

ADAPTATION STRATÉGIQUE ET MONDIALISATION: Le cas d'Alcatel-Lucent Technologies Aziz Mouline et Taïeb Hafsi

HEC Montréal | *Gestion*

2008/1 - Vol. 33
pages 27 à 37

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-gestion-2008-1-page-27.htm>

Pour citer cet article :

Mouline Aziz et Hafsi Taïeb, « Adaptation stratégique et mondialisation: » Le cas d'Alcatel-Lucent Technologies, *Gestion*, 2008/1 Vol. 33, p. 27-37. DOI : 10.3917/riges.331.0027

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

ADAPTATION STRATÉGIQUE ET MONDIALISATION

LE CAS D'ALCATEL-LUCENT TECHNOLOGIES

LES AUTEURS

Aziz Mouline et Taïeb Hafsi

L'industrie des équipements de télécommunications a connu des bouleversements majeurs au cours des 10 dernières années. Les transformations ont été déclenchées par des changements institutionnels fondamentaux, notamment en matière de réglementation nationale et internationale. Le processus a commencé avec la déréglementation du secteur aux États-Unis, puis s'est étendu avec les décisions liées à la suppression des barrières tarifaires prises par l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Ces décisions ont précipité la mondialisation de la concurrence. À mesure que les acteurs perdaient leur monopole local, ils se tournaient de manière plus résolue vers des marchés internationaux plus ouverts, en guise de compensation, mais aussi à la recherche de nouvelles occasions d'affaires.

Le secteur des télécommunications n'est pas le seul à subir ces changements institutionnels; il en est de même pour l'énergie (Chabaud *et al.*, 2005), les transports aériens, les marchés financiers, les médias, etc. (Thirion, 2007). Il présente toutefois l'avantage et l'intérêt d'être le premier touché par la déréglementation et offre un champ d'analyse où les nouveaux dispositifs réglementaires sont les plus avancés. Nous avons ainsi suffisamment de recul pour procéder à une étude approfondie des stratégies d'adaptation des acteurs.

Les effets de ces tendances ont été étudiés de manière générale. En particulier, Hafsi et Hatimi (2004) ont montré comment, en Amérique du Nord, les changements institutionnels,

.....
Aziz Mouline est professeur de sciences économiques à l'Université de Rennes 1.

Taïeb Hafsi est professeur titulaire à HEC Montréal.
.....

notamment réglementaires, ont amené des changements stratégiques majeurs et transformé la composition des groupes stratégiques et leurs performances. Toutefois, peu d'études de détail ont été proposées et on ne sait pas très bien comment des entreprises spécifiques ont géré l'adaptation à un contexte aussi fluide. Notre étude a pour objet de contribuer à combler ce manque en examinant les trajectoires des sociétés Alcatel et Lucent Technologies jusqu'à leur fusion, qui s'est produite en décembre 2006. Plusieurs facteurs peuvent justifier le choix de ces deux sociétés :

- Une première tentative de fusion a déjà eu lieu en 2001 sans succès; il importe alors d'analyser et de comprendre les raisons qui ont rendu cette opération possible en 2006.
- C'est une fusion inédite dans l'histoire de l'industrie des équipements de télécommunications entre deux firmes faisant partie des 10 premiers équipementiers mondiaux.
- C'est un sujet d'actualité, comme en témoignent les difficultés éprouvées par Alcatel-Lucent, qui a mis en œuvre un plan d'urgence en octobre 2007 après avoir obtenu de mauvais résultats. La question de la pertinence de cette fusion est posée.
- Cette fusion révèle des démarches stratégiques nouvelles et, en même temps, elle pose des questions stratégiques cruciales de réconciliation de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie.

Nous proposons ici un regard historique et longitudinal et examinons comment les stratégies de ces firmes ont évolué vers la fusion finale pour s'adapter à un environnement instable et turbulent. La période d'analyse choisie (1996-2005) est pertinente dans la mesure où elle intègre les changements réglementaires qui ont eu lieu dans ce secteur. Ce regard est alimenté par une étude détaillée des décisions que ces firmes ont prises notamment en matière d'alliances, d'acquisitions et de fusions (voir la note méthodologique en annexe). En adoptant une démarche stratégique, trois axes de réflexion majeurs guideront notre investigation. Nous verrons d'abord les effets de l'environnement : ceux des changements institutionnels et de la structure de l'industrie. Cet axe permettra d'examiner comment l'évolution des institutions et celle de la structure de

l'industrie ont modifié les choix stratégiques de ces deux entreprises, tels que révélés par leurs acquisitions et fusions. Nous renforcerons ensuite notre analyse en étudiant les dynamiques internes d'innovation, soit l'axe des changements technologiques, et examinerons comment la dynamique technologique a accentué les effets des changements environnementaux, rendant beaucoup plus prévisibles les choix des entreprises concernées. Nous nous intéresserons enfin aux problèmes de réalisation des stratégies choisies et à leurs effets déterminants. Nous en concluons que même les stratégies les plus cohérentes et les plus logiques peuvent être remises en cause par les capacités d'intégrer les activités qui en résultent. Conformément à cette démarche, la première partie de l'article est consacrée aux effets réciproques de la structure de l'industrie et des stratégies des firmes à travers, spécifiquement, le comportement d'Alcatel et de Lucent Technologies. La deuxième partie se focalisera sur la relation entre changements institutionnels, structure de l'industrie et comportement en matière d'acquisition-fusion d'Alcatel et Lucent Technologies. Cela fournira un regard nouveau, même s'il est partiel, sur le cheminement qui amène l'adaptation. En guise de discussion, nous confronterons la logique stratégique d'adaptation par acquisition et fusion, somme toute convaincante, avec les résultats décevants de l'entreprise qui en a résulté, pour mettre en évidence l'importance des questions d'intégration et donc de mise en œuvre dans la réussite de toute stratégie. Finalement, nous dégagerons les leçons que cette histoire recèle pour les dirigeants d'entreprise et les pistes qu'elle offre aux chercheurs en management.

LA COÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE ET DES STRATÉGIES : ALCATEL ET LUCENT TECHNOLOGIES

En analysant la structure de l'industrie des télécommunications, nous souhaitons montrer le lien qui existe entre une évolution turbulente de cette structure, depuis le début des années 1990, et les stratégies des firmes. Le cas d'Alcatel jusqu'à sa fusion avec Lucent Technologies, cas représentatif à notre avis de ce qui s'est passé pour les acteurs majeurs de l'industrie, nous permet d'observer qu'il y a une coévolution de la structure de l'industrie et des décisions stratégiques de la firme.

L'organisation du secteur des télécommunications a subi peu de bouleversements jusqu'à la fin des années 1980. Le modèle général était caractérisé par des relations fortes et privilégiées entre un prestataire national de services téléphoniques de base, dont le rôle était déterminant, et un équipementier, également national. Le cas extrême était celui du groupe américain ATT, dans lequel l'équipementier (Western Electric), l'organisation de recherche (Bell Laboratories) et le prestataire de services (ATT) étaient intégrés. Dans ce contexte, la stratégie des équipementiers de télécommunications était lisible et prévisible : une activité en grande partie tournée vers le marché national captif¹ et à l'abri de toute concurrence. La relation de dépendance mutuelle, voire l'intégration, avec l'opérateur national était très forte. Tout cela allait changer de manière spectaculaire avec la déréglementation.

TURBULENCE DE LA STRUCTURE INDUSTRIELLE ET RÉPLIQUE STRATÉGIQUE

Le secteur des télécommunications a subi un profond changement au cours des années 1980 sous la pression de mutations technologiques majeures. En particulier, la convergence des technologies de l'information et de la communication (TIC) accroît les performances du réseau téléphonique de base, diminue les coûts de transport et de traitement de l'information et provoque une explosion de l'offre de nouveaux services. La fonction du réseau des télécommunications ne se limite plus à la transmission des voix, puisqu'il apparaît désormais comme un empilement ou une maquette de couches dépendantes les unes des autres (Curien, 2000)².

La libéralisation des services de télécommunications a incité les opérateurs historiques de réseaux à diversifier leurs sources d'approvisionnement en fonction de critères purement économiques et permis aux nouveaux opérateurs de faire appel à d'autres fournisseurs d'équipements de télécommunications jusque-là exclus du champ concurrentiel. Menacés sur leur propre territoire national, les équipementiers de télécommunications ont dû intensifier leur processus d'internationalisation pour compenser la perte des parts du marché au niveau national et profiter des possibilités offertes par la libéralisation des marchés au niveau mondial.

Face à ce nouvel environnement, Alcatel a privilégié dans un premier temps l'internationalisation par le biais des accords d'approvisionnement, qui représentent 77 % de ses opérations de rapprochement sur la période étudiée (voir le tableau 1). Ce pourcentage est de 52 % pour Ericsson, de 44 % pour Nokia et de 42 % pour Nortel.

La préoccupation principale d'Alcatel est la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux clients. Les cibles visées sont les opérateurs historiques ou les nouveaux opérateurs privés de différents pays qui mettent en place des plans de rattrapage dans les télécommunications ou qui installent leurs propres réseaux pour concurrencer les opérateurs existants. L'Asie (24 % des accords d'approvisionnement d'Alcatel sur la période étudiée), notamment la Chine et l'Inde, demeure une zone très convoitée par Alcatel dans son processus d'internationalisation. Alcatel détient actuellement 9 % du marché chinois des équipements de télécommunications, loin devant Motorola, Ericsson et Nokia.

Nature des opérations de rapprochement d'Alcatel et de Lucent Technologies entre 1996 et 2005

	ACCORDS D'APPROVISIONNEMENT	ACCORDS TECHNOLOGIQUES	FUSIONS ET ACQUISITIONS
Alcatel	77 %	13 %	10 %
Lucent Technologies	42 %	16 %	42 %

Tableau 1

Alcatel met donc tout en œuvre pour diversifier ses clients et ne plus dépendre du seul opérateur national. Mais le nouvel environnement a d'autres exigences en matière de ressources, de compétences et d'établissement de stratégies collectives.

LES RESSOURCES COMME MOTEUR DES ALLIANCES ET DES ACQUISITIONS

Dans un système devenu turbulent après une très longue période de stabilité, les stratégies individuelles des firmes laissent progressivement la place aux stratégies collectives qui prennent la forme de filiales communes, de coopération technologique, de fusions-acquisitions et autres.

La réplique stratégique des firmes à un environnement turbulent consiste à élaborer une planification interactive qui vise à créer un domaine partagé dans lequel les organisations peuvent collectivement maintenir un contrôle sur leurs destins (Yami, 2006). La turbulence dans une industrie, comme c'est le cas dans les télécommunications, crée des incertitudes, du fait de trajectoires technologiques nouvelles, de l'ouverture de nouveaux marchés, de l'apparition de nouvelles normes et de nouveaux concurrents, entre autres, que les firmes doivent gérer en situation d'interdépendance, comme nous l'illustrerons plus loin.

Astley et Fombrun (1983) soulignent l'importance des stratégies collectives pour une mobilisation commune de ressources et la formulation d'actions au sein de collectivités d'organisations afin de s'adapter aux exigences environnementales. Ces auteurs distinguent quatre stratégies collectives en fonction des formes d'interdépendance (horizontale ou verticale) et du type d'association (directe ou indirecte) : stratégie confédérée (firmes concurrentes, association directe), stratégie agglomérée (firmes concurrentes, association indirecte), stratégie conjuguée (firmes non concurrentes, association directe), stratégie organique (firmes non concurrentes, association indirecte). À partir de notre base de données, on constate qu'Alcatel et Lucent Technologies ont davantage privilégié les stratégies

confédérées et conjuguées en établissant des relations directes avec les partenaires et les concurrents. Ces différentes modalités sont censées permettre aux firmes d'acquérir les ressources et les compétences dont elles ont besoin pour construire ensemble un «environnement négocié», comme nous allons maintenant le montrer.

L'ACQUISITION DES RESSOURCES PAR LES ALLIANCES

Dans l'industrie des télécommunications, avec la convergence des TIC, les firmes vont multiplier les alliances technologiques pour innover et assurer des offres alliant les équipements, les services et les solutions logicielles. La diffusion des technologies transversales redessine les frontières des firmes et des industries et accroît les interdépendances et les complémentarités entre firmes. Les ressources des firmes ne prennent alors de la valeur que dans l'utilisation conjointe avec les ressources d'autres firmes, ce qui crée des «rentes relationnelles» résultant de la mise en commun d'investissements conjoints et de la complémentarité des ressources (Dyer et Singh, 1998). En reprenant l'analyse des réseaux développée par Curien (2000), on peut associer à chacune des couches de réseaux des formes spécifiques d'alliances avec une logique technique pour la couche médiane, ou infostructure, et une logique commerciale pour la couche haute, ou applications finales. Le tableau 2 recense quelques exemples de ces alliances qui révèlent les principales préoccupations des équipementiers de télécommunications en quête de ressources et de compétences complémentaires.

Dans un contexte de transversalité des technologies, les alliances intersectorielles vont prendre le pas sur les alliances intrasectorielles, comme le montre le tableau 3.

Ce constat n'est pas spécifique d'Alcatel et de Lucent Technologies; il peut être généralisé aux principaux acteurs des équipements de télécommunications : les alliances intersectorielles représentaient 82 % des alliances totales de Nokia entre 1996 et 2005, 75 % pour Cisco, 78 % pour Ericsson, 62 % pour Nortel, 70 % pour Motorola, etc.

Quelques exemples de partenaires selon les fonctionnalités du réseau

PARTENAIRES	COUCHE MÉDIANE DU RÉSEAU : INFOSTRUCTURE OU LOGIQUE TECHNIQUE	PARTENAIRES	COUCHE HAUTE DU RÉSEAU : APPLICATIONS FINALES OU LOGIQUE COMMERCIALE
Alcatel-Microsoft	Développement conjoint d'une technologie de télévision sur Internet pour les opérateurs à haut débit	Lucent Technologies – Telefonica	Développement de services de télévision sur Internet
Alcatel-Samsung	Opérabilité des produits WiMax des deux firmes et diffusion de la télévision sur les téléphones mobiles	Alcatel – China Unicom	Consultation de pages Web à partir du téléphone mobile
Cisco-Ericsson	Développement conjoint de solutions d'accès à Internet à travers des connexions sans fil	Nokia – Hewlett-Packard	Développement de service de radio FM sur téléphone portable
Ericsson-Microsoft	Développement de technologies pour accroître les fonctionnalités du téléphone mobile	Nortel-SAP	Offre commune de services dans le commerce électronique et les relations avec les clients

Origine sectorielle des partenaires d'Alcatel et de Lucent Technologies pour les accords technologiques

	ALCATEL	LUCENT TECHNOLOGIES
Éditeurs de logiciels	27 % (Microsoft, Oracle, etc.)	23 % (Microsoft, Packetvideo, etc.)
Équipementiers de télécommunications	20 % (Motorola, 2Wire, etc.)	19 % (Juniper, Cisco, etc.)
Informatique	17 % (IBM, NEC, etc.)	15 % (Sun, Fujitsu, etc.)
Semi-conducteurs	17 % (Intel, STMicroelectronics, etc.)	16 % (AMD, Intel, etc.)
Électronique grand public	10 % (Samsung, Thomson, etc.)	7 % (Open TV, Infinity Multimedia, etc.)
Autres	9 % (Cegetel, Telecom Italia, etc.)	20 % (Telefonica, British Telecom, etc.)

Une analyse détaillée des accords contenus dans le tableau 3 indique que les firmes tissent des réseaux de complémentarité pour faire naître de nouvelles normes, de nouveaux standards, de nouveaux marchés dans un environnement de « concurrence-coopération » qui illustre parfaitement l'analyse de l'économie de l'information de Shapiro et Varian (1998) : « Vos alliés et les entreprises qui fabriquent des produits complémentaires comptent autant que les concurrents. » Alcatel et Lucent ont fait de cette interdépendance l'une des clés de leur stratégie d'adaptation. De 1996 à 2005, Alcatel a ainsi établi 193 alliances et fait 22 acquisitions. Dans la même période, Lucent a scellé 55 alliances et fait 40 acquisitions. Comme nous le verrons, ces actions stratégiques ont été au cœur des ajustements que ces entreprises ont faits pour tenir compte des transformations de la structure industrielle.

L'ACQUISITION DES RESSOURCES PAR LA CROISSANCE EXTERNE

L'acquisition des compétences technologiques peut également se faire par la croissance externe, en particulier par l'acquisition. Si l'innovation au sein d'une firme est souvent associée à la croissance interne (politique de recherche et développement ou R&D) et aux stratégies d'alliances, les cas ne sont pas rares où le transfert de technologie et de compétences clés se fait par des rachats de sociétés. C'est la voie stratégique privilégiée par des firmes dans des secteurs parvenus à maturité qui nécessitent un renouvellement technologique face à la menace de produits nouveaux ou de substitution (Meier, 2001).

Dans l'industrie des équipements de télécommunications, les technologies liées à l'accès vocal à Internet, à la commutation mobile, à l'accélération de la transmission sur Internet, etc., représentent des compétences clés pour les leaders qui multiplient les rachats d'entreprises en démarrage (*start-ups*) innovantes afin d'étoffer leur offre. Une typologie des opérations de croissance externe d'Alcatel et de Lucent Technologies montre que près de 50 % de leurs rachats et fusions concernent l'innovation et l'acquisition de compétences clés (voir le tableau 4). Ce pourcentage est de 60 % pour Cisco, de 50 % pour Ericsson, de 48 % pour Motorola, de 45 % pour Nokia et de 43 % pour Nortel.

Une analyse approfondie des alliances, rachats et fusions d'Alcatel et de Lucent Technologies pour l'acquisition des compétences confirme ce qui a été testé par ailleurs pour des entreprises comme Nokia (Amesse et Cohendet, 2001). Ainsi, Alcatel et Lucent Technologies privilégient la croissance externe pour l'acquisition des compétences fondamentales et les alliances pour l'acquisition des compétences complémentaires.

Les entreprises Alcatel et Lucent Technologies, comme toutes les entreprises importantes de l'industrie des télécommunications, ont été exposées à des transformations majeures de la structure industrielle. Ces transformations ont ouvert le champ de la concurrence, faisant du marché des équipements un marché mondial. L'accroissement de la taille du marché a aussi stimulé des développements technologiques majeurs qui ont modifié profondément la nature et les opérations de télécommunications. Les rapports de force dans l'industrie ont été en grande partie remis en cause par la recomposition de la chaîne de valeur entre les différents acteurs. Avec un glissement progressif de la valeur des équipements vers le logiciel, les services et les contenus, les équipementiers de télécommunications ont élaboré des répliques stratégiques qui leur ont permis, par des partenariats et des rachats d'entreprises en démarrage, d'acquérir les compétences et les ressources nécessaires pour mieux accompagner la mutation du secteur.

Les stratégies d'accès à la technologie et de positionnement du marché entraînent aussi des transformations de la structure du marché des équipements de télécommunications, notamment une concentration plus grande avec comme point culminant la fusion entre Alcatel et Lucent Technologies, comme nous le verrons plus en détail dans la partie suivante.

LES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS

Les changements institutionnels sont multiples de nature. Ils peuvent être, selon Scott (2001), réglementaires, normatifs ou cognitifs. Nous nous intéresserons ici surtout aux changements institutionnels, qui sont plus faciles à suivre et à apprécier, notamment les changements en matière de réglementation.

Dans l'industrie des télécommunications, les profonds changements des règles du jeu imposés par la déréglementation

Quelques exemples d'acquisition de compétences clés par Alcatel et Lucent Technologies

ANNÉE	ACQUÉREUR	CIBLE	TECHNOLOGIES RECHERCHÉES ET MONTANT DE LA TRANSACTION
1998	Lucent Technologies	Yurie Systems (États-Unis)	Technologie de transmission ATM pour les transmissions en réseaux; 1 milliard de dollars
1999	Alcatel	Xylan (États-Unis)	Commutation de données sur Internet; 2 milliards de dollars
1999	Lucent Technologies	Nexabit Networks (États-Unis)	Accélération des transmissions sur Internet; 900 millions de dollars
2002	Alcatel	Telera (États-Unis)	Technologies d'accès vocal à Internet; 136 millions de dollars
2004	Lucent Technologies	Telica (États-Unis)	Technologies permettant de téléphoner à travers Internet; 295 millions de dollars
2004	Alcatel	Spatial Wireless (États-Unis)	Technologies de commutation mobile; solutions pour des réseaux mobiles aux normes GSM et CDMA; 205 millions de dollars
2005	Alcatel	Native Networks (Grande-Bretagne)	Technologie Ethernet (services IP pour les réseaux optiques, notamment les services <i>triple play</i>); 55 millions de dollars
2005	Lucent Technologies	Riverstone Networks (États-Unis)	Solutions convergentes Ethernet et composants optiques; 207 millions de dollars

ont été des plus influents à travers le monde. En particulier, on peut citer la déréglementation américaine et le démantèlement d'ATT à partir de 1984; la diffusion de la déréglementation au niveau mondial, l'accord de libre-échange international dans les télécommunications signé dans le cadre de l'OMC en 1997; les directives de la Commission européenne imposant la concurrence dans les services de transmission de données (1993), dans les services mobiles et dans les infrastructures alternatives (1996) ainsi que dans les services téléphoniques de base (1998) (Mouline, 2000); l'adoption de la *Telecommunications Act* en 1999, aux États-Unis, autorisant la libre concurrence entre les différents segments du marché américain des télécommunications, auparavant encore isolés par la première phase de la déréglementation (Hafsi et Hatimi, 2004). L'introduction de mécanismes concurrentiels et la création de marchés ouverts constituèrent ainsi une rupture et une innovation majeures (Baumol et Sidak, 1994).

Les organisations peuvent, en fonction de leurs objectifs et intérêts, s'accommoder des institutions ou essayer de les modifier. Les changements institutionnels sont avant tout le résultat de pressions, souvent contradictoires, entre ceux qui aspirent à ces changements et ceux qui préconisent le *statu quo* (Phillips *et al.*, 2000; North, 2005). Ainsi, les télécommunications sont devenues une ressource stratégique pour les utilisateurs professionnels, essentiellement les grandes firmes multinationales, qui ont milité pour la fin des subventions croisées et la baisse des prix des communications longue distance. Ils ont exercé une très forte pression sur les opérateurs, adeptes du *statu quo* puisqu'ils étaient en situation de monopole, et les autorités de réglementation, pour une libéralisation des services de télécommunications. Les opérateurs ont souhaité à leur tour se défaire des contraintes réglementaires qui pesaient sur eux afin de pouvoir se diversifier, s'internationaliser et s'appro-

visionner en équipements selon des critères purement économiques. Après une phase active de libéralisation, les autorités de réglementation n'ont pu empêcher le nouveau processus de concentration des opérateurs³ qui va accroître leur pouvoir de négociation auprès de leurs fournisseurs que sont les équipementiers de télécommunications et forcer ces derniers à l'adaptation stratégique décrite précédemment.

À un niveau plus général, l'analyse de l'influence des institutions sur les organisations à partir de deux cas polaires (North, 2005) doit être nuancée dans l'industrie des télécommunications. L'ouverture n'a pas été semblable partout, surtout lorsqu'on parle des économies en émergence. Dans un pays comme la Chine, les changements institutionnels ont permis le développement de firmes locales qui détiennent actuellement plus du tiers du marché national des équipements de télécommunications et qui s'imposent de plus en plus au niveau mondial. Un groupe comme Huawei, qui a été retenu en 2007 par France Telecom et Telecom Italia pour la fourniture des équipements UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*), fait désormais partie des 10 premiers équipementiers mondiaux de télécommunications.

Si «les transformations en matière de réglementation dans les industries traditionnelles comme l'électricité et les télécommunications en Amérique du Nord et ailleurs sont venues jeter un trouble sur notre capacité à comprendre ce qui se passe vraiment» (Desreumaux et Hafsi, 2006), les changements institutionnels, conjugués avec les ruptures technologiques dans un contexte de mondialisation, fournissent toutefois des éléments qui permettent de mieux appréhender les stratégies collectives des équipementiers de télécommunications à travers les fusions et les acquisitions (Barreau et Mouline, 2005).

LA FUSION D'ALCATEL ET DE LUCENT TECHNOLOGIES

La base de données WDATI dont nous disposons recense 400 opérations de rachats et de fusions effectuées dans les équipements de télécommunications entre 1988 et 2005. Les trois quarts de ces opérations ont été réalisées par neuf firmes seulement (Alcatel, Cisco, Lucent Technologies, Siemens, Motorola, Ericsson, Nortel, Nokia, Philips) qui, en l'espace d'un temps relativement réduit, ont procédé à une nouvelle redistribution des cartes (voir le tableau 5), portant la concentration du secteur à un niveau jamais atteint auparavant.

Nokia et Siemens ont de plus fusionné leurs activités d'équipements de réseaux et de téléphonie mobile en 2006 au sein d'une filiale commune qui occupe le troisième rang mondial des fabricants d'équipements de télécommunications.

Dans ce contexte, on peut comprendre la fusion entre Alcatel et Lucent Technologies, devenue officielle en décembre 2006, comme une nécessité de l'évolution de la structure de l'industrie dictée par les nouvelles règles du jeu. Les deux firmes avaient déjà envisagé en 2001 un tel rapprochement, qui avait échoué en raison notamment de la répartition du pouvoir et des rôles de chaque firme au sein de la nouvelle entité, mais peut-être aussi à cause des incertitudes entourant l'évolution de l'industrie causées par le comportement stratégique des autres acteurs importants. Depuis 2001, l'éclatement de la bulle Internet et l'intensification de la concurrence ont poussé chacune des deux firmes à redéfinir leurs activités dans un cadre désormais connu : spécialisation et recentrage⁴. La période 2001-2006 a permis ainsi une évolution justifiant de plus en plus un rapprochement stratégique entre les deux firmes, tant la zone de recouvrement concurrentiel de leurs activités n'a cessé de diminuer. L'étape finale de cette chronique fut une fusion entre le cinquième et le huitième groupe mondial des télécommunications, à un moment où les autres acteurs

du secteur suivent des voies stratégiques différentes et procèdent davantage à des regroupements au sein de filiales communes, à des rachats ciblés ou à des cessions d'activités. Pour mieux comprendre l'intérêt de cette fusion, le tableau 6 présente les principales caractéristiques de chacune de ces firmes ainsi que la nouvelle configuration issue de la fusion.

Les synergies et les complémentarités entre les deux firmes apparaissent sur plusieurs plans et confirment la valeur stratégique d'un tel rapprochement. Ainsi, alors que Lucent Technologies s'était recentrée sur les États-Unis, Alcatel s'était essentiellement focalisée sur l'Europe et les pays émergents. Le nouveau groupe, Alcatel-Lucent, est présent sur tous les continents avec une répartition géographique du chiffre d'affaires équilibrée entre l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et les autres zones.

Sur le plan technologique, il y a également complémentarité. Lucent Technologies domine le marché du CDMA (*Code Division Multiple Access*), de la commutation optique et a pris de l'avance dans la technologie IMS (*IP Multimedia Subsystem*), clé de la convergence vers le tout IP (*Internet Protocol*) des réseaux et des services de télécommunications, tandis qu'Alcatel est bien positionnée sur le marché de l'ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*), du GSM (*Global System for Mobile Communications*) / GPRS (*General Packet Radio Service*) et de la transmission optique et de l'UMTS. Lucent Technologies dispose par ailleurs d'une activité de services (conseil, conception et intégration de systèmes) beaucoup plus importante que celle d'Alcatel. Le potentiel technologique de la nouvelle entité est affirmé par un montant de R&D qui atteint 15 % du chiffre d'affaires (17 % pour Nortel, 16 % pour Ericsson, 13,5 % pour Cisco, 11,3 % pour Nokia et 10 % pour Motorola).

Alcatel-Lucent occupe désormais le deuxième rang mondial des fabricants d'équipements de télécommunications, derrière Cisco, le premier rang mondial pour les réseaux fixes,

Illustration de la concentration dans l'industrie des équipements de télécommunications

ACQUÉREUR	CIBLES ET MONTANT DE LA TRANSACTION
Nortel (Canada)	Bay Networks (États-Unis, 9 milliards de dollars), Alteon Websystems (États-Unis, 7,8 milliards), Otera (États-Unis, 3,25 milliards)
Cisco Systems (États-Unis)	Scientific Atlanta (États-Unis, 6,9 milliards de dollars), Cerent (États-Unis, 6,9 milliards), Arrow Point (États-Unis, 5,7 milliards), Stratacom (États-Unis, 4 milliards), Aironet Wireless Communications (États-Unis, 700 millions), Italtel (Italie, 760 millions)
Ericsson (Suède)	Marconi (Grande-Bretagne, 2,3 milliards de dollars)
Motorola (États-Unis)	Symbol Technologies (États-Unis, 3,9 milliards de dollars)
Lucent Technologies (États-Unis)	Ascend Communications (États-Unis, 20 milliards de dollars), Excel Switching (1,7 milliard), Octel (États-Unis, 1,8 milliard), International Network Services (3,7 milliards), Chromatis Networks (États-Unis, 4,5 milliards)
Alcatel (France)	DSC Communications (États-Unis, 4,4 milliards de dollars), Genesys (États-Unis, 1,5 milliard), Newbridge (Canada, 7,1 milliards), Nortel (Canada, activités radio UMTS, 350 millions)

Principales caractéristiques d'Alcatel et de Lucent Technologies avant et après la fusion

	ALCATEL (2005)	LUCENT TECHNOLOGIES (2005)	ALCATEL-LUCENT (2006)*
Activités	Réseaux fixes (40 %), réseaux mobiles (31 %), entreprises et satellites (29 %)	Réseaux mobiles (48 %), réseaux fixes (28 %), services (22 %), autres (1 %)	Réseaux fixes (31 %), réseaux mobiles (32 %), services (16 %), convergence (12 %), entreprises (8 %), autres (1 %)
Chiffre d'affaires par zone géographique	Europe de l'Ouest (41 %), Asie-Pacifique (16 %), Amérique du Nord (14 %), Moyen-Orient et Afrique (14 %), Caraïbes et Amérique latine (7 %), reste du monde (8 %)	Amérique du Nord (66 %), Asie-Pacifique (14 %), Europe (13 %), Moyen-Orient et Afrique (1 %), Caraïbes et Amérique latine (6 %)	Amérique du Nord (36 %), Europe de l'Ouest (26 %), Asie (15 %), reste du monde (23 %)
Chiffre d'affaires (CA)	13,14 milliards d'euros	9,44 milliards de dollars	18,25 milliards d'euros
Résultat net	0,93 milliard d'euros	1,19 milliard d'euros	0,522 milliard d'euros
Effectifs	58 000	30 500	89 370
R&D/CA	11 %	13 %	15 %
Nombre de brevets	10 000	15 000	25 000
Principaux actionnaires	Brandes Investment (États-Unis), 10,9 %, Fidelity Management Research (États-Unis), 9,8 %, Crédit Agricole (France), 3,8 %	Brandes Investment (États-Unis), 6,46 %, Barclays Global (États-Unis), 3,45 %, Vanguard Group 2,39 %	Brandes Investment (États-Unis), 9,8 %, Fidelity Management Research (États-Unis), 5,22 %, Crédit Agricole (France), 2,74 %, Caisse des Dépôts et Consignation (France), 2 %
Rang mondial	5 ^e équipementier mondial	8 ^e équipementier mondial	2 ^e équipementier mondial
Parts du marché dans le monde :			
ADSL	33 %	7 %	40 %
Commutation optique	19 %	31 %	50 %
Transmission optique	17 %	9 %	28 %
GSM/GPRS	11 %	—	11 %
UMTS	8 % (y compris Nortel)	1 %	9 %
CDMA	—	48 %	48 %

* Afin de fournir des informations comparables pertinentes, Alcatel-Lucent publie des résultats ajustés pro forma qui comprennent les activités combinées d'Alcatel-Lucent du 1er janvier au 31 décembre 2006, alors que la fusion n'a été effective qu'à partir de décembre 2006.

le deuxième rang mondial pour les réseaux mobiles, le premier rang mondial pour les solutions de communication et de la convergence entre téléphones fixes et téléphones mobiles.

Cette fusion, qui apparaît comme une stratégie d'adaptation judicieuse au nouvel environnement institutionnel et technologique, accroît la concentration du secteur : les six premiers équipementiers mondiaux de télécommunications détenaient 65 % du marché mondial en 2006, contre à peine 38 % en 1997. Si la logique de la fusion Alcatel-Lucent se confirme, le seuil des 80 % prédit en 1990 (Terreault et Béchar, 1990) sera atteint bientôt avec d'autres rapprochements du même

type. L'exemple d'Alcatel et de Lucent Technologies montre combien dans cette industrie les relations de cause à effet peuvent être cernées. L'évolution institutionnelle et celle de la structure de l'industrie, cette dernière dopée par les changements technologiques, rendaient prévisible la stratégie des firmes et laissent prévoir une concentration encore plus grande par fusion entre les acteurs principaux. Les étapes préliminaires, et notamment le cheminement d'abord différencié pour se démarquer de la concurrence et éviter la concurrence de front, qui ont fait que ces deux entreprises se sont concentrées sur des marchés différents et sur des technologies différentes, s'appliquent à toutes les entreprises de l'industrie.

Pourtant, la différenciation ne pouvant être parfaite, dans un marché aussi turbulent, complexe et étendu, la recherche d'économies d'échelle dans toutes les fonctions est nécessaire dans une industrie où les contrats d'approvisionnement sont faits par des opérateurs majeurs ayant des arguments de négociation puissants. Malgré leur importance, les technologies les plus avancées ne sont qu'un ticket d'entrée dans le jeu. La réussite ne peut être assurée sans des coûts comparables à ceux des concurrents les plus importants ou des coûts plus bas que les leurs.

INSTITUTIONS, ÉVOLUTION INDUSTRIELLE ET STRATÉGIE

La fusion d'Alcatel et de Lucent Technologies est conforme à la logique de l'industrie. Elle s'imposait compte tenu des caractéristiques de l'industrie et des stratégies des firmes. Elle annonce une restructuration à laquelle devraient participer tous les acteurs. Pourtant, tout n'est pas si clair. En effet, un an après la fusion, les deux firmes ne semblent pas avoir profité d'un rapprochement qui devait leur donner un avantage concurrentiel. Au contraire, les difficultés s'amoncellent.

Un premier plan de restructuration (pour actualiser les synergies espérées et réaliser les économies d'échelle) a été annoncé au moment de la fusion. Il prévoyait une réduction d'effectifs de 10 %, portée à 16 % au printemps 2007 pour atteindre un ratio du chiffre d'affaires par employé proche des ratios des principaux concurrents⁵. Depuis décembre 2006, Alcatel-Lucent a émis trois avertissements sur ses résultats. Le titre a perdu plus de 43 % de sa valeur en bourse entre le moment de la fusion (28,3 milliards d'euros) et octobre 2007 (16 milliards d'euros). Un plan d'urgence a été décidé fin octobre 2007 par le conseil d'administration à la suite d'un résultat net négatif – 280 millions d'euros au troisième trimestre de 2007 – qui contraste avec un bénéfice de 532 millions d'euros un an plus tôt.

Ces résultats, qui sont à l'opposé de ce que notre analyse prédisait, bien qu'ils soient préliminaires et puissent être corrigés par les actions futures d'Alcatel-Lucent, indiquent que la stratégie des firmes n'a de valeur que si on suppose que l'actualisation ne pose pas de problème. Si la mise en application rencontre des obstacles, notamment d'intégration des activités des deux composantes, alors la convergence des efforts est compromise et on peut s'attendre à des résultats décevants, inférieurs à ceux qu'obtiendraient les deux entreprises séparément. Les coûts de transaction internes, affectés par un affrontement entre des logiques culturelles et des intérêts personnels différents, peuvent remettre en cause les bénéfices des économies d'échelle (Madhok, 1997; Madhok et Tallman, 1998). En fait, la taille peut amener des conflits multiples et générer des «déséconomies» de management importantes (Williamson, 1999).

Cela veut dire que l'évolution des institutions et de la structure de l'industrie ne réduit pas la palette des choix stratégiques possibles. Les économies d'échelle ne sont qu'un aspect de la stratégie. Ils sont rendus possibles par la fusion, mais ils ne sont actualisés que si bien d'autres facteurs de management le permettent.

L'analyse que nous avons proposée partait de l'idée que l'environnement institutionnel et compétitif déterminait la stratégie des firmes. Cela s'est avéré. Les stratégies des firmes de toute l'industrie se sont effectivement orientées de sorte à répondre aux défis que présentaient les changements environnementaux. Pourtant, l'analyse supposait aussi que les entreprises qui concevaient les stratégies d'adaptation les plus logiques seraient également les plus performantes. Cela n'est pas le cas. La stratégie d'adaptation nécessitant l'intégration de deux organisations massives pose des problèmes d'intégration dont l'envergure peut remettre en question la stratégie choisie. Peut-on alors dire que compte tenu de leurs difficultés à s'intégrer, et en supposant que ces difficultés ne pourront être surmontées, les deux firmes n'auraient pas dû adopter la stratégie la plus logique et ne pas fusionner? Le marché boursier répond à notre place en offrant une escompte considérable (43 %) de la valeur combinée des entreprises. Cela signifie que l'adaptation est perçue d'abord et avant tout comme un effort de construction organisationnel et non seulement comme un exercice de positionnement stratégique. La capacité de management d'ensembles complexes est une ressource rare, difficile à imiter et plus importante que la capacité de formulation stratégique, laquelle est disponible sur le marché. Elle est la vraie source d'avantages concurrentiels durables. Cela suggère des recommandations inattendues.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons jeté un regard historique et stratégique sur les transformations qui ont secoué l'industrie des télécommunications depuis la déréglementation de cette industrie au début des années 1990. Nous nous sommes intéressés aux entreprises Alcatel et Lucent Technologies pour examiner comment leur adaptation a répondu aux exigences nouvelles de compétitivité et comment cette réponse en retour a changé les règles du jeu et transformé la structure concurrentielle.

La déréglementation a d'abord accru la concurrence, en ouvrant le champ dans lequel les acteurs pouvaient intervenir. Cette première étape a vu les entreprises tenter de se différencier en essayant de s'éloigner à la fois sur le plan technologique et sur le plan de la position dans le marché des autres grands concurrents. Cependant, la différenciation généralement par la concentration sur des technologies et des marchés géographiques spécifiques apparaît rapidement comme n'étant qu'un ticket d'entrée pour les grands équipementiers. Pour être compétitif, il faut aussi être capable de fournir les équipements aux prix les plus bas possible. Cela rend les économies d'échelle inévitables. Pour cela, une stabilisation du marché est nécessaire. Elle est obtenue progressivement par une concentration du marché grâce à des acquisitions et fusions majeures. Il y a apparemment une limite à cette concentration, qui est la capacité de management des ensembles complexes. Les déséconomies qui résultent d'une taille et d'une complexité plus grandes peuvent remettre en cause les économies d'échelle.

Le cheminement d'Alcatel et Lucent Technologies nous apparaît comme exemplaire de cette logique. Ces deux entreprises, comme nous l'avons montré, ont d'abord tenté de

dominer des technologies et des marchés précis, notamment en établissant des stratégies d'alliance ou d'acquisition. Ensuite, elles ont reconnu la nécessité de créer un ensemble plus grand. Une première tentative de fusion a échoué en 2001, les acteurs n'ayant probablement pas encore reconnu la lame de fond. Elle s'est imposée à eux plus tard. Aujourd'hui, ce rapprochement, s'il met les deux entreprises en position favorable dans beaucoup de marchés des équipements de télécommunications, pose des problèmes d'intégration majeurs auxquels les entreprises doivent trouver des solutions très rapidement.

Les difficultés actuelles qu'éprouve Alcatel-Lucent résultent, selon nous, d'une conjonction de facteurs propres au secteur des télécommunications et d'obstacles inhérents à une fusion de cette nature.

Les opérateurs de télécommunications, qui sont les principaux clients des équipementiers⁶, ont retardé les investissements de nouveau matériel dans les réseaux mobiles, ce qui a pesé lourdement sur les résultats des équipementiers. Ericsson a ainsi lancé un avertissement sur ses résultats au troisième trimestre de 2007 et enregistré une perte de capitalisation boursière de 10 milliards d'euros, tandis que Motorola a vu son bénéfice net baisser de 968 à 60 millions de dollars en un an, que Siemens s'apprête à se retirer de l'industrie des télécommunications, et ainsi de suite.

La fusion entraîne des problèmes nouveaux et difficiles d'intégration des activités et de management qui, s'ils ne sont pas résolus promptement, peuvent compromettre l'avenir d'Alcatel-Lucent. Les effets de synergie ne doivent pas se limiter aux ajustements d'effectifs : il est indispensable d'avoir une stratégie claire à long terme qui rassurerait les clients et réduirait les incertitudes, donnant ainsi plus de visibilité aux acteurs du marché. Le portefeuille des produits est trop large et des choix doivent être faits pour donner plus de lisibilité aux clients tentés de passer des commandes aux concurrents. Dans l'UMTS, par exemple, les clients se retrouvent avec les technologies d'Alcatel, de Lucent et de Nortel. Il importe donc d'harmoniser les produits et de reconsidérer le nouveau périmètre d'activités du groupe : Alcatel-Lucent reste le seul généraliste du secteur à être présent dans autant de métiers à la fois à un moment où ses concurrents directs s'orientent de plus en plus vers la prestation des services et le développement du contenu.

Des problèmes d'organisation et de management sont apparus avec la création d'un niveau supplémentaire de gestionnaires entre le salarié de base et la direction⁷. Des désaccords se sont également produits sur la gestion du groupe – chocs des cultures d'entreprise –, se traduisant par le départ durant l'été 2007 de deux dirigeants clés d'Alcatel responsables jusqu'alors des activités scientifiques, technologiques et stratégiques de la firme.

L'intégration d'un ensemble complexe est un changement de très grande envergure. C'est un exercice long et difficile (Hafsi et Toulouse, 1994), qui ne se décrète pas (Crozier, 1979). Bien que ce ne soit pas l'objet de cet article, on peut dire que ce changement demande un cheminement pragmatique qui est susceptible de nécessiter de n'envisager l'intégration des activités que de manière séparée et progressive. L'intégration

exige souvent un effort d'approvisionnement mutuel que les dirigeants principaux doivent concevoir et gérer avec soin (Hafsi et Demers, 1996). Si les questions de positionnement stratégique sont bien comprises, peu de choses sont connues en matière de mise en œuvre des stratégies en situation de complexité. Il reste beaucoup à faire et les chercheurs devraient prêter attention à ces questions.

Dans la fusion d'Alcatel et de Lucent Technologies, les problèmes sont ainsi clairement dégagés de même que les solutions qui, d'après nous, doivent passer par une simplification du portefeuille des produits, une meilleure intégration des activités et un mode de management plus approprié et mieux adapté à la gestion d'un ensemble complexe comme celui d'Alcatel-Lucent. C'est la voie étroite à suivre pour que cette fusion ne se solde pas par un échec et pour que l'avantage déterminant de ceux qui comprennent le mieux les dynamiques industrielles et agissent les premiers, surtout par acquisitions et fusions, soit maintenu.

NOTES

1. La part de la production d'Alcatel à l'étranger était à peine de 12 % en 1986 et celle des effectifs ne dépassait pas 16 %.
2. La couche basse, ou infrastructures, constitue l'ossature du réseau; la couche médiane, ou infostructure, comprend les éléments logiciels servant à commander ou à piloter le réseau; la couche haute, ou applications finales, est celle des prestations offertes par le réseau aux différents segments de la clientèle (téléconférence, services en ligne, commerce électronique, etc.).
3. Fusion de SBC et Pacific Telesis, de Bell Atlantic et Nynex, de Bell Atlantic et GTE, d'ATT et BellSouth, etc. Ainsi, quatre des sept sociétés issues du démantèlement d'ATT en 1984 sont regroupées actuellement sous la même unité de contrôle. En Europe, Telefonica a racheté la britannique O2, France Telecom l'espagnole Amena, etc.
4. Entre 2000 et 2005, par suite du recentrage industriel, le chiffre d'affaires d'Alcatel a baissé de 58 % et celui de Lucent Technologies, de 67 %. Sur la même période, les effectifs d'Alcatel sont passés de 131 000 à 58 000 et ceux de Lucent Technologies, de 126 000 à 30 500.
5. Soit de 688 000 \$ par salarié pour Nokia, de 570 000 \$ pour Cisco, de 350 000 \$ pour Ericsson, de 338 000 \$ pour Nortel contre 256 000 \$ seulement pour Alcatel-Lucent en 2006.
6. Plus de 70 % du chiffre d'affaires d'Alcatel-Lucent est réalisé avec les opérateurs de télécommunications.
7. *Le Monde*, 9 octobre 2007.

RÉFÉRENCES

- Amesse, F., Cohendet, P. (2001), «Technology transfer revisited from the perspective of the knowledge-based economy», *Research Policy*, vol. 30, n° 9, p. 1459-1478.
- Astley, W., Fombrun, C. (1983), «Collective strategy: Social ecology of organizational environments», *Academy of Management Review*, vol. 8, p. 567-587.
- Barreau, J., Mouline, A. (2005), «Fusions-acquisitions et reconfiguration du système européen des télécommunications», dans *Les évolutions récentes de la coopération au-delà des frontières en Europe*, Annales de la Faculté de droit, économie et administration de Metz, n° 5, p. 237-250.

- Baumol, W., Sidak, G. (1994), *Toward Competition in Local Telephony*, MIT Press.
- Chabaud, D., Parthenay, C., Perez, Y. (2005), «Environnement institutionnel et trajectoire des entreprises : une analyse northienne de l'industrie électrique», *Management international*, vol. 9, n° 3, p. 65-78.
- Crozier, M. (1979), *On ne change pas la société par décret*, Grasset.
- Curien, N. (2000), *Économie des réseaux*, La Découverte.
- Desreumaux, A., Hafsi, T. (2006), «Les théories institutionnalistes des organisations : une perspective internationale», *Management international*, vol. 10, n° 3, p. 1-6.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998), «The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.
- Hafsi, T., Demers, C. (1996), *Comprendre et mesurer la capacité de changement*, Éditions Transcontinental.
- Hafsi, T., Hatimi, I.-E. (2004), «Changements institutionnels, stratégie concurrentielle et performance : le cas de l'industrie des équipements de télécommunications en Amérique du Nord», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 21, n° 2, p. 162-179.
- Hafsi, T., Toulouse, J.-M. (1994), «Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec leur mise en œuvre?», *Gestion*, vol. 19, n° 1, p. 75-86.
- Madhok, A. (1997), «Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 1, janvier, p. 39-61.
- Madhok, A., Tallman, S.B. (1998), «Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships», *Organization Science*, vol. 9, n° 3, mai-juin, p. 326-339.
- Meier, O. (2001), «Croissance externe et innovation», *Gestion 2000*, n° 6, p. 63-77.
- Mouline, A. (2000), «Nouvelles coordinations industrielles en Europe : le cas des alliances dans les télécommunications», dans Baslé, M. (dir.), *Économie politique de la coordination en Europe*, Economica, p. 133-153.
- North, D.C. (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press.
- Phillips, N., Lawrence, T.B., Hardy, C. (2000), «Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields», *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 2, p. 23-43.
- Scott, W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, Sage Publications.
- Shapiro, C., Varian, H. (1998), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press.
- Terreault, R.C., Béchard, J.-P. (1990), «Télécommunications et mondialisation des marchés», *Gestion*, vol. 15, n° 3, p. 60-65.
- Thirion, N. (dir.) (2007), *Libéralisations, privatisations, régulations. Aspects juridiques et économiques des régulations sectorielles*, De Boeck et Larcier.
- Williamson, O.E. (1999), «Strategy research: Governance and competence perspectives», *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 12, décembre, p. 1087-1108.
- Yami, S. (2006), «Fondements et perspectives des stratégies collectives», *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 167, p. 91-104.

Note méthodologique

L'analyse des adaptations stratégiques d'Alcatel et de Lucent Technologies s'appuie sur une banque de données totalement consacrée aux opérations de rapprochement dans les technologies de l'information et de la communication*. De cette banque de données nous avons extrait les 310 principales alliances, fusions et acquisitions d'Alcatel (215) et de Lucent Technologies (95) sur la période 1996-2005,

période qui intègre les changements institutionnels qui se sont produits dans le secteur des télécommunications aux États-Unis et en Europe. Pour chaque opération de rapprochement étudiée, nous aurons l'origine géographique et sectorielle du partenaire d'Alcatel ou de Lucent Technologies, l'année de même que les modalités de l'opération qui constituent le reflet des stratégies des firmes.

MODALITÉ	CONTENU	OBJECTIF STRATÉGIQUE
Accords d'approvisionnement	Bien plus que des transactions marchandes, il s'agit des accords de fourniture de matériel (centraux téléphoniques, systèmes de transmission, routeurs, réseaux à haut débit, équipements UMTS, etc.) entre l'équipementier et les opérateurs de télécommunications dans une relation de quasi-intégration à long terme.	Internationalisation, conquête de marchés émergents, diversification de la clientèle avec l'apparition de nouveaux opérateurs.
Accords technologiques	Il s'agit : <ul style="list-style-type: none"> • des échanges d'informations et de collaboration concernant des technologies existantes et complémentaires; • de la recherche en commun, en dehors des créations de filiales communes pour la R&D. 	Innovation, recherche de complémentarité technologique, normes communes, standards.
Fusions et acquisitions	Il s'agit de la croissance externe qui se traduit par la remise en cause de l'indépendance des firmes acquises.	Souvent assimilée à la concentration, la croissance externe peut aussi constituer une voie d'acquisition de nouvelles technologies permettant de compléter le potentiel technologique de la firme.

* Il s'agit de la base de données WDATI de la société APREDIA qui recense 6 253 opérations de rapprochement (alliances, rachats et fusions) réalisées par les 100 premières firmes mondiales des TIC sur la période 1988-2005.