

## **Contribution des alliances stratégiques des acteurs au développement territorial : Disneyland Paris comme modèle**

### **Contribution of strategic alliances of the actors to territorial development: Disneyland Paris as a model**

**TAGHZOUTI Abdellatif**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherche et d'études en Management

Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

Maroc

**taghzouti@gmail.com**

**MOUSSAID Rachida**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherche et d'études en Management

Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

Maroc

**Rachie.msd@gmail.com**

**EL JAOUHARI Smail**

Doctorant

Faculté poly disciplinaire de TAZA

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherches Juridiques, Politiques

et Economiques (LRJPE)

Maroc

**smail.eljaouhari@gmail.com**

**Date de soumission :** 21/01/2021

**Date d'acceptation :** 15/03/2021

**Pour citer cet article :**

TAGHZOUTI A., MOUSSAID R. & EL JAOUHARI S. (2021) «Contribution des alliances stratégiques des acteurs au développement territorial : Disneyland Paris comme modèle», Revue Internationale du chercheur «Volume 2 : Numéro 1» pp : 324 - 345

## Résumé

Le recours aux alliances stratégiques inter-organisationnelles par les entreprises devient à l'ère actuel une option stratégique dont l'importance des avantages potentiels qu'elle confère à l'entreprise, font dans leur diversité, objet de consensus quasi-total des chercheurs. Les entreprises ne peuvent plus d'ailleurs à l'heure de la mondialisation œuvrer dans l'isolement. Cette forme de coopérations inter-entreprises a en outre des conséquences positives territoriales dans le sens qu'elle dispose des potentialités énormes d'actions sur le développement territorial. Si les entreprises contribuent naturellement et incontestablement à ce dernier, leur collaboration dans le cadre des alliances stratégique est un catalyseur majeur de la dynamique de son processus. Ce type d'avantages et de conséquences n'a pas eu sa part méritée dans la littérature scientifique relative aux attributions des alliances stratégiques. Les entreprises qui sont alliées stratégiquement sont par ailleurs considérées comme des entreprises ancrées territorialement. L'objectif de ce travail est d'essayer dans la mesure du possible de mettre en exergue la manière par laquelle l'alliance stratégique peut favoriser davantage le développement territorial, et ce via l'analyse de l'expérience française révolutionnaire de la destination touristique Disney Land Paris.

## Mots clés :

Alliance stratégique ; développement territorial ; territoire ; destination touristique ; DisneyLand Paris.

## Abstract

The use of strategic alliances by companies in the current era has become a strategic choice, and the importance of the potential advantages that it gives to the company, in their diversity, is the subject of almost complete consensus among researchers. Indeed, in this era of globalization, companies can no longer operate in isolation. This form of inter-company cooperation also has positive regional consequences in the sense that it has enormous potential to act on territorial development. If companies contribute naturally and undoubtedly to the latter, their cooperation within the framework of strategic alliances is a major catalyst for the dynamics of the process of this development. These types of advantages and consequences have not had their deserved share in the scientific literature relating to the attributions of the strategic alliances. Nevertheless Strategically allied companies are anchored territorially. The aim of this work is to try to shed light as much as possible on how



the strategic alliance can promote more regional development, by analyzing the revolutionary French experience of the tourist destination Disneyland Paris.

**Keywords:**

Strategic alliance ; territory ; territorial development ; touristic destination; DisneyLand Paris.

## Introduction

La thématique des alliances stratégiques est considérablement développée et discutée dans la littérature récente. En effet, l'alliance stratégique se considère comme une clé du succès pour les entreprises à l'heure de la mondialisation parce que les entreprises ne peuvent dorénavant plus travailler dans l'isolement. Ainsi, l'alliance stratégique permet à l'entreprise de se développer sans obligatoirement accroître la taille ni affecter des coûts supplémentaires. Elle octroie également la possibilité d'examiner le potentiel de croissance du marché. L'alliance stratégique peut contribuer également à transpercer de nouveaux marchés, à accroître le niveau de production, à obtenir des prix extrêmement profitables moyennant des achats en masse, à augmenter l'accélération de la recherche et le développement par le biais de partage des coûts et des ressources, à accéder aux nouvelles technologies pour les petites et moyennes entreprises en cas d'alliances avec des grandes entreprises, à améliorer la faculté compétitive des entreprises, à réussir l'implantation à l'étranger.

D'ailleurs, si les territoires se considèrent comme l'origine et la source de la performance des entreprises, ces dernières participent également au développement des territoires puisqu'elles sont envisagées comme le lieu de la création de la richesse et de la socialisation de la population par le biais de la création d'emploi. La participation des entreprises dans le développement local semble être plus importante quand elles œuvrent en partenariat, notamment sous forme d'alliances stratégiques. C'est l'idée autour de laquelle s'articule la présente étude, et qui constitue l'objet l'analyse de cet article. Le rôle des entreprises au niveau des territoires, à travers leurs alliances stratégiques, est invité à s'affirmer dans une situation de crise où il s'agit de définir de nouveaux moyens de développement et où se pose avec perspicacité l'interrogation du soutien et de consolidation du développement des territoires.

Ainsi, le présent article vise à démontrer que la conclusion des alliances stratégiques entre des entreprises impliquées dans des projets territoriaux d'envergure, peuvent être envisagées comme une option fondamentale du développement territorial. On tente de démontrer un tel constat à travers une analyse de documents portant sur le cas des entreprises touristiques qui ont instauré dans leurs régions, grâce à leurs alliances stratégiques, un développement économique et social ineffable, et y ont déclenché un essor extraordinaire qui a les marqués au niveau international. Nous retenons à ce niveau le remarquable exemple de la destination touristique « Disney Land Paris ». Les effets bénéfiques majeurs des destinations touristiques

sur le développement socio-économique du territoire support fait par ailleurs objet d'un consensus scientifique et politique.

L'ambition du présent article est d'essayer dans la mesure du possible de comprendre les différentes interrelations qui peuvent exister entre les alliances stratégiques et le développement des territoires à travers la réponse à la question principale suivante : jusqu'à quelle mesure les alliances stratégiques contribuent-elles au développement des territoires ?

Notre travail s'organise autour de trois points distincts. Dans un premier temps, nous présentons un éclairage conceptuel qui porte sur les notions de l'alliance stratégique et de développement territorial. Nous consacrons le deuxième point à l'élucidation d'après la littérature, du rôle joué par l'alliance stratégique dans le processus du développement territorial. Le troisième point, nous analysons les contributions majeures au développement du territoire français de Val d'Europe, réalisées par les alliances stratégiques des compagnies qui ont mené le projet de la création de la destination touristique de Disneyland Paris, l'un des principaux pôles touristiques d'Europe. Expérience imposante retenue pour illustrer l'idée de la présente recherche.

## **1. Alliance stratégique et développement territorial : Revue de littérature**

Ce premier point tente de mettre en évidence les notions de l'alliance stratégique et du développement territorial.

### **1.1. Les alliances stratégiques**

Les accords de coopérations inter-entreprises et particulièrement les alliances stratégiques, marquent de loin le paysage de l'économie mondiale et du monde organisationnel par leur essor de plus en plus grandissant de telle sorte que certains auteurs qualifient cette réalité comme « *capitalisme d'alliances* » (Narula & Dunning, 1999).

En effet, le recours aux alliances stratégiques inter-organisationnelles par les entreprises devient depuis deux décennies une option stratégique de plus en plus appréciée du fait que ces dernières y retrouvent des avantages potentiels largement importants presque exclusifs à ce type de stratégie.

Elles constituent en effet un instrument de performance plurielle que de nombreuses entreprises intègrent aujourd'hui comme des méthodes de management courant (Aliouat & Taghzouti, 2007).

### 1.1.1 Définition du concept des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont définies par Dussaugue et Garrette (1995) par « des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que : - de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence. - de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités." (Dussaugue & Garrette, 1995).

Ces auteurs soulignent le caractère indépendant des entreprises entreprenant ces associations - expression par laquelle ils ont défini les alliances stratégiques - sans fixer la nature concurrentielle de la relation les liant à priori, et ce en démontrant que ces associations se démarquent de loin des autres formes de rapprochements pouvant affecter l'autonomie stratégique des entreprises associées, telle fusion, cession ou acquisition. Ils précisent davantage que ces associations correspondent à un choix stratégique visant un partage de risques et un affrontement collaboratif de la concurrence. Cette stratégie collaborative consiste selon ces deux auteurs à coordonner les compétences, les moyens et les ressources nécessaires à la réalisation du projet ou de l'activité objet de l'alliance.

La définition de Ouédraogo (1998) qui paraît plus synthétique, précise trois caractéristiques principales qui définissent l'alliance stratégiques entre entreprises:

- la conduite d'une action commune entre entreprises tout en maintenant chacune son autonomie stratégique et son identité propre sur les activités ne faisant pas objet de l'alliance. cet auteur joint le principe de l'indépendance stratégique des firmes alliées défendu par Dussaugue et Garrette.
- la mise en commun de ressources et compétences humaines, technologiques et/ou organisationnelles.
- Le bénéfice de chacune des entreprises des avantages de l'alliance qui ne sont accessibles par elle qu'à travers la conclusion d'une telle coopération.

Enfin Aliouat et Taghzouti (2009) parviennent à formuler une définition qui semble plus aboutie dans la mesure où elle englobe l'ensemble des éléments de définition considérés séparément dans les différentes définitions pré-analysées, avec un degré de précision saisissant sur tous les points relatifs au concept défini; nature, forme, types, objectifs, et intentions. Ainsi, les auteurs définissent l'alliance stratégique comme : « *Accord de coopération (sous forme contractuelle ou sociale) entre deux ou plusieurs entreprises,*

*juridiquement et financièrement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, développant un projet commun visant un avantage compétitif ou une création de valeur par un rapprochement horizontal ou vertical. Les intentions stratégiques des partenaires peuvent être divergentes ».*

### **1.1.2 Les avantages des alliances stratégiques**

Les alliances stratégiques présentent énormément d'avantages potentiels qui motivent les entreprises à les conclure, en dépit des risques et contraintes majeures qu'elles présentent.

Elles offrent aux entreprises une troisième voie de croissance qui remédie aux limites des deux autres voies classiques de croissance, interne et externe ; la dernière impliquant à l'entreprise de recourir aux procédés de fusion ou acquisition (Strategor 2005) qui affectent grièvement son indépendance juridique et/ou financière.

En global, les alliances stratégiques inter-entreprises permettent aux entreprises alliées d'exploiter les synergies existant entre elles, la finalité extrême étant la création de valeur et l'atteinte de la performance. Les différentes motivations explicitées dans la littérature, réunies ou séparées, se croisent dans leur la finalité ultime de la création de la valeur.

Taghzouti et Aliouat (2007) démontrent que le succès escompté de la conclusion d'une alliance se fonde à la fois sur la perception de sa valeur (ou performance) financière, sa valeur stratégique et substantielle, et/ou sa valeur sociétale et institutionnelle.

## **1.2. Le développement territorial**

Dans un monde où le niveau de développement économique est l'un des soucis fondamentaux des gouvernements et des organisations internationales, le domaine de recherches relatif au concept du développement est considéré comme l'un des domaines de recherche les plus dynamiques. En effet, le concept de développement a connu des évolutions importantes tout au long de l'histoire.

### **1.2.1. Concept du développement**

Avant les années 1970, le développement avait uniquement une importance économique. C'est en 1969, que des auteurs comme Dudley Seers (1969) ont commencé à assimiler le développement comme un phénomène social et économique, qui a pour ambition non uniquement d'accroître des revenus nationaux, mais également la réduction de la pauvreté, la création de l'emploi, tout en sauvegardant l'égalité et l'équivalence entre les divers citoyens

et entre les différents territoires. Actuellement, le développement possède trois dimensions fondamentales à savoir : une dimension sociale, économique et environnementale.

### **1.2.2. La dimension locale du développement**

Outre les transformations intégrées dans la notion de développement, la manière de traiter ce phénomène a extrêmement progressé tout au long des années. Anciennement, le développement était ciblé par des stratégies nationales pour un pays entier, ou par des stratégies de développement sectoriel qui ont pour but le développement de chaque secteur en soi, de manière indépendante des autres secteurs. Toutefois, à l'heure actuelle, il a été révélé que la manière la plus pertinente de traiter la question de développement se rattache à l'usage d'une démarche à contresens, de l'intérieur vers l'extérieur ; le développement doit commencer à partir des niveaux locaux et non pas des niveaux nationaux.

Dans ce sens, les pays développés et les pays en voie de développement ont essayé d'appliquer des changements d'ordre administratif pour accorder plus de liberté et d'autonomie aux autorités locales, qui leur facilitent la poursuite des objectifs de leur développement.

Selon Bernard Pecqueur, le développement local « fait aujourd'hui recette dans les discours sur les politiques publiques dans les pays du Sud. Il est souvent jumelé avec un processus de décentralisation, souhaité et souvent différé. En examinant, au plus près du terrain, les réalisations effectuées en son nom, on comprend la nécessité de clarifier les principes de base de son fonctionnement. »

On peut interpréter le développement local de diverses manières, depuis la gestion d'urgence au plan local jusqu'au modèle alternatif à la mondialisation. Nous avançons ici que le développement local apparaît plutôt comme un dépassement des théories du développement endogène en qualifiant, à l'aide de la notion de « territoire », un véritable contenu à ce qui est « dedans » par rapport à un « dehors » forcément endogène. Il ne s'agit donc pas d'une alternative mais plus modestement d'un accompagnement, là où cela est possible, d'un processus de développement qui aide à l'adaptation des sociétés et des populations à la mondialisation, en valorisant des ressources jusque-là ignorées ».

Le territoire peut être assimilé à « un concours d'acteurs ancrés dans un espace géographique délimité, qui vise à identifier puis tente de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs ».



Nouvellement, Moine (2008) a défini « le territoire comme un tout au sein duquel émergent plusieurs facettes. Il relève de la matérialité, c'est l'espace géographique ; il est approprié, suivant la conscience que chacun s'en fait, au travers notamment de la perception et du vécu qu'il en a, mais aussi d'usage qu'il en fait. Il est enfin ce que certains acteurs veulent ou souhaitent qu'il devienne au gré des aménagements qui ne cessent à être envisagés de manière quelquefois contradictoire, idéal projeté ou tout simplement anticipation d'un devenir souvent imprécis ». La décomposition et l'aménagement du territoire sont des processus qui n'intéressent pas uniquement la dimension physique d'un territoire existant dans une certaine nation, mais qui touchent principalement l'homme et la société dans leurs relations confidentielle avec l'environnement naturel, ethnologique et culturel.

« Le développement territorial désigne tout processus de mobilisation des acteurs qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieures, sur la base d'une identification collective à une culture et à un territoire ». Ces contraintes extérieures peuvent être essentiellement les challenges de la mondialisation auxquels le territoire doit faire face.

Ainsi, Le développement territorial extériorise l'acceptation de la relation forte qui existe entre les dynamiques du développement et les diverses particularités des territoires sur lesquelles elles se propagent. Cette notion juge comme déjà connu la caractéristique déterminée et localisée des acteurs et l'utilisation de cette indication dans leurs interdépendances ; en définitive, elle juge aussi comme déjà connu l'apparition de cette réalité qui favorise et seconde l'harmonisation entre les actions et les acteurs qui contribuent à la construction du territoire. Donc, le développement territorial peut être envisagé comme « l'augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent » (Lardon, et al, 2001).

## **2. Contribution de l'alliance stratégique dans le développement territorial**

Le développement du territoire représente un projet majeur global dont la réussite ne peut qu'être subordonnée à l'implication d'un bon nombre, si ce n'est la totalité des acteurs qui y interviennent. Un projet d'une telle ampleur qui est censé toucher tous les aspects, économiques, sociaux et culturels d'une région donnée, ne peut être conçu comme une affaire individuelle ou ne concernant que les pouvoirs publics, mais une affaire collective à laquelle tous les acteurs se voient contribuer à titre collaboratif. Cette collaboration pourrait prendre, entre autres, la forme d'un partenariat contractuel conclu entre des acteurs impliqués. Gagnon et Klein (1991) soulignent en effet que « Après l'ère de la consultation et de la concertation,

le partenariat à l'échelle locale s'impose de plus en plus comme une des formes sociales issues du changement social. » Les acteurs s'engagent autour des opérations conjointes, limitées à des espaces locaux, mais touchant en conséquence une partie du spectre socio-économique.

La notion de partenariat se voit prendre un intérêt de plus en plus remarquable des chercheurs scientifique en matière du développement, et plus spécifiquement dans celle de développement local. Gagnon et Klein (1991) précisent que ces partenariats ont été regroupées en quatre grands types: les partenariats politiques interétatiques, les partenariats mixtes techno-productif, les partenariats public-communautaire et les partenariats corporatistes de base privée.

Les premiers correspondant en un partage des pouvoirs et objets d'intérêts entre les entités de l'administration étatique et locale ; les seconds représentés par des collaborations établies entre universités, entreprises et gouvernements locaux. Les troisièmes s'établissent entre des associations à caractère communautaire, des institutions de pouvoir local, des institutions gouvernementales et, dans certains cas, des entreprises.

Le quatrième type de partenariat s'établit entre des entreprises et des établissements œuvrant dans activités à caractère commercial et industriel, ce que nous assimilons dans le présent article à des alliances stratégiques inter-organisationnelles.

Ce dernier type de partenariat basé sur des alliances stratégiques plus ou moins contractuelles entre entreprises implantées dans le territoire et qui intéresse les auteurs dans cet article peut être illustré par bon nombre d'exemples émanant du champ pratique ; le plus illustratif est celui de la ville américaine de la de Philadelphie, où les 30 plus grandes entreprises se sont regroupées pour former la Greater Philadelphia First Corporation afin de contribuer au développement économique de l'agglomération.

### **2.1. L'alliance stratégique source de construction territoriale**

L'alliance stratégique a des conséquences territoriales. En effet, les organisations qui sont alliées stratégiquement sont considérées comme des organisations ancrées territorialement. Les fusions des entreprises, qui découlent généralement d'une alliance préalable, se réalisent fréquemment sur la base d'une proximité géographique. Les normes de contigüité spatiale et d'identité locale ont également un rôle crucial à jouer dans les étapes de concentration des entreprises alliées. Ainsi, il est primordial de s'assurer si les alliances stratégiques entre les entreprises s'insèrent en permanence dans la quête de partenaires sur une base de contigüité spatiale. Si tel est le cas, cela raffermirait la particularité considérable de ces entreprises en

termes de gouvernance en élucidant l'importance stratégique de la proximité géographique dans les alliances entre les acteurs. En poursuivant les travaux de Torre et Rallet (2005), nous pouvons partir du principe que, pour bien appréhender les normes qui influent sur la localisation des entreprises, il est primordial de différencier la nature a-territoriale de l'entreprise des divers liens et connexions qui peuvent ensuite l'associer à un territoire déterminé. « Ce sont les interactions entre les firmes qui créent un territoire ». L'entrée par ces alliances accompagne cette optique en différenciant la construction d'une proximité organisée par le biais d'une alliance et la mobilisation de normes de localisation moyennant une proximité géographique.

D'autres travaux sur les concentrations localisés d'entreprises (systèmes productifs locaux, districts, ou Systèmes Agro-alimentaires Locaux SYAL...) cherchent à mieux appréhender les bienfaits associés à une co-localisation des acteurs, en particulier en soulignant l'importance de la circulation des connaissances comme un moyen qui peut générer des externalités positives (Dupuy & Burmeister, 2003 ; Pecqueur & Zimmermann, 2004 ; Chiffolleau, et al, 2007). Toutefois, si nous nous préoccupons aux mêmes leviers comme les externalités positives associées à la transmission et la circulation des connaissances, nous différons du fait de la priorité octroyée à l'organisation de l'entreprise d'une part et de la nature particulière des entreprises alliées qui possèdent un périmètre spatiale d'autre part.

## **2.2. L'alliance stratégique et la modification de la structure industrielle : Source de la dynamique territoriale**

Au-delà des simples répercussions sur les alliés eux-mêmes, l'alliance stratégique peut avoir des conséquences générales sur la reconstitution des parts de marché et sur la structure de l'industrie. Tout autrement, la constitution des alliances stratégiques et leurs ruptures, rectifient foncièrement la structure de l'industrie au sein de laquelle elles se construisent, ainsi que les règles de jeu qui y dominent, en définissant de nouveau le contexte et l'organisation de la concurrence. Cela a été indiqué précédemment par Kogut (1988), qui avait confessé aux alliances « un pouvoir de marché ». Cependant, les firmes qui se trouvent en retrait des alliances nouées, pourraient être également influées par l'évolution des relations qui peuvent exister entre les alliés qui exigeront des modèles plus compétitifs en terme de qualité et de prix, ou de plus rectifieront les relations avec les autres acteurs. Ceci pourrait probablement engendrer la réaction d'acteurs éloignés et isolés, ces derniers pourraient également s'engager dans ce genre de stratégies afin de se soustraire et d'éviter le risque de marginalisation. Dans

ce sens, la constitution d'alliances engendre le relâchement et l'amointrissement des concurrents isolés au sein du secteur, qui rejettent toutes formes de rapprochement, ou bien qui ne possèdent pas les moyens primordiaux pour s'allier avec les autres.

D'ailleurs, les alliances stratégiques peuvent aussi influencer sur les rapports verticaux, particulièrement les fournisseurs. Le pouvoir de négociation de ces derniers peut être atténué et par voie de conséquence leurs marges se limitent. De surcroît, l'alliance stratégique peut également avoir comme conséquence, l'éradication et l'expulsion de certains fournisseurs qui ne possèdent pas la taille critique nécessaire pour exaucer aux commandes des géants alliés.

Finalement, l'une des conséquences majeures occasionnées par les alliances stratégiques est vraisemblablement la concentration industrielle. En effet, la concentration industrielle est actuellement synonyme d'une plus grande ouverture sur l'extérieure, d'une plus grande intensité capitalistique, et d'une excellente qualification des salariés. Brièvement, la concentration mobilise les performances industrielles ce qui peut être, par conséquent, profitable à la dynamique territoriale.

### **2.3. L'alliance stratégique : condition à remplir pour le développement des territoires**

L'alliance stratégique se considère comme une clé du succès pour les entreprises à l'heure de la mondialisation. En effet, les entreprises ne peuvent dorénavant plus œuvrer dans l'isolement. Qu'il s'agisse de mieux contrôler les coûts, d'entamer des démarches de recherche pour innover, d'augmenter la capacité de commercialisation de produits et de services, de faciliter l'accès à une expertise technique non contrôlée, de rechercher de nouveaux marchés à l'international., etc. Les conditions ne font pas défaut pour que les entreprises se dirigent vers une ou plusieurs alliances stratégiques en vue de métamorphoser certaines entraves et contraintes en succès. En effet, l'importance d'une alliance stratégique dépasse la simple réalité de partage et d'atténuation des coûts. Elle inclut, particulièrement, pour les entreprises alliées, la faculté d'accroître leur emprise territoriale, d'avoir accès à de nouvelles technologies et à de nouvelles compétences pour bâtir leur marque..., etc.

D'ailleurs, selon quelques auteurs, il existe deux logiques des alliances stratégiques : « pour l'une : les entreprises nouant des alliances éviteraient par ces manœuvres d'avoir à s'affronter à l'issue incertaine et globalement dommageable de la concurrence. Pour l'autre, les alliances sont une nouvelle forme de concurrence voire une arme concurrentielle, un leurre destiné à attirer le partenaire dans un piège délibérément mis en place pour l'étouffer. » (Zhang, 1997).

Les contributions d'une alliance stratégique peuvent être nombreuses. Il s'agit soit d'une contribution en nature à savoir : moyens matériels, humains ou techniques..., soit d'une contribution technologique (innovation technologique, méthodes..., etc.) soit d'une contribution financière (contribution en argent, subventions..). Le poids de ces contributions sera inéluctablement décisif selon le type d'activité que les alliés développeront ensemble ce qui aura des retombées positives sur le territoire concerné et sur son développement.

L'alliance stratégique contribue ainsi au développement des territoires à travers une excellente conciliation des allocations des ressources essentiellement financières et humaines, en vue de permettre éventuellement la pérennité d'une activité ou d'une entreprise, la sécurisation des activités, la création de nouvelles activités, la structuration des marchés, l'instauration des relations structurelles avec plusieurs acteurs...

Elles doivent ainsi permettre d'obtenir : « Plus de moyens (ressources quantitatives), plus de qualité de moyens (variétés de ressources), plus de gain de temps (rapidité), plus de gain d'espace (implantations), plus de valeur ajoutée offerte aux clients, plus de relation avec les acteurs, plus de jeux sur les facteurs (normes), plus de transformations internes (frontières de l'entreprises ,organisation et fonctionnement) » (Bouayad et Legris, 2007). Toutefois, l'efficacité de la contribution de cette forme partenariale au développement local est fonction de l'efficacité des pratiques des parties partenaires et du degré de leur engagement dans leur projet commun. (El Azzaoui & Mahmoudi, 2019). Une telle relation doit par définition, selon El Azzaoui et Mahmoudi, (2019), reposer sur la coopération, le respect des engagements convenus et des pouvoirs partagés, la confiance, la transparence et la réciprocité.

### **3. Rôle de l'alliance stratégique dans le développement territorial : Cas de la destination touristique de Disney Land Paris**

Les contributions majeures des alliances stratégiques dans le développement territorial ci-avant explicitées sont bel-et-bien démontrées par le cas de la destination touristique Disney Land Paris. Suite aux actions partenariales réalisées par certaines entreprises de la région, le territoire français de Val-d'Europe a été transformé d'une simple place à vocations touristiques en une réelle destination touristique. Cette destination touristique réussie sur tous les niveaux de mesure, reconnue comme première destination d'Europe, a été en fait créée à l'initiative d'une alliance majeure entre des organisations de grande envergure œuvrant dans des activités plus ou moins liées au domaine de tourisme. Cette alliance a constitué un mode de coordination territorial qui a permis de transcender l'échelon spatio-administratif

généralement marqué par un manque relatif de dynamisme et par une certaine rigidité due à la complexité des procédures et mesures administratives. Par rapport à la lenteur qui marque les projets entrepris par les seuls pouvoirs publics, l'engagement collaboratif des firmes assure leur capacité de dynamiser encore plus le mouvement des projets touristiques et d'accélérer le rythme du processus de transformation d'une simple place à vocations touristiques en une réelle destination touristique, en mesure d'y réussir la mise en place d'un système économique social intégré et performant. L'attractivité touristique correspond d'ailleurs à « une affaire multiple, une affaire de territoire, d'acteurs et puis bien entendu aussi de demande », et qu'un territoire n'est jamais à vocation touristique de manière spontanée» (Fabry & Zeghni, 2012). Pour la destination touristique, nous retenons la définition de ElKaoune (2020) qui la considère dans sa perspective de projet, et la définit comme « une succession de projets différenciés, organisés et intégrés en un projet global » (ElKaoune, 2020).

### **3.1. Présentation de la destination touristique Disney Land Paris**

Disneyland Paris implanté à Marne-la-Vallée en France est la première destination touristique d'Europe ; elle constitue un moteur pour le secteur touristique en France et « une source de rayonnement de la France à l'international comme stipule le bilan d'activité 2017-2018 de la région de l'île de France. Cette destination a pu générer un impact économique significatif dans la région de l'île de France. Le développement du projet a également permis la création d'un bassin d'emplois conséquent.

La destination touristique Disneyland Paris, auparavant «Euro Disney Resort» et «Disneyland Resort Paris», s'étale sur une superficie de 2230 ha, et est constitué de deux complexes, un touristique et un autre urbain, se trouvant à trente-deux kilomètres à l'est de Paris précisément à Seine-et-Marne, la commune de Chessy.

Le complexe touristique est composé de deux parcs gigantesques: le parc Disneyland et le parc Walt Disney Studios, sept hôtels Disney, dix hôtels partenaires, un golf, trois gares ferroviaires, deux centres commerciaux, ainsi que d'autres espaces d'envergure tel le parc international d'entreprises Goodman et plusieurs zones résidentielles, agrandissant les communes limitrophes du domaine. Le site urbain intensifie le tissu du secteur IV de Marne-la-Vallée au travers de Val d'Europe Agglomération.

Le processus de réalisation du fameux projet est marqué par les quatre phases démontrées dans le tableau suivant :

**Tableau N°1 : Les phases du développement de Val d'Europe**

<u>Phase</u>	<u>Date</u>	<u>Superficie concernée</u>	<u>Objet de la phase</u>	<u>Investissements</u>
Première phase	Février 1989	598 ha	Construction de la 1 <sup>re</sup> destination touristique	4,1 milliards d'euros
Deuxième phase	Décembre 1997	250 ha	Emergence du pôle urbain de Val d'Europe	2,417 milliards euros
Troisième phase	Septembre 2003	298 ha	Développement touristique et développement urbain	1653 milliards euros
Quatrième phase	Septembre 2014-2024	330 ha	Développement touristique et développement urbain	3,6 milliards

Source : les auteurs

### 3.2. Les réalisations et réussites

Le Val d'Europe a pu obtenir l'attribut de la première destination touristique en Europe ; elle est devenue un vecteur d'attractivité internationale.

En effet, selon une étude réalisée par la société d'études techniques et économiques SETEC (2017), Disneyland Paris a accueilli 320 millions de visites à partir de son ouverture en 1992, dont 56% issus de l'étranger, notamment d'Europe. La destination constitue le 5<sup>ème</sup> pôle hôtelier de France, avec particulièrement ses sept hôtels Disney dont le deuxième plus grand hôtel d'Europe : le Disney's Newport Bay Club. Reliant 54 villes françaises et internationales desservies chaque jour, la gare de Marne-la-Vallée–Chessy est le premier hub de TGV de France.

En développant ces infrastructures et en s'arc-boutant sur un solide écosystème touristique, Disneyland Paris contribue à l'attractivité de la région Île-de-France et de la France. L'étude élucide que 52 % des visiteurs de Disneyland Paris en provenance de l'étranger visitent également Paris.

### 3.3. La conclusion des alliances stratégiques à l'origine de la création de Disneyland Paris

Une destination touristique d'une telle ampleur a vu le jour à l'initiative d'une alliance stratégique majeure conclue en 1987 entre des organismes géants américains et français, œuvrant dans des activités diverses de nature à répondre aux nécessités du projet de mise en place de la destination touristique de Val d'Europe.



L'alliance qui avait pour objet la création et l'exploitation de Disney Land Paris a été formulée par la convention du 24 mars 1987, conclue pour une période initiale de trente ans, sous l'impulsion des pouvoirs publics entre la société américaine The Walt Disney Company en personne de sa filiale créée spécifiquement pour cet objet Euro Disney, et implanté en Europe, l'Epamarne, qui est un établissement public à caractère industriel et commercial, et la RATP, qui est une régie autonome qui assure l'exploitation d'une partie des transports en commun de Paris et de sa banlieue.

Cette convention entérine le projet de construction d'un complexe touristique d'envergure internationale, « Euro Disney Resort », appelé aujourd'hui Disneyland Paris, et définit le projet d'intérêt général pour l'aménagement du secteur IV de Marne-la-Vallée, appelé aujourd'hui Val d'Europe. C'est un acte de naissance de ce nouveau territoire à l'Est de Paris.

The Walt Disney Company est une entreprise américaine créée en 1923 par Walt Disney, sous le nom Disney Brothers Studios. Elle est en 2012 le premier groupe de divertissement au monde.

Une autre alliance stratégique a été conclue en 1989 par Euro Disney avec la SNCF Société nationale des chemins de fer français pour La construction d'une gare TGV et d'aménager l'infrastructure ferroviaire en mesure d'assurer les conditions d'un bon accès au complexe.

Le 14 septembre 2010, Euro Disney a signé un avenant à la convention en vue de prolonger son terme jusqu'en 2030 au lieu de 2017 et de revoir l'emprise de Disney qui en est réduite de 40 hectares autour du hameau de Bailly et étendue vers le sud, principalement sur la commune de Villeneuve-le-Comte, portant l'ensemble à 2230 hectares.

En 2010, la société Euro Disney a conclu une autre alliance stratégique majeure avec le groupe Pierre & Vacances-Center Parcs qui est un groupe français du secteur des villages de vacances et des résidences de tourisme, qui a construit sa croissance sur un modèle économique de synergie entre l'immobilier et le tourisme ; la convention de l'alliance conclue entre ce groupe et Disney a porté sur la création des Villages Nature Paris constitués de 7 000 logements à vocation touristique. Le village Nature est un village de vacances d'écotourisme centré sur les loisirs aquatiques dans un cadre champêtre ; il se situe à Val d'Europe, le quatrième secteur de la ville nouvelle de Marne-la-Vallée en Seine-et-Marne, à 6 km au sud des parcs Disney, sur les communes de Villeneuve-le-Comte, Bailly-Romainvilliers et Serris.



### **3.4. L'impact des partenariats sur le développement territorial**

En 25 ans, Disneyland Paris a fourni à la France une excellente expertise touristique sans précédent, a créé un écosystème propice à l'attractivité de la région et a transformé et changé l'Est francilien. Disneyland Paris fait flamboyer l'Île-de-France et la France en Europe et à l'international.

#### **3.4.1. Un impact économique considérable**

La destination touristique Disneyland a eu un impact économique indéniable sur le territoire de Val d'Europe.

D'après le rapport de SETEC International, la destination a réalisé 68 milliards d'euros, et a participé aux recettes touristiques françaises à hauteur de 6,2 %. Elle a contribué à la mise en place d'un véritable écosystème sur sa place. Son instauration a nécessité un investissement de 7,9 milliards d'euros en total, les fonds privés en ont constitué 91% contre 9% des fonds d'origine publique. Le réseau commercial de Disneyland est constitué par 3 000 fournisseurs dispersés au niveau national et international, ce qui explique le niveau remarquable des achats réalisés par l'entreprise atteignant 13.7 milliards d'euros dont 82,3 % réalisé en France, chose en mesure de dynamiser de loin le circuit économique aussi bien francilien que français.

La contribution économique de Disneyland dans le développement territorial dans l'île de France est également approuvée par le rythme de création des entreprises dans la place ; en effet, CETEC constate une création annuelle moyenne de près de 400 établissements sur le territoire, enregistrant une augmentation de 87% entre 2012 et 2016. La destination abrite 5000 établissements dont 2600 établissements marchands, ce qui marque de loin la région par rapport à toutes les autres agglomérations françaises. Le tissu économique du territoire est constitué en majorité de des PME représentant 98% des entreprises implantées et dont 90% à moins de moins de 10 salariés, ce qui favorise de loin l'entrepreneuriat sur le territoire.

#### **3.4.2. Contribution sociale et sociétale de Disneyland Paris**

Disneyland emploie 15000 salariés chaque année, tous types confondus, emplois directs, indirects et induits. Ainsi, la destination est qualifiée d'employeur de référence au niveau national. En effet, pour tous trois emplois générés dans l'hexagone un l'est chez Disneyland Paris ; 18% des effectifs sont d'origine européenne autre que française. Euro Disney est qualifié ainsi comme un acteur majeur de Val d'Europe puisque il emploie un habitant sur cinq dans le territoire.

La destination touristique Disneyland est marquée par la diversité de ses emplois et la variété des profils intégrés, qui enrichissent davantage le paysage sociale du territoire intégrant 100 nationalités et 20 langues parlées.

Disneyland Paris assure à ses salariés une stabilité soutenue et un cadre professionnel motivant et promotionnel; en effet, elle occupe 85% de ses salariés en CDI, et 80% de ses cadres (managers et managers seniors) accèdent à ce grade suite à la promotion interne. Il s'intéresse également à la mise à niveau et aux perfectionnements massifs et continus de ses compétences humaines, en dispensant des formations annuelles régulières de plus de 400 000 heures à ses ressources humaines.

Sur le plan sociétal, l'alliance corrobore son engagement citoyen, particulièrement à travers des «Disney VoluntEARS» (bénévoles Disney) qui organisent plus de 1000 actions charitables chaque année et ont exaucé les vœux de 15 000 enfants depuis 1992.

### **3.4.3. Impact sur le cadre de vie qualitatif et responsable**

En 2016, deux instituts de sondage, TNS Sofres et Ipsos, ont réalisé des études sur un échantillon de plus de 10000 utilisateurs au Val d'Europe et 2002 dirigeants d'entreprises, portant sur l'attractivité de ce territoire par rapport à ses habitants. Val d'Europe est perçu suite à cette étude comme un territoire moderne, au développement maîtrisé et respectueux de l'environnement.

#### **❖ Attachement au territoire**

Les résultats des enquêtes réalisées par les deux instituts précités, ont démontré que 90% de la population étudiée se déclarent attachés au territoire et 93% des résidents conseilleraient le Val d'Europe à leurs proches. Est démontré également que 91% des dirigeants d'entreprises implantés au Val d'Europe et interrogés, ont une bonne image du territoire et 86% sont satisfaits de leur installation.

La qualité du cadre de vie (88% d'opinion favorable), l'accessibilité par la route (83%) et en transports en commun (78%), la sécurité (75%) et le prix des locaux (73%) sont autant de critères jugés positifs qui ont poussé les dirigeants d'entreprises à s'y installer. Aussi, le territoire est perçu comme prometteur : 87% des chefs d'entreprises estiment qu'il a un vrai potentiel de développement.

#### **❖ Infrastructure routière indéniable**

Le Val d'Europe est marqué par son extraordinaire offre de transport particulièrement étoffée qui assure une excellente accessibilité pour ses demandeurs. Il suffit de préciser que 79% des

salariés travaillant sur le territoire, sont originaires de communes extérieures, soit environ 20000 actifs chaque jour.

Concernant l'axe routier, Le territoire jouit d'une desserte remarquable autour de trois autoroutes, et l'ensemble des communes du territoire sont desservies par les transports en commun. La ligne A du RER permet de rejoindre le centre de Paris ainsi que les quartiers d'affaires de la Défense. A cela s'ajoutent 17 lignes de bus et les navettes qui relient le Parc Disneyland Paris aux aéroports franciliens. 54 villes sont desservies par le TGV qui permet de rejoindre l'aéroport CDG en seulement 8 à 10 minutes et connecte 300 destinations européennes.

### Conclusion

Les avantages particuliers de l'alliance stratégique sont énormément variables. Les alliances ne génèrent pas tous les mêmes conséquences ni les mêmes avantages. Cependant, les objectifs fondamentaux sont similaires (l'accès à une nouvelle technologie, l'augmentation des capacités de production, l'accès aux nouveaux marchés ou réseaux de distribution et le développement des capacités). A travers ces conséquences, variables soient-elles ou fondamentales, les alliances stratégiques exercent en fait des incidences positives sur le développement des territoires. Elles contribuent à l'accélération de la capacité de l'innovation, à la favorisation de la création de richesses et à l'encouragement d'un développement économique, homogène et solidaire des territoires. De tels constats ont pu être élucidés par le présent travail. En fait, cet article contribue à renforcer la reconnaissance scientifique de l'impact des partenariats inter-organisationnels qui prennent la forme d'alliances stratégiques inter-firmes sur le développement territorial des espaces géographiques qui abritent les entreprises alliées, ou au moins que visent ces entités dans leurs actions stratégiques. Il enrichie davantage la littérature des alliances stratégiques en mettant l'accent sur les avantages territoriaux de cette forme de partenariats inter-entreprises. En effet, l'article a mis en évidence les retombées positives d'ordre territorial aussi bien économiques que sociales des stratégies d'alliances entreprises par les organisations alliées. Il démontre que, sur le plan économique, ces partenariats favorisent dans une large mesure la croissance économique du territoire visé par les projets de l'alliance, et disposent de la potentialité d'y assurer une expansion économique inégalée. L'étude parvient à démontrer également que les alliances stratégiques inter-organisationnelles sont en mesure de concourir vivement au développement social et/ou sociétal du territoire en question. La croissance économique se répercute par

ailleurs, évidemment et positivement sur le plan social ; la prospérité économique résultant des stratégies collaboratives entreprises par les firmes d'une région bénéficie en premier lieu à ses habitants; elle leur assure une certaine abondance en termes d'opportunités d'emploi, de sources de revenus ainsi que de ressources et moyens divers en mesure d'améliorer nettement le niveau et le cadre de leur vie, et de les protéger d'une éventuelle exclusion sociale. L'article ne manque pas de démontrer que les suites positives des activités des organisations alliées exercées dans un espace donné se font sentir également au niveau de l'infrastructure de cet espace. Les effets d'entraînements de ces activités mettent les autorités locales face à leurs obligations de mise à niveau des services publics généraux, de façon à les rendre aptes à maintenir et/ou à renforcer la dynamique instaurée dans le territoire. On retrouve à ce niveau le fameux apophtegme qui stipule que « l'union fait la force » ; cet apophtegme fonde d'ailleurs, et justifie la conclusion des alliances stratégiques.

Cette force est mise en évidence dans cet article à travers l'étude du cas de la destination touristique française de Disneyland Paris dont l'édifice a été dû à l'alliance des efforts et des actions des organisations ci-haut identifiées. Or, les cas illustratifs des réalisations majeures façonnées par les alliances stratégiques inter-firmes au niveau du développement territorial ne manquent pas dans la réalité mondiale, et méritent d'être soumises à la lumière des études avènements analogues ou plus approfondies. D'un autre côté, les alliances stratégiques retenues dans le présent article pour mettre en évidence la contribution de cette forme partenariale inter-organisationnelle au développement territoriale, a concerné des firmes majeures et remarquablement performantes, qui, disposent de par leur importance et notoriété des pouvoirs et capacités inéluctables de façonner radicalement leur environnement par leurs actions stratégiques, et de réussir manifestement des projets de grande envergure. Ainsi, l'article ne pourrait pas généraliser un tel constat sur l'ensemble des alliances conclues entre les entreprises abstraction faite d'une analyse du critère de la taille de ces dernières. Cela pose la question de savoir si les apports territoriaux des alliances stratégiques sont conditionnés par la taille des entreprises alliées. D'où l'intérêt d'autres travaux futurs de recherche qui investiguent sur l'aptitude des entités moins importantes en terme de taille et de performance à contribuer au développement territorial à travers leurs alliances stratégiques. Ainsi, l'impact de la taille des entreprises alliées sur la capacité des alliances stratégiques à concourir au développement de leurs espaces géographiques sera soumis à étude ; ce qui serait d'un net enrichissement, particulier pour la présente étude et général pour la littérature relative aux alliances stratégiques et à leurs apports territoriaux

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

- Bouayad. A, Legris.P, (2007), « Les alliances stratégiques : Maîtriser les facteurs clés de succès », édition : Dunod, Paris.

### Articles :

- Aliouat. B & Taghzouti. A, (2007), « vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : l'influence de la « performance perçue » sur la propension des managers a nouer et maintenir des alliances.
- Aliouat, B., & Taghzouti, A. (2009), « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptivistes de la valeur: l'influence de la «performance perçue» sur la propension des managers à nouer et à maintenir des alliances». In XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (pp. 3-5).
- Chiffoleau. Y, Dreyfus. F, Stofer. R, Touzard J.M. (2007). « Networks, innovation and performance : evidence from a cluster of wine cooperatives”, in : Karantinis, Nilsson (eds) Vertical Markets & Cooperative Hierarchies, Springer Science.
- Dupuy, C, Burmeister, A. (2003). « Entreprises et territoires; les nouveaux enjeux de la proximité», Notes et Études Documentaires, (5167)
- Dussaugue. P, Garrette. B, (1995), « Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry», Journal of International Business Studies volume 26, pages 505–530.
- El Azzaoui A. & Mahmoudi Z. (2019) «Partenariat des acteurs sociaux : quelle vision stratégique pour un développement territorial inclusif ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 396 – 420
- Elkaoune .R (2020) «La communication digitale comme outil du développement de la touristicité dans le choix des destinations touristiques », Revue Française d'Economie et de Gestion, «Volume 1: Numéro 6» pp : 133 - 150.
- Fabry. N et S. Zeghni. S, (2012), « Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme », Mondes en développement, vol. 157, no 1.
- Gagnon, C. & Klein, J.-L. (1991). Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social. Cahiers de géographie du Québec, 35 (95), pp. 239–255.
- Lardon. S, Piveteau. V et Lelli. L, (2005), « Le diagnostic des

territoires », Géocarrefour, vol. 80/2 / 2005, pp. 71-74.

- Moine. A, (2008), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », L'Espace géographique, 2/2006, pp. 115-132.
- Narula. R, Dunning. J.H, (1999), “Developing countries versus multinational enterprises in a globalising world: the dangers of falling behind”, Forum for Development Studies. Taylor & Francis Group, Vol. 26, No. 2, pp. 261-287.
- Ouédraogo. A, (1998). Alliances stratégiques et développement économique. Papier théorique, Programme conjoint de doctorat en administration, Montréal, Bibliothèque des HEC.
- Pecqueur. B., Zimmermann J. B., (2004), Introduction. Les fondements d'une économie de proximités. In, B. Pecqueur et J. B. Zimmermann (éds.), Economie de Proximités, Hermès, Lavoisier, Paris. In, Talbot, D., (2008), « EADS, une transition inachevée : Une lecture par les catégories de la proximité », Géographie, économie, société, vol. 10, (2), pp. 243-261.
- Seers, D. (1969). « The meaning of development », Institute of Development Studies 1969, New Delhi, 3.
- Strategor, (2005), « Politique générale de l'entreprise: Politique générale de l'entreprise », 4ème édition, 10 juin 2005.
- Rapport SETEC , (2017), « Analyse de la contribution économique d'Euro Disney dans le développement de la Val D'Europe », Real estate development, EuroDisney.
- Torre .A, Rallet. A, (2005), « Proximity and localization », Region Studies, vol 39, n\_1, pp.47-60. In, Torre, A. (2009). Retour sur la notion de Proximité Géographique. Géographie, économie, société, vol. 11(1), pp. 63-75.

### **Thèses :**

- Zhang. j, (1997), « Etude sur le processus de prise de décision au sein de l'alliance stratégique : le cas des alliances stratégiques entre entreprises chinoises et nord-américaines », thèse de Doctorat en administration sous la direction de François Léroux, Montréal, Université de Montréal.