là. Cela a rendu la mise en place du partenariat difficile car plusieurs mesures ont été prises par le gouvernement. Par exemple, les employés ne pouvaient plus se rendre au bureau tous les jours mais ils devaient faire du télétravail. Malgré tout cela, le partenariat a quand même survécu à la crise sanitaire. Tout d'abord, comme les deux entreprises sont belges, elles ont dû se plier aux mêmes régulations. Cela a bien évidemment facilité les choses car si les deux organisations venaient de pays différents, elles

auraient probablement eu plus de difficultés avec les différentes mesures prises dans chaque pays par rapport au Covid. De plus, les deux entreprises ont chacune très bien géré la crise individuellement. Du côté de Proximus, le fait de faire passer plus de 11 000 personnes en télétravail du jour au lendemain n’a pas été un problème. Ils ont mis la priorité sur l’aide envers leurs clients. Leur but était de les accompagner en cette période difficile en proposant une connectivité gratuite aux plus touchés par la crise afin qu’ils puissent rester en contact avec leurs proches. Ils ont aussi fourni de la connectivité aux centres de triage des malades afin de tracer aux mieux les personnes atteintes du virus. Le CEO de Belfius confirme que c’est en grosse partie grâce à tous les efforts de Guillaume Boutin et ses équipes que le partenariat a su perdurer et que de leur côté, ils ont pu assurer leur service bancaire qui est essentiel. Et ce, même lorsque 95% des employés devaient travailler à domicile (Annexe 2.2 - Interview n°2).

Le deuxième problème que nous avons identifié est spécifique aux deux entreprises et est en fait un problème à double sens. C’est Mathilde qui nous l’a expliqué durant notre entretien avec elle. Comme nous l’avons déjà dit plus haut dans ce mémoire, les deux entreprises se complètent plutôt bien car Belfius gère tout au niveau de l’IT et Proximus s’occupe plus de tout ce qui est marketing et communication avec les clients. Mais cette complémentarité est à la base de deux sources de conflits. D’une part, comme c’est Belfius qui gère toute la structure du framework IT, l’application Banx ressemble beaucoup à l’application Belfius Mobile. Et comme Mathilde nous l’a expliqué, cela contrarie l’entreprise de télécommunication. Ils auraient donc aimé modifier un peu le design et le “flow” de l’application mais cela est très difficile à réaliser. Ils aimeraient apporter une touche un peu plus “Proximus”. Cependant, cela veut dire qu’il faut toucher au “back-end” de Belfius mais cela est très lourd et difficile à faire, même pour modifier une seule petite phrase. En effet, il faudrait utiliser des processus longs et coûteux pour effectuer des changements minimes. D’autre part, Belfius a identifié une faille dans le fait que ce soit Proximus qui s’occupe de la communication et de la publicité pour les clients. En 2020, Proximus a réalisé une enquête à la suite d’une de leur campagne publicitaire à la télévision pour Banx. Et ils ont partagé les résultats de cette enquête à Belfius mais cela n’était pas satisfaisant pour la banque. En effet, la plupart des clients qui ont répondu à l’enquête ont dit qu’ils pensaient que Banx était uniquement un produit Proximus car le design et le “branding” de la publicité était vraiment similaire aux autres produits de Proximus. Ce problème est encore d’actualité aujourd’hui et les deux entreprises discutent beaucoup afin de changer l’apparence des publicités et du marketing de Banx en général (Annexe 2.3 - Interview n°3).

Le dernier problème que nous avons identifié est le plus gros des 3. Dans les 3 entretiens que nous avons eus, les personnes nous en ont parlé et les deux CEO en parlent aussi dans leur conférence de presse sur LN24. Il s'agit de tout ce qui touche à l'aspect légal et aux régulations. Effectivement, l'alliance, dès son lancement a vite été heurtée à des problèmes légaux avec la FSMA. FSMA, acronyme de "Financial Services and Markets Authority" qui se traduit par Autorité des services et marchés financiers. Les problèmes sont liés au projet Banx, le projet Beats, lui, n'est pas concerné par cela. A la base du projet Banx, les deux entreprises s'étaient mises d'accord pour que ce soit Belfius qui s'occupe de tous les aspects techniques liés à la construction de l'application. Proximus n'avait qu'un rôle de vendeur et de marketeur. Cependant, comme nous l'explique Albert Dupont, Proximus n'est pas une banque et n'a donc pas le droit de faire de la publicité pour un produit bancaire étant donné qu'ils ne détiennent pas de licence bancaire. *"Donc le vendeur dans un shop de Proximus, il ne peut pas dire aux clients "regardez, on a une banque en ligne" ils n'en ont pas le droit. Ils ont juste le droit de dire "il y a un partenariat entre Belfius et Proximus, rentrez sur ce site-là pour en savoir plus" (Annexe 2.1 - Interview n°1).* Sa collègue Mathilde nous confirme que des choses doivent être mises en place pour respecter les régulations. Selon elle : *"On doit vraiment mettre dans chaque annonce "terms and conditions banks.be" ou "sponsorisé par Belfius" par exemple".* Elle nous a expliqué que comme c'est Belfius qui détient la licence bancaire, ce sont eux et plus précisément leur département légal qui doit vérifier que toutes les différentes publicités et communications à propos de Banx, même celles publiées par Proximus, soient conformes aux régulations. Elle nous a expliqué qu'avec ses collègues ils avaient créé un petit film publicitaire sur Banx mais qu'avant de pouvoir le publier ils ont dû le faire analyser par les équipes de Belfius pour être certains que tout soit en ordre et qu'ils ne devaient rien modifier avant de le publier (Annexe 2.3 - Interview n°3). Cela nous a bien été confirmé par Denis Leroy, travaillant chez Belfius. Selon lui, d'ailleurs, c'est bien normal que la FSMA contrôle ce qui se passe mais il trouve qu'ils sont un peu trop stricts. *"Ils sont plus là pour serrer la vis que pour la desserrer".* Comme il nous l'a expliqué, il ne travaille pas dans le département légal et n'est pas un professionnel à ce niveau-là mais il pense que cela aurait peut-être mieux fonctionné si Banx avait été une joint-venture ne formant qu'une seule personne morale. De fait, s'ils ont eu autant de problèmes avec Banx, il pense que c'est à cause de la structure organisationnelle. En effet, deux personnes morales différentes dont une s'occupe de la vente et de la marque et dont l'autre a tous les services financiers du produit a certainement compliqué les choses. Il pense aussi que les employés ont fait face à une certaine lassitude et un découragement face au mur qu'était la FSMA. Dans de si grosses

corporations, il pense que les employés ont eu la liberté de pouvoir dire *“Ok pas grave je vais rentrer et demain je travaillerai sur un autre dossier. Alors que finalement je pense que si on avait vraiment été une startup, je pense que ça aurait été tous les jours à la FSMA faire le pied de grue pour faire avancer les choses.”* (Annexe 2.4 - Interview n°4).

5.4.5 Evaluation de la performance de l’alliance

Comme nous l’avons vu dans la revue de littérature, évaluer la performance d’une alliance stratégique est quelque chose de très compliqué à réaliser mais pour autant nécessaire. Belfius et Proximus tentent donc tous les deux tant bien que mal d’évaluer la performance de leur partenariat. La première chose à notifier est que la performance de l’alliance se décompose en deux, avec d’un côté la performance de Beats et de l’autre, celle de Banx (Annexe 2.1 - Interview n°1). Nous pouvons tout d’abord, d’après les dires de Denis Leroy, constater que la performance de Beats est supérieure à celle de Banx. *“Donc effectivement en termes de performance, je pense que Beats a lui atteint ou quasiment les objectifs fixés au départ. Mais nous si on doit être aller, à 10% d’objectifs ou 15% de l’objectif en tout, c’est beaucoup.”* Ce qui nous intéresse, c’est de voir comment cette performance est évaluée. Nous allons voir que beaucoup de mesures et KPI (indicateurs clés de performance) sont pris en compte pour y parvenir. Cela est positif car nous avons vu dans notre revue de littérature et plus particulièrement avec Osland et Cavusguil (1998) que lorsqu’une évaluation ne se limite qu’à une seule perspective, cela mène généralement à des résultats biaisés ou erronés. Mais avant tout il est important de noter qu’avant de mettre en commun leurs différentes mesures et résultats, les deux entreprises ont chacune leur propre méthode d’évaluation.

Certains résultats sont partagés entre les deux entreprises mais d’autres pas. Par exemple, Belfius ne peut pas partager toutes les informations purement liées à la banque. Ils n’ont pas le droit de le faire parce qu’encore une fois, Proximus n’a pas de licence bancaire et ce serait donc une transgression à la loi. D’autres données ne peuvent pas être divulguées au partenaire cette fois par souci de GDPR (de l’anglais General Data Protection Regulation), cependant il est possible de les anonymiser afin de tout de même les partager avec l’entreprise alliée. Pour que tout soit au mieux analysé, il est préférable de partager un maximum d’informations. Comme nous venons de le voir, Belfius ne peut malheureusement pas tout partager à Proximus. D’après Denis Leroy employé de Proximus qui travaille sur le projet Banx : *“Pour Beats à mon avis, ils doivent garder des informations mais pour Banx*

je pense qu'ils nous donnent tout parce que le rôle de Proximus sur Banx, à nouveau, je le répète, c'est plus la communication en amont" (Annexe 2.4 - Interview n°4).

Ce type de partenariat est très dynamique et il est important de réévaluer les différents objectifs. C'est pour cela que comme nous l'a expliqué Albert Dupont, tous les 3 mois les deux CEO se réunissent avec les "head of" de Banx et de Beats pour discuter des chiffres et de la performance du partenariat. Il souligne le fait que le partenariat est jugé sur la somme des deux. Mais surtout, il précise que le facteur financier n'est pas le seul à être pris en compte et heureusement pour Banx d'ailleurs. Mais d'autres facteurs sont tout aussi prépondérants et permettent de *"tiquer beaucoup de cases au niveau de tout ce qui est awareness, est-ce qu'on est mieux perçu par le consommateur ? est-ce qu'on contribue à la société en Belgique ?"* (Annexe 2.1 - Interview n°1). Nous avons donc compris que la mesure de ces autres facteurs d'évaluation est satisfaisante, ce qui permet au projet Banx de survivre. En effet, l'aspect financier n'a pas l'air de suivre pour le projet Banx et cela est aussi lié à une autre mesure du succès, qui est le nombre d'utilisateurs. Nathalie nous a dit qu'il y a 3 ans, ils s'étaient fixés un objectif quant au nombre de personnes ayant rejoint la plateforme mais qu'aujourd'hui ils en sont encore très loin (Annexe 2.3 - Interview n°3).

Nous avons pensé qu'il était intéressant pour chaque entreprise de comparer la performance de l'alliance à la performance de l'entreprise en général. Pour cela, nous avons donc posé la question à chacune des personnes interviewées mais tous nous ont répondu que cela était assez compliqué de voir l'impact du partenariat sur chaque entreprise. Les mots d'Albert Dupont nous le confirment : *"Pour ce qui est de la contribution de Banx à Proximus, des modèles de calcul ont dû être développés au début de l'alliance mais honnêtement, ce n'est pas très fiable. C'est très très difficile de calculer différents aspects de l'alliance, à part tout ce qui est revenus. Après, analyser en quoi l'alliance a amélioré l'image de Proximus, c'est très difficile de sortir Banx de tout ça en fait. Donc de voir l'impact réel"*. Il nous a aussi parlé du fait que, étant donné que les deux entreprises ont des grosses structures et de très gros moyens financiers, ils laissent une certaine marge de manœuvre à leurs employés pour ce qui est de l'innovation et des nouveaux projets. Les obligations de résultats sont donc moins exigeantes car même si les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, l'expérience qui aura été acquise est bonne à prendre pour la suite (Annexe 2.1 - Interview n°1).

Etant donné que chaque entreprise a un rôle bien particulier dans le partenariat, il est normal que les indicateurs utilisés pour évaluer la performance ne soient pas similaires chez

les deux partenaires. D'une part, étant donné que Belfius a une très bonne base en IT, ils ont des outils de mesures spécifique au domaine bancaire qui sont assez techniques à utiliser. Denis Leroy travaille régulièrement avec ces outils. Il nous a décrit qu'ils utilisent deux outils principaux qui sont Adobe Analytics et SAS VA qui est un outil de business intelligence. Grâce à Adobe, ils vont collecter beaucoup de données différentes en fonction de ce qu'ils veulent analyser. Une fois que les données sont connectées, le dispositif de Business Intelligence SAS VA intervient. Il analyse les données enregistrées par Adobe et construit des "cockpits" et des beaux visuels en fonction du paramètre qui doit être analysé. Ce qui est très intéressant, c'est que ces deux outils sont à la pointe de la technologie et comme ils sont automatisés, ils permettent de récolter les données de manière continue. Un exemple concret parmi beaucoup d'autres de ce que Belfius analyse, c'est le "dropout". *"Donc vous avez par exemple, 5000 clients qui arrivent à la première étape et vous en avez peut-être 400 à l'output, vous devez savoir dans quelle étape vous avez ce qu'on appelle le dropout, donc là où le client est parti"*. Selon monsieur Leroy, cela a été très pratique dans le cas de Banx car en fonction du stade où en est le partenariat, la fréquence des rapports d'analyse est variée. Il nous explique qu'au début du partenariat, les rapports étaient analysés presque quotidiennement. Mais avec le temps les analyses des chiffres sont devenues hebdomadaires et aujourd'hui elles sont même mensuelles. Il n'a pas été plus en détails sur les outils qu'ils utilisent car ils sont propres à l'entreprise. Il a par ailleurs précisé que d'autres mesures sont prises avec d'autres techniques mais il ne les connaît pas bien car il ne travaille pas sur cette partie-là. Par exemple, il existe aussi des outils de reporting dans l'IT qui permettent d'analyser les crashes de l'application. Cela permet de savoir quand l'application a crashé et pourquoi afin de pouvoir éviter cela dans le futur (Annexe 2.4 - Interview n°4).

De l'autre côté, Proximus étant chargé du marketing et de la communication, mesure plutôt le nombre de personnes ayant cliqué sur la publicité, le nombre de personnes qui est ensuite arrivé sur la page de Banx et finalement combien d'entre eux ont téléchargé l'application. Ils mesurent également le taux de performance sur les campagnes publicitaires et partagent cela avec Belfius. C'est très utile car cela permet de savoir quelle publicité, en particulier, et quel canal publicitaire a permis d'attirer le plus de nouveaux clients (Annexe 2.4 - Interview n°4). Mathilde de chez Proximus nous confirme cela. Ils s'intéressent aussi à la proportion de clients Banx qui étaient déjà clients Proximus auparavant. Mais le plus important, selon elle, c'est le nombre de clients en général. Ils utilisent beaucoup de paramètres pour analyser cela. Un des paramètres très importants est le taux d'activité des clients car si les clients ne sont pas actifs, il y a moins de chances que l'application attire de

nouveaux clients. Mais surtout, la plupart des clients prennent au début la version gratuite de l'application et ils ne prendront la version payante que s'ils utilisent l'app régulièrement. Ils mesurent alors la fréquence à laquelle les clients se connectent sur l'application. Ainsi que *“ le nombre de gens qui participe au concours parce qu'on a toujours des concours “win your salary” chaque mois. Combien de gens utilisent le tableau de bord CO2 ? Combien de gens utilisent les rewards ? Combien de gens ont fait des virements et combien d'argent y a-t-il sur les comptes ? Combien de gens ont acheté des fonds d'investissement ?”* Cela leur permet de voir si les clients utilisent les fonctionnalités de l'app ou s'ils doivent en créer d'autres pour les stimuler davantage (Annexe 2.3 - Interview n°3).

5.4.6 Recommandations pour le futur

Dans cette section, nous souhaitons proposer trois actions que Belfius et Proximus pourraient mettre en place au sein de leur alliance. Ces quelques changements permettraient, selon nous, d'assurer la pérennité de cette alliance et augmenterait ses chances de créer plus de valeur que ce qu'elle n'en crée actuellement.

Tout d'abord, nous pensons qu'il est essentiel pour les deux entreprises de s'inscrire dans une démarche de recherche d'opportunités constantes. La raison pour laquelle nous pensons qu'il est important de réaliser cette prospection de manière courante n'est autre que l'évolution et l'adaptation des entreprises concurrentes que nous pouvons retrouver sur le marché. En effet, comme le dit Albert dans son interview, de nombreuses banques commencent à intégrer des services non bancaires dans leur activité économique (Annexe 2.1 - Interview n°1). Etant donné que le but principal de ce partenariat entre Belfius et Proximus est de fidéliser leurs clients en leur proposant une offre exclusive, il faut que cette dernière le reste. Selon nous, la meilleure manière pour les deux entreprises de s'assurer qu'elles proposent quelque chose d'inédit sur le marché n'est autre qu'en devançant leurs adversaires. Certes de nos jours, ceux-ci sont encore leaders à ce niveau-là sur le marché belge. Mais avec l'émergence de ces concurrents, il serait très insouciant de considérer que cela restera de la sorte durant encore de longues années. Ce qui est positif dans le cas de cette alliance est que Proximus est connu pour avoir une culture agile assez développée. Or, ce type de culture est idéal pour capter et trouver de nouvelles opportunités déterminantes sur le marché. Notamment car la manière de percevoir un échec en opportunité d'apprentissage a tendance à détendre le comportement des gens et les empêche de se retrouver tétanisés face au lancement

d'une nouvelle idée. Mais également car cela permettra de mieux comprendre les besoins de leurs clients à l'aide de feedback qui permettront de réaliser de manière rapide les ajustements nécessaires afin que l'offre épouse au mieux la demande du marché. Tout le challenge sera donc d'utiliser cette culture agile à bon escient afin de parvenir à se renouveler et à se réinventer au mieux lorsque l'alliance en ressentira le besoin.

Ensuite, nous souhaitons également revenir sur l'instabilité à laquelle les employés des deux entreprises qui travaillent sur le partenariat sont sujets. En effet, lors de nos interviews, nous nous sommes aperçus qu'il n'y avait que très peu d'employés qui étaient présents depuis le lancement du projet Banx. Cela signifie donc qu'en 3 ans, hormis ces quelques membres, la totalité des employés présents lors du lancement de l'alliance ont quitté le navire. Certes, les équipes consacrées au partenariat ne sont pas composées d'un nombre de travailleurs abondant et les deux entreprises ont réalisé différents recrutements pour palier à ces départs. Mais cela témoigne tout de même d'un taux de rotation assez important. Or, comme mentionné dans la revue de littérature, la stabilité des alliances est un des facteurs clés de succès. Etant donné que l'alliance fait face à une certaine instabilité à ce niveau-là, il serait intéressant de comprendre les raisons pouvant expliquer ce phénomène afin de mettre des choses en place pour tendre vers un futur plus stable de part et d'autres, si cela s'avère nécessaire.

Pour finir, nous souhaitons revenir sur le problème rencontré par l'alliance dû aux difficultés relatives à l'aspect légal que les deux entreprises rencontrent. Comme nous avons pu le constater, le secteur bancaire régulé par la FSMA semble être un secteur très complexe en terme de législation et plus précisément avec les licences bancaires. Cela représente un problème depuis le début et celui-ci ne semble pas complètement résolu. En effet, comme les personnes interrogées nous l'ont dit, les choses auraient été faites différemment lors du lancement de l'alliance si ceux-ci avaient disposé de toute l'information légale nécessaire, ce qui n'était pas le cas. Ceci étant dit, ils ne peuvent désormais plus changer les actions ayant été faites dans le passé. Cependant nous sommes tout de même perplexes de les voir continuer à se reposer, encore de nos jours, uniquement sur le département légal interne de Belfius, n'étant pas parfaitement qualifié pour ce type d'alliance. Nous pensons qu'il est important de connaître ce que l'on sait faire. Mais il est tout aussi important d'avoir conscience des secteurs dans lesquels résident des faiblesses afin d'en tenir compte dans les décisions que nous prenons. C'est pourquoi nous suggérerions à Belfius et Proximus de consulter une entreprise externe spécialisée dans cet exercice pour traiter la légalité propre à l'alliance. Chacune gérerait son activité légale de son côté pour ce qui est de l'activité économique pro-

pre à chacune. Certes cela engendrerait quelques coûts supplémentaires mais nous pensons réellement, sur base des interviews que nous avons réalisées, que ces coûts seraient moins importants que le manque à gagner qu'entraîne ce problème de nos jours.

5.4.7 Limites de l'analyse

Il convient tout de même de noter que nous sommes conscients que notre analyse comporte quelques limites qui ne nous permettent pas d'affirmer à 100% nos perceptions comme des faits en tant que tels. En effet, il est important de garder à l'esprit que les propos que nous tenons tout au long de cette analyse sont tout de même à traiter avec un esprit critique pour les différentes raisons développées ci-dessous.

Tout d'abord, la politique de Belfius et de Proximus dans le cadre de leur alliance est assez conservatrice. En effet, ces deux entreprises ont fait le choix de ne divulguer publiquement que très peu d'informations, principalement celles faisant l'objet d'obligations légales. La récolte d'informations à propos de l'alliance nous a donc paru plus compliquée que prévue. Cependant, nous avons tout de même su apporter des éléments supplémentaires aux informations rendues publiques grâce à la réalisation de ces interviews sans quoi l'analyse aurait pu être compromise.

De plus, le fait que notre analyse ne se base que sur un nombre réduit d'informations n'exclut pas l'hypothèse de biais. Nous n'avons pas eu la possibilité d'interviewer un grand nombre d'employés travaillant sur le projet. Nous avons donc, sur base des informations dont nous disposions, réalisé les différentes analyses et hypothèses que nous jugeons les plus pertinentes et censées. Pour autant, dû à la raison évoquée ci-dessus, considérer nos propos comme des faits 100% avérés serait un manque de vigilance dans notre recherche.

Ensuite, le fait que cette alliance soit très jeune représente également une difficulté supplémentaire. Pour rappel, l'alliance a été annoncée au grand public en juin 2020. Cela signifie donc que cette dernière a à peine 3 ans. Cette courte durée de vie représente à nos yeux un challenge supplémentaire. En effet, il est plus difficile de tirer des conclusions sur le long terme lorsque l'échantillon sur lequel nous pouvons nous baser est court. De plus, il se peut que certaines décisions ayant de grandes conséquences soient encore prises dans les prochaines années, ce qui pourrait changer les estimations que nous aurons à leur égard pour

le futur.

Pour finir, il est également important de garder à l'esprit le facteur de perception des personnes interrogées et l'influence que celui-ci a dans leurs propos. En effet, comme mentionné ci-dessus, une des sources d'informations sur laquelle nous nous sommes basés est les interviews réalisées avec des employés des deux entreprises. Cependant, il se peut que dans certains cas, les propos des personnes interrogées soient différents de la réalité. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons comme une mauvaise perception de la situation ou bien pour des raisons stratégiques ou autres. Dans notre cas, nous avons également basé notre interview sur une interview des deux CEO réalisée sur un plateau de télévision. Nous sommes bien conscients que le but premier de cette interview était certainement à caractère informatif mais il se peut que les deux CEO aient également intégré une dimension commerciale et stratégique dans leur discours. Quoiqu'il en soit, il est également primordial dans ce cas d'interpréter ces différents propos avec un regard critique.

5.5 Recul critique

Avant la rédaction de ce mémoire, nous n'avions qu'un aperçu superficiel de la création et de la vie d'une alliance stratégique. Lorsque nous avons commencé à réaliser nos recherches à l'aide de documents scientifiques, nous nous sommes vite aperçus que cela constituait un réel challenge de mener une alliance à bien et que de nombreuses entreprises n'y parvenaient pas. Ce sentiment s'est d'autant plus renforcé lorsque nous avons décidé de nous lancer dans l'analyse d'une entreprise intersectorielle. Cependant, cette difficulté que les entreprises éprouvent à travers la réalisation d'alliance nous a fortement intrigués et nous estimons en avoir appris beaucoup.

Comme mentionné dans la revue de littérature, l'évolution du marché provoque une augmentation du nombre d'alliances formées dans le monde. Le nombre de sources d'informations et d'exemples à ce sujet est donc en forte augmentation, ce qui devrait aider les prochaines entreprises à se lancer dans le grand bain. De notre côté, nous espérons également pouvoir aider les lecteurs de cette thèse à réaliser cette formation et développement d'alliance ou du moins, leur avoir appris des choses et d'avoir nourri leur curiosité à ce sujet.

6 Conclusion

A présent, il est temps de formuler une conclusion générale pour ce travail de fin d'études. Souvenons-nous que l'objectif principal était de répondre à la question de recherche suivante : “ Quels sont les facteurs clés de succès et les différents procédés qui permettent la création de valeur au sein des alliances stratégiques ?”. Afin d'y répondre, nous avons tout d'abord réalisé une revue de littérature dans le but de rassembler les différents éléments qui assurent le succès de ces alliances. Nous avons ensuite mené une enquête qualitative auprès d'employés de Belfius et de Proximus afin de vérifier si les facteurs et procédés évoqués dans la partie théorique étaient les mêmes pour eux ou non. Les entretiens nous ont permis de confirmer la plupart des éléments rassemblés dans notre revue de littérature, mais ils nous ont aussi permis d'en identifier de nouveaux.

Les employés, tout comme la théorie, soulignent en premier lieu l'importance du choix de son partenaire avant même la formation de l'alliance. En effet, il faut impérativement s'assurer que le partenaire soit compatible à plusieurs niveaux avant de commencer l'alliance. Les deux ou plusieurs entreprises qui s'allient doivent avoir une certaine compatibilité notamment en termes de culture d'entreprises, d'objectifs à court/moyen ou long terme, d'expérience précédente, ou encore en terme de complémentarité des ressources. Le moindre problème d'incompatibilité pourrait compromettre toute la suite de l'alliance.

Ces premiers éléments sont donc nécessaires et doivent être vérifiés avant la formation même d'une alliance. Cependant, ils ne sont indéniablement pas les seuls à devoir être pris en compte. D'autres paramètres doivent être vérifiés et contrôlés tout au long de la relation. Par exemple, une confiance solide est nécessaire tout au long de l'alliance. En effet, la trahison d'un des partenaires et sa réaction pourraient être néfastes pour l'alliance. Cela peut être évité grâce à une bonne communication entre les différents membres. Nous pouvons aussi affirmer qu'un engagement mutuel et continu est primordial afin de maintenir une certaine stabilité au sein de l'alliance. Tous ces facteurs clés de succès ont d'abord été analysés dans la revue de littérature et confirmés par la suite lors de nos entretiens.

Nous avons tout de même repéré une dimension qui a joué un rôle conséquent au sein de l'alliance entre Belfius et Proximus et que nous n'avons pas identifiée dans notre revue de littérature. Il s'agit de la dimension légale. En effet, nous avons découvert, à la suite de nos entretiens, que le projet Banx a été et est encore mis en péril à cause de certaines

régulations. Comme Proximus n'est pas une banque et ne détient pas de licence bancaire, elle ne peut vendre des produits bancaires. Cela a été trop négligé par les deux entreprises et reste encore aujourd'hui un gros challenge à surmonter. C'est pourquoi, selon nous, avant de se lancer dans une alliance, il est très important de s'assurer que les régulations le permettent. D'autant plus lorsque les entreprises viennent de deux secteurs différents où les règles ne sont pas les mêmes.

Pour finir, nous pensons qu'il serait judicieux d'étendre nos recherches en se penchant sur d'autres alliances provenant de secteurs et de pays différents afin d'avoir une vue plus globale sur les alliances stratégiques en général.

7 Bibliographie

- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems** [Copyright - Copyright Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Fachverlag Jul 2010; Caractéristique du document - Tables; ; Dernière mise à jour - 2022-11-13]. *Schmalenbach Business Review : ZFBF*, 62(3), 204–233. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/configurations-alliance-governance-systems/docview/650684682/se-2>
- Arregle, J.-L., Amburgey, T., & Dacin, T. (1998). Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises: Une application aux alliances. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1, 7–25.
- Assens, C., & Cherbib, J. (2010). L'Alliance asymétrique : Une stratégie durable ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244(3), 111. <https://doi.org/10.3917/rsg.243.0111>
- Banx. (2023). Plans. <https://fr.banx.be/plans/essential>
- Belfius. (n.d.-a). Que faisons-nous? <https://www.belfius.be/about-us/fr/qui-sommes-nous/que-faisons-nous#startshow>
- Belfius. (n.d.-b). Rapports. <https://www.belfius.be/about-us/fr/investisseurs/resultats-rapports/rapports>
- Belfius. (2023). Nos offres internet, tv mobile Beats Proximus - Belfius. <https://www.belfius.be/retail/fr/produits/paiement/beats/proximus/index.aspx>

- Blanchot, F., & Guillouzo, R. (2011). La rupture des alliances stratégiques : Une grille d'analyse. *Management international*, 15(2), 95–107. <https://doi.org/10.7202/1003452ar>
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J. (1995). Strategic alliances: Choose your partners. *Long Range Planning*, 28(3), 2–25. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00008-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00008-7)
- Brown, L., & Pattinson, H. (1995). Information technology and telecommunications: Impacts on strategic alliance formation and management [Copyright - © MCB University Press Limited; Date de révision - 20101004; Dernière mise à jour - 2022-12-16; Subject-sTermNotLitGenreText - Management 5430P3A 9564P3A 5378P2C 9467P2C; Strategies 1802P3A 9135P3A 9564P3A 1783P2C 9038P2C 9467P2C; Telecommunications Media 1890P3A 4710P3A 8309P3A 9407P3A 9564P3A 1870P2C 4663P2C 8229P2C 9310P2C 9467P2C; Information and Communication Technology 4701P3A 9397P3A 9564P3A 4654P2C 9300P2C 9467P2C; 1284P3A 6269P3A 6590P3A 7392P3A 9564P3A 1268P2C 6211P2C 6526P2C 7318P2C 9467P2C]. *Management Decision*, 33(4), 41–51. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/information-technology-telecommunications-impacts/docview/756303976/se-2>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Butler, C. J. (2010). Internal and lateral communication in strategic alliance decision making. *Management Decision*, 48(5), 698–712. <https://doi.org/10.1108/00251741011043885>
- Camara, A., Cheriet, F., & Fort, F. (2013). *Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales ? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest* [UMR 1110 MOISA Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs : Montpellier (Cote : S WPM 2013-7) ; UMR 1110 MOISA Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs : Montpellier (Cote : S WPM 2013-7)]. <https://hal.science/hal-01594280>
- Carlson, B. D., Frankwick, G. L., & Cumiskey, K. J. (2011). A framework for understanding new product alliance success [Nom - Nortel Networks Corp; Microsoft Corp; Copyright - Copyright M. E. Sharpe Inc. Winter 2011; Caractéristique du document - Diagrams; ; Dernière mise à jour - 2022-11-13]. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(1), 7–25. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/framework-understanding-new-product-alliance/docview/847586311/se-2>

- Chaix, L. (2019). Banques et opérateurs télécoms, des synergies à développer dans les pays en développement. <https://theconversation.com/banques-et-operateurs-telecoms-des-synergies-a-developper-dans-les-pays-en-developpement-109813>
- Chekroun, A., Berthon, P., & Mathieu, F. (2017). Les stratégies d'alliances : intérêts et limites. <https://e.20-bal.com/ekonomika/15758/index.html>
- Čirjevskis, A. (2022). A discourse on foresight and the valuation of explicit and tacit synergies in strategic collaborations [Nom - Carrefour SA; Copyright - © 2022 by the author. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Notwithstanding the ProQuest Terms and Conditions, you may use this content in accordance with the terms of the License; Dernière mise à jour - 2022-11-29]. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 305. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/discourse-on-foresight-valuation-explicit-tacit/docview/2693974767/se-2>
- Clot, G. (1990). Banques et télécommunications : Deux secteurs dont les ramifications s'enchevêtrent [Included in a thematic issue : Finance et technologie de la communication]. *Quaderni*, 12(1), 49–70. <https://doi.org/10.3406/quad.1990.1916>
- Cravens, K., Piercy, N., & Cravens, D. (2000). Assessing the performance of strategic alliances: Matching metrics to strategies. *European Management Journal*, 18(5), 529–541. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00042-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00042-6)
- Curado, C. (2006). Organisational learning and organisational design. *The Learning Organization*, 13(1), 25–48. <https://doi.org/10.1108/09696470610639112>
- Das, T., & Kumar, R. (2010). Interpartner sensemaking in strategic alliances: Managing cultural differences and internal tensions. *Management Decision*, 48(1), 17–36. <https://doi.org/10.1108/00251741011014436>
- Davidson, N. (n.d.). Optimiser les Relations Banques-Opérateurs dans l'Offre D'argent Mobile en Faveur des Personnes non Bancarisées.
- Dyer, J. H. (1996). Does governance matter? keiretsu alliances and asset specificity as sources of japanese competitive advantage. *Organization Science*, 7(6), 649–666. Retrieved June 16, 2023, from <http://www.jstor.org/stable/2635053>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*,

- 23(4), 660–679. Retrieved June 15, 2023, from <http://www.jstor.org/stable/259056>
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205–218. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- Granger, L. (2021). Alliances stratégiques et partenariats. <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/alliances-strategiques.htm>
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>
- Gundolf, K., Jaouen, A., & Missonier, A. (2012). Une entreprise mature décide d’accompagner une jeune entreprise potentiellement concurrente : Quelles motivations et conditions d’émergence ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 254(2), 69. <https://doi.org/10.3917/rsg.254.0069>
- Jaouen, A. (2006). La question centrale des ressources dans les alliances stratégiques. 214.
- Kalegaonkar, A., & Brown, L. D. (2000). Intersectoral Cooperation: Lessons For Practice.
- Kang, J. (2014). Understanding the roles of trust at different stages in strategic alliances: A theoretical review [Copyright - © 2014. This work is published under <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> (the “License”). Notwithstanding the ProQuest Terms and Conditions, you may use this content in accordance with the terms of the License; Dernière mise à jour - 2022-11-11]. *Business Management Dynamics*, 4(3), 1–14. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/understanding-roles-trust-at-different-stages/docview/2134064789/se-2>
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255–264. Retrieved June 14, 2023, from <http://www.jstor.org/stable/2640222>
- Kwon, H. (2000). *The relationships between selected strategic alliance factors and the success of strategic alliances between united states casino hotels and restaurants* (Doctoral dissertation) [Copyright - Database copyright ProQuest LLC; ProQuest does not claim copyright in the individual underlying works; Dernière mise à jour - 2023-02-22]. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationships-between-selected-strategic-alliance/docview/304660192/se-2>
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *The Academy of Management Review*, 31(3), 638–658. Retrieved June 15, 2023, from <http://www.jstor.org/stable/20159233>

- Lin, H., & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549–564. Retrieved June 15, 2023, from <http://www.jstor.org/stable/24702837>
- Mamédio, D., Rocha, C., Szczepanik, D., & Kato, H. (2019). Strategic alliances and dynamic capabilities: A systematic review. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 83–102. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2018-0089>
- Mariana, V. (n.d.). L'ANALYSE COMPARATIVE DES FUSIONS-ACQUISITIONS AVEC LES AUTRES FORMES DE CROISSANCE DES ENTREPRISES (II- FUSIONS-ACQUISITIONS VS. ALLIANCES).
- Meilleurtaux. (2020). Une collaboration inédite à l'échelle mondiale entre le secteur bancaire et la télécommunication belges. <https://banque.meilleurtaux.com/banque-en-ligne/actualites/2020-juillet/collaboration-inedite-a-echelle-mondiale-entre-secteur-bancaire-et-telecommunication-belges.html>
- Murphy, M., Arenas, D., & Batista, J. M. (2015). Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2204-x>
- Nielsen, B. B. (2003). An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation. *European Management Journal*, 21(3), 301–322. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00043-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00043-4)
- Phan, P. H., & Peridis, T. (2000). Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning: Apjm [Copyright - Copyright Kluwer Academic Publishers Aug 2000; Dernière mise à jour - 2023-02-08; SubjectsTermNotLitGenreText - Asia]. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(2), 201–222. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/knowledge-creation-strategic-alliances-another/docview/228368747/se-2>
- Proximus. (n.d.). Boutique Proximus - Trouver un Proximus shop, point de vente ou partenaire. https://www.proximus.be/fr/id_ar_poslocator/particuliers/r-orphans/trouver-un-proximus-shop.html/l/s?BrandOperator=Proximus
- Proximus. (2021). Belfius et Proximus lancent Beats, une offre sur mesure combinant des services bancaires et télécoms. *Site du Groupe Proximus*. <https://www.proximus.com/fr/news/2021/20211011-Proximus-and-Belfius-launch-Beats.html>
- Proximus. (2022). Résultats financiers du Groupe Proximus - Deuxième trimestre de 2022. *Site du Groupe Proximus*. <https://www.proximus.com/fr/news/2022/20220729-financial-results-q2-2022.html>

- Rhoades, D. L., & Lush, H. (1997). A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration. *Journal of Air Transport Management*, 3(3), 109–114. [https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(97\)00017-3](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(97)00017-3)
- Sagawa, S. (2001). New value partnerships: The lessons of Denny's/Save the Children partnership for building high-yielding cross-sector alliances. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 199–214. <https://doi.org/10.1002/nvsm.147>
- Schumacher, C. (2006). Trust - a source of success in strategic alliances? [Copyright - Copyright Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Fachverlag Jul 2006; Caractéristique du document - Tables; ; Dernière mise à jour - 2022-11-13; SubjectsTermNotLitGenreText - Germany]. *Schmalenbach Business Review : ZFBF*, 58(3), 259–278. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/trust-source-success-strategic-alliances/docview/219579104/se-2>
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., & Forbes, T. (1996). Creating strategic alliances which endure. *Long Range Planning*, 29(3), 346–357. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00021-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00021-0)
- Strategor: La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale* (8e éd). (2019). Dunod.
- Trujillo, D. (2016). *Value creation in cross-sector collaboration: Beneficiaries' increased capacity for collective action* (Doctoral dissertation) [Copyright - Database copyright ProQuest LLC; ProQuest does not claim copyright in the individual underlying works; Dernière mise à jour - 2023-03-04]. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/value-creation-cross-sector-collaboration/docview/1836076684/se-2>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: A critical review. *The Learning Organization*, 10(1), 8–17. <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>
- Yasin Fadol, Y., & Sandhu, M. A. (2013). The role of trust on the performance of strategic alliances in a cross-cultural context: A study of the UAE. *Benchmarking: An International Journal*, 20(1), 106–128. <https://doi.org/10.1108/14635771311299515>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed). Sage Publications.
- Yu, B., Xu, H., & Dong, F. (2019). Vertical vs. Horizontal: How Strategic Alliance Type Influence Firm Performance? *Sustainability*, 11(23), 6594. <https://doi.org/10.3390/su11236594>
- Zineldin, M., & Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17(5), 460–470. <https://doi.org/10.1108/09555340510620357>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm