

COMPRENDRE LES ALLIANCES DE PME (à partir d'une base de connaissances construite sur les préoccupations de l'entrepreneur)

Introduction

Au début des années 90, certains conseillers de l'OCDE pronostiquaient que les alliances stratégiques toucheraient au cours de cette décennie de plus en plus de structures de taille modeste (OCDE, 1992). L'analyse de quelques chiffres renforce cette hypothèse. En effet, si l'étude PMI 90 réalisée par Algoe relevait que 20% des PME françaises étaient engagées dans une politique de coopération, en 1994 une enquête réalisée par le GEREG, sur un échantillon de 180 PMI, constate que 35% de ces entreprises avaient conclu des alliances. Parallèlement, l'agence de l'innovation l'ANVAR observait que si en 1989, 40% des projets soutenus comportaient une dimension de coopération, en 1994 ce sont 63% des projets aidés qui se sont inscrits dans cette démarche. Le diagnostic qui est peut être réalisé est qu'en réunissant des compétences complémentaires, sous la forme d'alliances stratégiques, les PME accroissent leur avantage concurrentiel. Ce jugement est d'ailleurs conforté par le fait que lorsqu'on demande au dirigeant d'une PME de définir le profil du partenaire idéal, le premier argument qui est mis en avant est celui de la complémentarité des savoir-faire (GEREG, 1994).

Au delà des chiffres qui peuvent être publiés et des controverses naturelles sur l'ampleur de ce mouvement, les chercheurs, les institutionnels et les cabinets de conseils soulignent une évolution récente des mentalités chez les entrepreneurs de PME. En effet, hier, chercher un partenaire, c'était un peu avouer ses faiblesses, reconnaître ses lacunes ; aujourd'hui, au contraire, la recherche d'alliances, intégrée dans une démarche stratégique, devient un signe de dynamisme et renforce la crédibilité de l'entreprise. Néanmoins, tous les dirigeants de PME ne sont pas prêts à privilégier un développement fondé dans l'interdépendance. Les analyses contextuelles nous apprennent que la propension à coopérer est plus forte chez les dirigeants que la littérature qualifie de proactif.

A partir de ces premières remarques issues de l'observation, nous définirons l'alliance comme un moyen de partager des ressources rendues nécessaires pour le développement de la PME. L'alliance est donc une forme de rapport contractuel qui implique un certain degré d'interdépendance et qui doit durer dans le temps, en générant un gain pour les deux partenaires. L'alliance stratégique repose sur des ressources considérées comme essentielles : technologie, brevets, marques, outils de production, réseaux de distribution... Si on considère généralement que les alliances correspondent à un type de coopération qui s'établit plutôt au niveau horizontal, la pratique de terrain nous apprend cependant que la coopération directe est bien souvent rejetée par les dirigeants de PME. C'est pourquoi la plupart des alliances qui mettent en jeu une entreprise de taille modeste reposent sur une complémentarité de ressources ou

de territoire¹. Mais ce type d'accord, comme le soulignent B. Garrette et P. Dussauge (1991) à propos des grands groupes "pose le problème de l'acquisition de compétences par l'un des partenaires au détriment de l'autre, ou celui d'une situation de dépendance d'un allié vis-à-vis de l'autre".

On peut alors se demander si les dirigeants de PME sont conscients de ces risques. La réponse est positive puisque si l'on se réfère à une enquête récente, deux thèmes centraux ont été clairement mis en avant par les dirigeants interrogés sur leur perception des accords de coopération : une intention de partager des compétences complémentaires et une volonté de préserver l'identité de l'entreprise (D. Puthod, 1994). Mais paradoxalement, lorsque les dirigeants de PME s'engagent dans une alliance, ils ont la plupart du temps le sentiment que celle-ci est équilibrée. A partir de là, toute modélisation des accords de PME doit, nous semble-t-il, tenir compte des préoccupations particulières de l'entrepreneur, des spécificités des alliances de complémentarité et de la nécessité d'éclairer le dirigeant sur le positionnement de la PME dans la relation d'alliance. Pour ce faire, il apparaît nécessaire de dépasser les approches en termes de configurations centrées principalement sur les aspects externes de l'accord afin d'axer la réflexion sur la valeur stratégique des ressources objets de l'échange et sur le degré de dépendance vis-à-vis du partenaire. Ces deux dimensions doivent alors constituer le cœur de tout essai de modélisation des alliances de PME.

On proposera une grille d'analyse dont l'objet est d'évaluer la position respective des différents partenaires. La validation de cet outil sur 73 accords débouchera sur une typologie des alliances de PME. A partir de là, l'approche heuristique adoptée permettra de constituer une véritable base de connaissances, utile au management des alliances mettant en jeu des structures de taille modeste.

I - UNE TYPOLOGIE DES ALLIANCES DE PME

Afin de mieux percevoir la position stratégique de la PME dans la relation d'alliance, on suggère d'utiliser un outil d'analyse relativement simple : la grille motricité/dépendance. La position occupée sur cette grille par la PME et son partenaire permettra de déduire le potentiel de développement relatif à l'accord étudié, ainsi que la marge d'initiative de la PME par rapport à son allié.

1.1 L'évaluation de la position de la PME sur deux dimensions

La valeur des ressources apportées par la PME conditionne le rôle plus ou moins moteur qu'on peut lui attribuer dans le développement de l'alliance : c'est ce qu'on appelle le **degré de motricité**. Si ce degré est élevé, c'est en fait que l'on juge que les ressources et les compétences mises en jeu par la PME sont stratégiques, c'est-à-dire qu'elles permettent aux partenaires de disposer d'un avantage durable par rapport à leurs

¹Dès lors, si l'on reprend la typologie proposée par B. Garrette, on rencontre rarement des configurations de type additif (1991).

concurrents. Derrière cette expression, on veut signifier également qu'en fonction de son niveau de motricité, la PME dispose d'une marge de manœuvre plus ou moins forte dans la relation, puisqu'en maîtrisant une compétence particulière dans l'accord, elle contrôle une zone d'incertitude de l'allié. On fait ici référence à l'analyse du pouvoir chez M. Crozier (1964, 1977). En effet, pour cet auteur, la maîtrise d'une compétence particulière est une des quatre dimensions à l'origine d'une source de pouvoir dans la mesure où elle permet de contrôler une zone d'incertitude. Cette motricité est cependant à relativiser en fonction du **degré de dépendance**. L'analyse simultanée du degré de dépendance et de motricité doit alors permettre de porter un jugement sur la position stratégique occupée par la PME dans l'alliance.

L'analyse de l'accord au travers de ces deux dimensions doit faciliter l'évaluation de la position de la PME dans l'alliance. Pour ce faire, on suggère une méthode relevant d'un processus de filtrage. Ainsi, chaque indicateur préconisé va jouer le rôle d'un filtre de plus en plus contraignant (cf. figure ci-après).

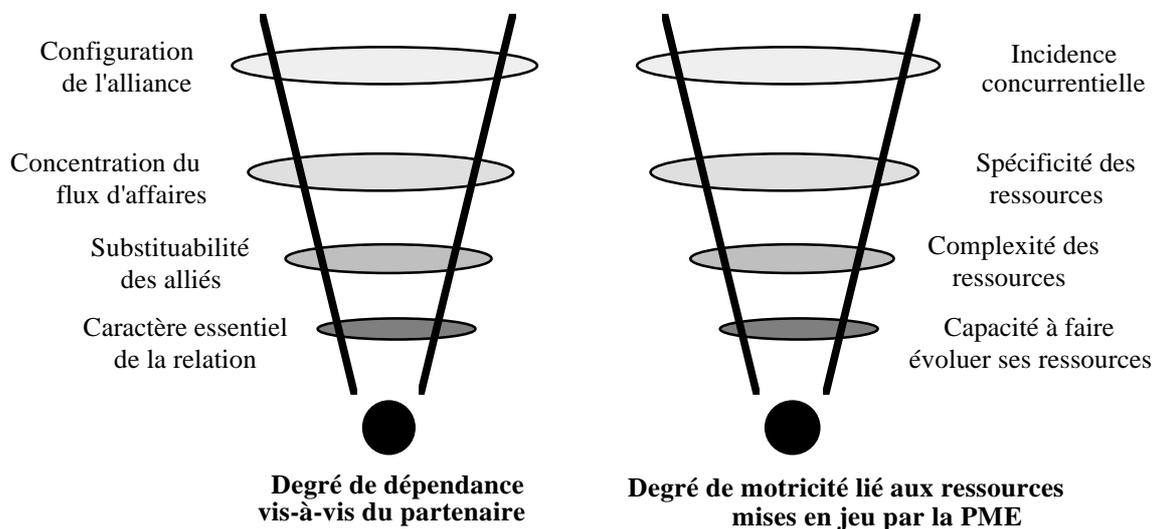


Figure 1 : Les dimensions de l'évaluation de la position de la PME dans l'alliance

- La dépendance va s'évaluer en tenant compte, certes, de la configuration² de l'alliance (forme de la relation et taille respective des partenaires), mais aussi en intégrant le niveau de concentration du flux d'affaires vis-à-vis du ou des partenaires considérés³. Si ce niveau est important, on essaie de voir s'il serait facile de trouver des alliés de substitution, avec un coût d'opportunité raisonnable. Enfin, dans la négative, on se demande si cette relation doit être envisagée comme essentielle, c'est-à-dire si une

²On fait ici référence aux études qui ont été faites sur les aspects externes des accords (B. Garrette, 1991 ; J.C Padoy, D. Puthod, 1994) et qui présentent des configurations d'alliances influençant notamment le degré de dépendance vis-à-vis du partenaire.

³Les indicateurs suggérés sont inspirés des travaux de l'ERFI ainsi que de ceux de J.D Thomson (p. 31, 1967). Le concept de dépendance et ses implications en terme de pouvoir a été appliqué par Thomson aux organisations. Il formalise la notion de pouvoir et de dépendance d'une organisation par rapport à son environnement immédiat selon trois dimensions : la concentration du flux d'affaires, l'existence de partenaires de substitution et le caractère "essentiel" de la relation.

rupture de l'alliance compromettrait la réalisation des objectifs stratégiques, voire amènerait à renoncer à la réalisation des buts poursuivis.

- La motricité va s'analyser, quant à elle, sur deux pôles : les débouchés offerts et la nature des ressources apportées. Les débouchés potentiels seront évalués soit en termes de part de marché, soit en fonction du nombre d'applications (notamment pour les nouvelles technologies). Leur importance caractérise l'opportunité qui a pu être saisie par le biais de l'alliance et elle permet de juger de leur incidence sur la position concurrentielle des partenaires⁴. Mais celle-ci n'est pas figée, d'où la nécessité de coupler cette analyse avec des variables permettant d'apprécier la nature des ressources apportées. C'est pourquoi trois autres critères, inspirés des travaux du courant des ressources et des compétences (Wernerfelt, Teece, Rumelt...), sont proposés. Tout d'abord, la spécificité ne laisse filtrer que les ressources pour lesquelles il n'existe pas de substituts accessibles dans des conditions économiques acceptables. Il s'agit souvent de ressources qui ne sont pas courantes et qui donc sont relativement propres aux PMI qui les développent. Pour cette notion, on peut également se référer aux travaux de O.E. Williamson (1991). Ainsi, celle-ci peut être liée à un site géographique, un actif physique, mais aussi à une marque, une force de vente... Puis viennent deux autres filtres : l'un est relatif à la complexité et ne laisse passer que les ressources difficilement reproductibles (il s'agit souvent de ressources qui font appel à des techniques ou des technologies avancées), et l'autre à la capacité d'évolution c'est-à-dire au potentiel de l'entreprise pour faire évoluer ses compétences et ses ressources. Ces deux derniers critères n'autorisent en fait que le passage des ressources difficilement imitables.

Le croisement du degré de dépendance et du degré de motricité permet de définir quatre positions possibles de la PME, en fonction de son partenaire, au sein de sa relation d'alliance.

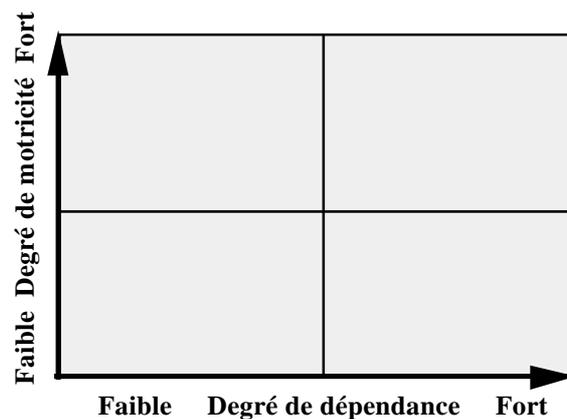


Figure 2 : La grille motricité / dépendance

⁴Cet indicateur est particulièrement intéressant lors de la préparation ou la phase de démarrage d'un accord. Il permet de porter un jugement rapide sur l'impact de l'accord.

Le design de la grille étant créé, on propose de s'assurer de la validation statistique de celle-ci⁵.

1.2 La mise en évidence de quatre positions types

Pour valider l'outil présenté, on a utilisé un certain nombre de techniques issues de l'analyse de données : réduction des variables initiales aux deux facteurs principaux de la typologie (degré de dépendance et degré de motricité), mise en évidence de quatre grands types d'accords correspondant aux quadrants principaux de notre grille. On présentera l'échantillon, ainsi que, les variables de l'enquête avant de résumer succinctement les différentes étapes de l'analyse.

1.2.1 L'échantillon et les variables constitutives de la typologie

L'échantillon présente un caractère original, dans la mesure où il a été constitué à partir d'un fichier de qualification, obtenu après une première enquête, centrée sur une analyse contextuelle du choix de l'alliance. Il est composé de 73 accords mettant en jeu au moins une PMI. Chaque alliance analysée a fait l'objet d'une observation. Dès lors une entreprise, si elle a conclu plusieurs accords, peut être représentée plusieurs fois dans l'échantillon. La plupart des dirigeants qui étaient engagés dans plusieurs alliances ont en général accepté l'étude de deux de leurs accords.

Pour élaborer notre typologie des alliances de PMI, sept variables mesurées sur une échelle à quatre positions, et une variable ouverte numérique, ont été intégrées dans l'analyse. Les quatre premières participent à la mesure du degré de motricité, c'est-à-dire à l'évaluation de la valeur stratégique des ressources objets de l'échange⁶ ("*Spécificité*", "*Complexité*", "*Degré d'interdépendance*" "*Marché hypothétique*⁷"), alors que les quatre suivantes ("*Flux d'affaires*", "*Débouché*⁸", "*Allié de substitution*", "*Effet d'une rupture*") visent à apprécier le degré de dépendance vis-à-vis du partenaire. Il faut noter ici que l'on a travaillé sur l'opinion des dirigeants, puisque ce sont eux qui se sont positionnés sur les échelles, après explication des différentes variables.

Les deux variables, "*Degré d'interdépendance*" et "*Marché hypothétique*", présentent un caractère particulier, puisqu'elles sont centrées sur la relation entre les partenaires, au niveau de l'échange des ressources. Ainsi, si les partenaires apportent

⁵Pour une illustration de chacun de ces quadrants; on renvoie le lecteur à une communication précédente réalisée dans le cadre de l'AIMS (J.C. Padoy, D. Puthod, 1994).

⁶L'appréciation de la capacité à faire évoluer les ressources "*Evolutivité*" n'a pas été retenue pour l'enquête en raison des difficultés pour le dirigeant de se positionner sur cette variable.

⁷La variable "*Marché hypothétique*" a pour vocation de mesurer le caractère incertain ou non du marché ou des applications issues de l'accord. Elle donne une appréciation de l'impact de l'accord sur la position concurrentielle.

⁸On remarquera cependant que la variable "*flux d'affaires*" (ouverte-numérique) a été doublée par la variable échelle "*Débouché*" à quatre modalités (Très peu importants à Très importants). Ce doublon a été réalisé dans la mesure où il nous a semblé intéressant de prendre en compte la perception du dirigeant sur les débouchés offerts par l'alliance (et pas seulement le niveau réel du flux d'affaires). Ainsi, si ces variables reflètent un fort degré de dépendance, l'accord étudié sera positionné sur la partie droite de la grille.

des compétences dont la valeur stratégique est jugée importante (sur les critères de complexité et de spécificité) et estimée à un niveau similaire, on considère que le degré d'interdépendance est fort. On retrouve là une idée avancée par R.M. Emerson (1962). La valeur stratégique des ressources apportées étant perçue comme symétrique, les deux acteurs ont le même pouvoir l'un sur l'autre et la dépendance peut être considérée comme mutuelle⁹. Quant au caractère hypothétique ou non du marché, il donne une approche du stade de développement de l'accord et donc de l'impact de l'alliance sur la position concurrentielle. Ainsi, les accords en démarrage et ceux en déclin rapide, ou proches de la rupture, ont été codés sur la modalité très hypothétique. Finalement, ces deux dernières variables ont tendance à renforcer le positionnement des accords sur la diagonale de la grille.

1.2.2 Le respect du design de la grille et la validation de la typologie

Puisqu'on a proposé deux axes (le degré de motricité et le degré de dépendance), on a tout d'abord vérifié par le biais d'une analyse en composantes principales (A.C.P) que l'ensemble des variables proposées se réduit réellement à ces deux composantes. Les réponses apportées par les entreprises interviewées ont permis de retrouver les dimensions du modèle théorique élaboré (analyse non présentée ici). Puis les huit variables initiales étant réduites aux deux facteurs principaux du modèle (axe 1 : degré de dépendance et axe 2 : degré de motricité), on a ensuite recherché l'existence de groupes homogènes, censés caractériser les différents types d'accords. Pour ce faire, on a utilisé une méthode relevant de l'analyse typologique, qui vise à réduire le nombre des observations en les regroupant en classes homogènes et différenciées¹⁰. L'analyse de l'arbre de classification ou dendrogramme (non fourni) a permis de visualiser les regroupements qui se sont opérés sur les 73 accords. Quatre classes ont été ainsi mises en évidence.

⁹Nous estimons alors que le degré de pouvoir de chaque partenaire dans la relation est fonction de la dépendance de l'autre sur lui. On retrouve ici l'un des intérêts de notre grille, qui comme nous l'avons annoncé, peut faciliter la perception de la position de la PMI au sein de l'accord.

¹⁰Pour construire cette typologie, on a choisi une procédure de classification ascendante hiérarchique, le critère retenu étant celui de Ward.

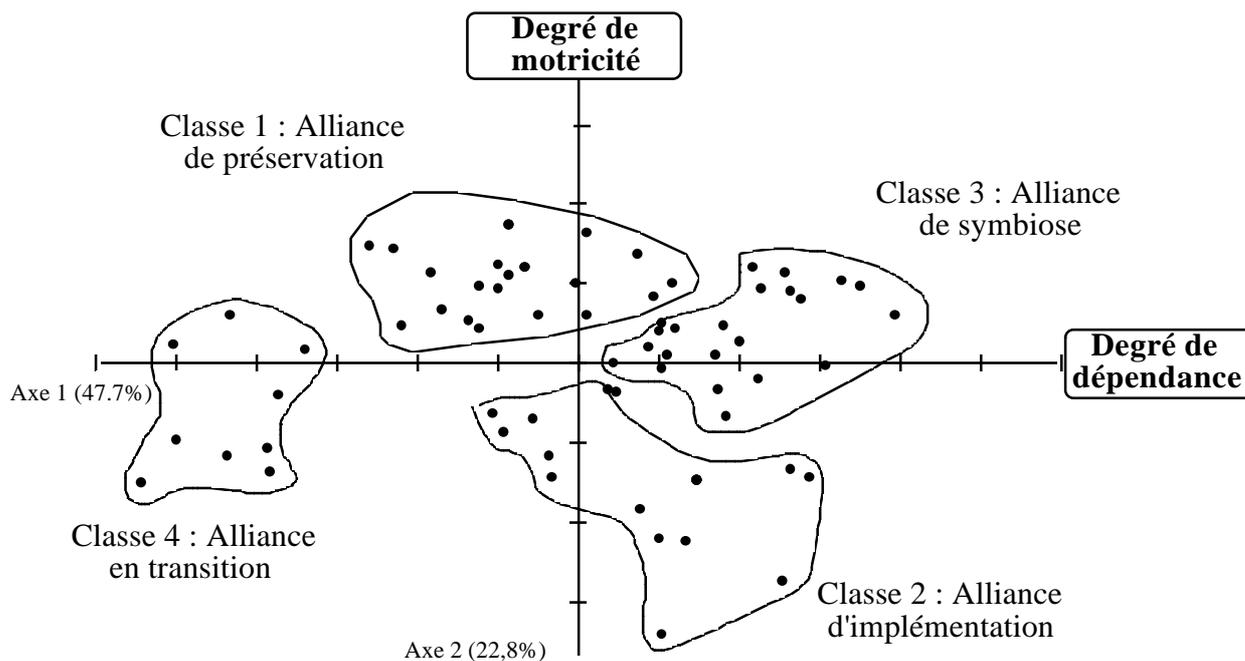


Figure 3 : Mise en évidence des classes d'après l'arbre de classification

A partir de la carte précédente (où chaque point représente un accord), on peut associer facilement chaque classe à un quadrant de la grille. En effet, puisque l'axe 1 représente le degré de dépendance et l'axe 2 le degré de motricité, il ne reste plus qu'à repérer à quel quadrant correspond chaque classe. Ainsi, la classe 1 correspond au quadrant supérieur gauche, la classe 2 au quadrant inférieur droit, la classe 3 au quadrant supérieur droit et la classe 4 au quadrant inférieur gauche. Un nom a été attribué à chacune des classes, afin de faciliter la présentation des résultats issus de la typologie, dans la suite du développement¹¹. Cette approche au jugé a été en fait confirmée par l'analyse du profil de chaque classe. Enfin, on notera qu'en utilisant différentes méthodes de regroupement, on a retrouvé des classes quasiment identiques. La stabilité de cette typologie confirme alors sa pertinence.

En conséquence, la classification réalisée précédemment peut être considérée comme valide. Dès lors, la poursuite de l'analyse des différents groupes peut être entreprise, en confrontant chacun d'eux aux autres variables du questionnaire.

II - UNE BASE DE CONNAISSANCES POUR LE MANAGEMENT DES ALLIANCES DE PME

La grille motricité/dépendance, fondée sur deux dimensions essentielles pour l'entrepreneur, a permis de mettre en évidence quatre groupes d'accords. Il convient à présent d'enrichir la typologie par la poursuite du travail de différenciation. Celui-ci peut être réalisé par le croisement des autres champs du questionnaire avec la taxinomie

¹¹Le nom choisi pour chaque groupe d'accord prend en fait en considération les informations obtenues dans la suite de l'étude sur le profil de chacun des types.

obtenue. Cette approche heuristique devrait permettre de construire une base de connaissances des alliances de PME et donc de déboucher sur la formulation de prescriptions managériales, contingentes à la position de la PME dans la relation.

2.1 Une approche heuristique de la modélisation proposée

Les autres variables du questionnaire croisées avec la typologie ont donc été regroupées sous quatre dimensions : le processus de choix du partenaire, les caractéristiques des acteurs et de l'accord, la coordination et la gestion de l'alliance et enfin la perception de la coopération. L'ensemble de ces variables et les tests avec la typologie sont disponibles dans les tableaux 1-2-3 situés en annexe.

2.1.1 Présentation des variables croisées avec la typologie

Après avoir présenté rapidement chacune des dimensions du questionnaire, on examinera les résultats issus du croisement de celles-ci avec chaque type d'alliance.

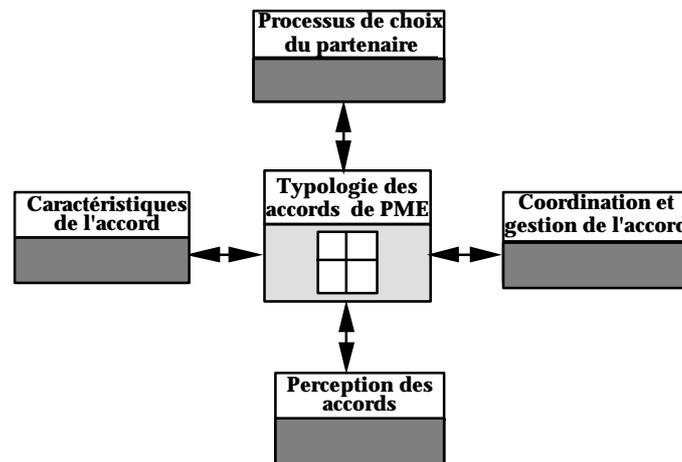


Figure 4 : La grille motricité/dépendance au cœur de l'analyse

Les variables qui composent le champ "**Processus de choix du partenaire**" ont trait à la planification de l'accord. Ainsi, on s'est intéressé à la façon dont le choix d'un partenaire s'est opéré : premier contact, mode de sollicitation, dépendance antérieure. On a également essayé d'intégrer un certain nombre d'informations sur le niveau de confiance à l'origine, la réputation du partenaire, le renforcement de l'image obtenue par la conclusion de l'accord. La dimension "**Caractéristiques des partenaires et de l'accord**" permet de préciser un certain nombre d'informations essentielles, aussi bien sur l'entreprise interrogée (son secteur, l'axe stratégique poursuivi, le nombre d'accords en cours) et le partenaire (sa nationalité, son effectif, son chiffre d'affaires) que sur la relation d'alliance (contenu, date de conclusion, nombre d'entreprises participantes, différentiel de taille, prises de participations financières, objectif recherché). La "**Coordination et gestion de l'accord**" est plus particulièrement reliée au management quotidien de l'alliance. Les nombreuses variables composant cette dimension s'articulent autour de cinq axes : les coûts de coordination, la confiance, l'échange d'informations, les tensions, la politique de vigilance. Enfin, la dernière dimension

"Perception des accords" présente un intérêt non négligeable puisqu'elle va nous permettre de bénéficier d'un jugement de la part des dirigeants, en fonction de la position de leur entreprise dans l'accord. On retrouve ainsi des variables concernant l'issue envisagée, l'importance de la durée et l'évaluation de l'accord.

2.1.2 Une base de connaissances fondée sur quatre positions types

Le nombre important de relations significatives (cf. annexe) avec la typologie permet, au delà des informations issues de la position de la PME dans la relation, d'enrichir la connaissance de chaque groupe d'alliances. La présentation ci-après intègre les résultats découlant de l'analyse.

* **Les alliances en transition** (classe 4 : faible motricité, faible dépendance)

- Ce groupe se démarque des autres, dans la mesure où l'accord n'a pas d'effet sur l'image de l'entreprise. Cela se comprend aisément puisque dans ce groupe six accords sont en démarrage et quatre sont en train de péricliter.

- Sept accords sur dix sont des alliances de commercialisation. Par rapport aux autres groupes, celui-ci est le moins structuré, puisque les prises de participation sont absentes dans la plupart des cas (9 cas sur les 10). Tous les accords ont moins de quatre ans, ce qui fait de cette classe la plus jeune. Le nombre de partenaires participant à ces alliances est relativement important, puisque trois accords sur dix comprennent plus de quatre acteurs. Ceci pourrait éventuellement expliquer le taux d'échec de ce groupe. Néanmoins, les responsables de ces alliances déclarent que, bien qu'échouées ou en phase de démarrage, celles-ci ont été conçues dans huit cas sur dix pour accélérer le développement.

- Pour la plupart de ces accords (9 sur 10), les coûts de coordination sont jugés comme étant très faibles. Ceci ne nous semble pas très étonnant, dans la mesure où il s'agit pour partie d'accords en démarrage. Sur les dix accords que comptent ce groupe, quatre sont entourés d'une atmosphère peu propice à la confiance. Pour ces derniers, l'atmosphère s'est détériorée, et ces accords s'achèment vers une rupture. Pour les autres, en phase de démarrage, le niveau de confiance est élevé. On remarque également, l'existence de problèmes spécifiques liés au démarrage, ou, au contraire, à l'approche d'une rupture rapide.

- Au sein de ce groupe, l'ensemble des entreprises interrogées considère que la durée est nécessaire pour assurer le renforcement de la coopération. Ce critère est également le plus cité pour évaluer l'alliance. En ce qui concerne le jugement porté sur l'accord, on retrouve une dichotomie inhérente à ce groupe entre les accords en démarrage et ceux en difficulté. Ainsi, quatre accords sont considérés comme des échecs et n'ont donc pas permis de desserrer la contrainte des ressources. Enfin, la dichotomie réapparaît également, en ce qui concerne l'issue envisagée, puisque la moitié des entreprises envisagent une rupture rapide et l'autre moitié un développement au travers de l'accord. En fin de compte, la majorité de ces entreprises (8 sur 10) estime que leur accord constitue une solution de transition.

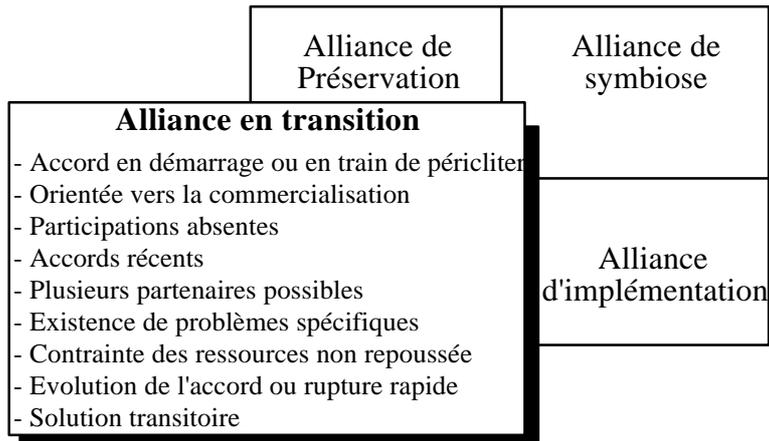


Figure 5 : Spécificités des alliances en transition

* **Les alliances d'implémentation** (classe 2 : faible motricité, forte dépendance)

- Ce groupe est marqué par de nombreux accords issus d'une expérience antérieure avec le partenaire. Cela se traduit par une dépendance *ex ante* forte, une confiance à l'origine très importante (75% des observations) et un effet sur l'image tout à fait positif (100% des observations).

- Ces accords sont majoritairement orientés vers la production. Dans ce groupe, les PME se trouvent bien souvent en position dominée sur le critère du différentiel de taille (56% des accords). C'est également ici que l'on rencontre le plus grand nombre d'accords faisant l'objet de prises de participation (56% des accords), avec d'ailleurs, pour la moitié d'entre eux, un caractère déséquilibré en défaveur de la PME. Ces alliances sont relativement anciennes, puisque la moitié ont entre cinq et dix ans (signés entre 85 et 90). Par contre, la plupart de ces accords sont limités à deux partenaires (88%). Si on analyse la volonté stratégique des dirigeants exprimée au travers de l'alliance, celle-ci se traduit essentiellement par un souci de renforcer le savoir-faire.

- Les coûts de coordination sont perçus, en général, comme faibles, voire très faibles (88% des accords). La faiblesse de ces coûts s'explique surtout par l'atmosphère de confiance existant entre les partenaires (88% des accords). Ce climat apparaît stabilisé à un niveau important et seuls 12% de ces accords ont vu leur atmosphère se détériorer. Les relations personnalisées entre dirigeants, expliquent, pour une forte part, ce niveau de confiance (94% des observations)¹². Au total, les tensions au sein de l'accord sont plutôt faibles et cela même si les objectifs recherchés par la PME au travers de l'alliance ont évolué de façon importante. Par ailleurs, la moitié des entreprises déclare ne pas avoir observé de problèmes particuliers. Seuls les comportements conservateurs du partenaire sont parfois remis en cause. Enfin, on peut noter que les transferts de compétence sont peu contrôlés (28% des citations) et que la politique de vigilance se réduit à la définition précise des interlocuteurs. Cette attitude

¹²Sur le thème de la confiance, on constate que lorsque la valeur stratégique des apports est faible, c'est-à-dire pour la classe 2 et 4 (quadrants inférieurs de la grille), le potentiel d'initiative de la PME est plutôt important (87% des observations pour la classe 2, 70% des observations pour la classe 4).

très "ouverte" s'explique sans doute par la position de dépendance de l'entreprise interrogée et le niveau de structuration de l'accord (prises de participations importantes).

- La plupart des dirigeants de ce groupe (94%) estiment que la durée permet de renforcer la coopération et d'assurer une certaine réciprocité dans l'accord (75%). Cette classe se démarque également des autres par l'accent porté par les dirigeants sur la nécessité de relations harmonieuses. En définitive, le jugement sur l'accord et sur la volonté de collaborer du partenaire est très positif (88% des observations) et la plupart de ces entrepreneurs attribuent un caractère durable à l'accord. Le partenariat développé permet alors de gérer la situation de dépendance.

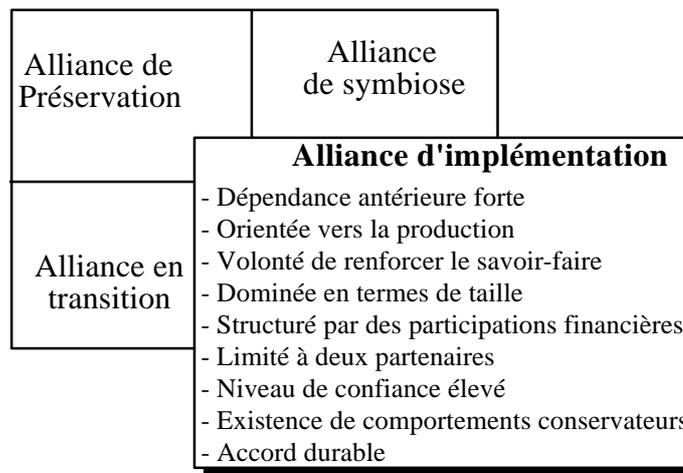


Figure 6 : Spécificités des alliances d'implémentation

* **Les alliances de symbiose** (classe 3 : forte motricité, forte dépendance)

- Ce groupe se différencie des autres dans la mesure où, bien que la confiance à l'origine soit forte (70% des observations) lors de la conclusion de l'accord, un nombre relativement important d'entreprises (47%) déclarent qu'elles disposaient de peu d'informations sur le partenaire. Pour ce type d'accord, la confiance apparaît alors plutôt fondée sur le niveau et l'équilibre des compétences échangées que sur la réputation.

- En terme de contenu, on retrouve ici des profils divers : 25% concernent l'ensemble de la chaîne de valeur, 21% sont des accords technologies-commercialisation, alors que 29% sont purement commerciaux mais principalement tournés vers l'export. Sur le critère du différentiel de taille, ces accords sont plutôt équilibrés. Si le nombre d'accords structurés financièrement pour ce groupe est proche de la moyenne de l'échantillon, il est intéressant de remarquer que ceux-ci se spécifient par l'échange de prises de participation marginales. Ces dernières apparaissent alors comme le reflet d'un fort degré d'interdépendance et sans doute comme le symbole d'une certaine confiance. Par ailleurs, 21% des accords ont été signés avant 1985 (moyenne de l'échantillon 9%) et 32% sont formés avec au moins trois partenaires. Les préoccupations de ces entreprises se répartissent sur trois modalités : l'élargissement de la gamme (33% des citations), le développement international (30% des citations), et le

renforcement du savoir-faire (27% des citations). Enfin, comme on pouvait s'y attendre pour les quadrants supérieurs de la typologie, la variable sur la conception de l'alliance permet de montrer que l'objectif recherché au travers de l'accord est essentiellement l'accélération du développement.

- Les coûts de coordination sont perçus comme plutôt faibles. Cependant, le rôle joué par les technologies de communication est jugé cette fois-ci comme assez important (75% des observations). Leurs effets, couplés à un climat de confiance très fort (81% des observations), expliquent, sans aucun doute la faiblesse ou en tout cas la maîtrise de ces coûts. En ce qui concerne l'atmosphère, on peut également noter que, pour plus de la moitié de ces accords (55%), le niveau de confiance s'est encore amélioré et que seuls 4% des entreprises ont constaté une détérioration. Finalement, les actes de défiance sont plutôt rares et leur niveau est jugé par la plupart des entreprises comme peu important. Dès lors, si les difficultés liées à la coordination ressortent, malgré tout, comme le problème essentiel (65% des citations) de ce type d'accords, celles-ci semblent parfaitement gérées, grâce à l'utilisation des technologies de communication et à l'existence d'un climat de confiance fondé sur le niveau des compétences échangées. Pour ce qui est de la politique de vigilance, celle-ci s'exerce, pour une grande partie, au travers d'une répartition stricte des tâches et elle est considérée comme un facteur d'efficacité. Enfin, on peut noter que, les dirigeants de ce type d'accord s'estiment en mesure de pouvoir résister convenablement au renforcement du ou des partenaire(s).

- Pour ce groupe, comme pour les précédents, on retrouve l'importance de la durée. Celle-ci s'avère particulièrement nécessaire pour assurer une réciprocité dans l'accord (87% des observations pour une moyenne de 78%). D'une certaine manière, l'harmonie entre les partenaires est essentielle, dans la mesure où le critère le plus cité pour évaluer l'accord est l'atteinte des objectifs mutuels. En fin de compte, le jugement sur l'accord apparaît comme très positif, puisque 96% des entreprises considèrent leur alliance comme tout à fait réussie et 95% perçoivent la volonté de collaboration du partenaire comme étant très forte. Dès lors, l'issue envisagée est naturellement très enthousiaste et la totalité des entreprises de ce groupe anticipent une symbiose durable.

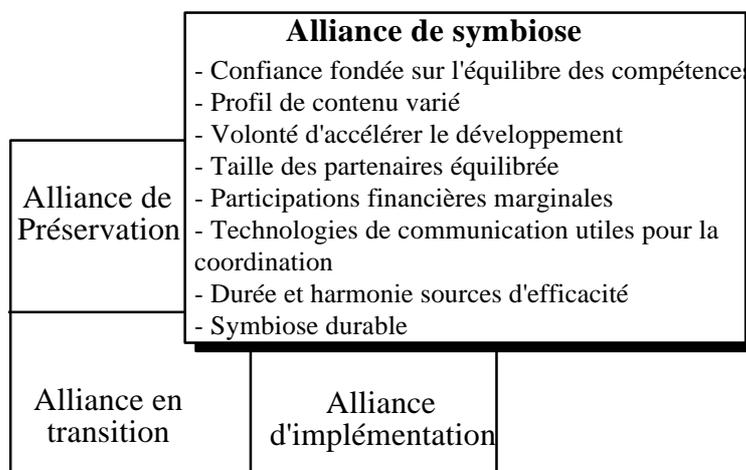


Figure 7 : Spécificités de alliances de symbiose

*** Les alliances de préservation** (classe 1 : forte motricité, faible dépendance)

- Au niveau du choix du partenaire, ce groupe se différencie des autres par une confiance dans l'allié relativement prudente à l'origine.

- La dimension technologique est essentielle pour ces accords. Bien souvent les PME sont en position dominante¹³. Néanmoins, ces accords ne sont pas, pour la plupart, structurés par des prises de participation entre les partenaires. Par ailleurs, même si, quels que soient les groupes, les alliances étudiées sont relativement jeunes, on peut souligner que 86% des alliances de cette classe ont moins de quatre ans (moyenne de l'échantillon 73%) et que la quasi-totalité de celles-ci sont limitées à deux partenaires. Enfin, pour ce qui est de la conception de l'alliance, on observe que ce groupe se différencie certes par une volonté prioritaire des dirigeants d'accélérer leur développement, mais aussi à un second niveau par un souci de réduire l'incertitude.

- Les dirigeants de ces accords, sont relativement plus nombreux à déclarer que les coûts de coordination sont importants (36% alors que la moyenne est à 20%). Toutefois, ils sont un peu moins de 28% à penser qu'ils puissent remettre en cause la pérennité de l'alliance. Pour la moitié des accords appartenant à ce groupe, le développement des technologies de communication et la baisse des coûts d'information ont joué, dans le cadre de la gestion de l'alliance, un rôle essentiel. Cependant, les entreprises de ce quadrant sont seulement 54% à déclarer que l'atmosphère de confiance est forte, ce qui est relativement faible par rapport à la moyenne de l'échantillon (75%). On constate en effet pour 27% de ces accords, une détérioration importante du climat. Ceci se traduit par un potentiel d'initiative vis-à-vis du partenaire relativement faible (45% seulement, alors que la moyenne est à 64%)¹⁴. Si l'on tente d'expliquer la détérioration du climat de confiance au travers des tensions de l'accord, on peut noter les éléments suivants. Les actes de défiance sont relativement plus nombreux pour ce groupe. Mais, ce qui les caractérise plus particulièrement, c'est surtout leur niveau qui est jugé comme assez important par une majorité des entreprises (63%). Ces actes de défiance sont essentiellement liés aux tentatives de captation du savoir-faire de la part des partenaires, et les tensions sont à imputer aux difficultés liées à la coordination et à l'évolution des stratégies respectives. A partir de là, la politique de vigilance se traduit principalement par une stratégie de propriété intellectuelle.

- Pour ce qui est de la durée, les dirigeants de ces accords sont relativement moins nombreux à lui attacher de l'importance. Celle-ci ne semble pas indispensable pour renforcer la coopération et pour créer un avantage concurrentiel. En ce qui concerne les critères nécessaires à l'évaluation de l'alliance, on peut noter que le nombre de citations le plus élevé concerne l'atteinte des objectifs de l'entreprise interrogée. Cette vision très égocentrée de l'alliance explique en partie le nombre d'accords

¹³La variable différentiel de taille a été construite en fonction de l'effectif de la PMI interrogée par rapport à l'effectif du partenaire.

¹⁴Ce résultat est relativement paradoxal, puisque on constate que le potentiel d'initiative est plus faible pour les entreprises qui se trouvent en position dominante dans l'accord.

présentant un caractère problématique (28% alors que la moyenne est de 18%). L'analyse des tensions que nous avons menée dans le paragraphe précédent permet aussi d'apporter quelques explications (nombreux actes de défiances, tentatives de captation du savoir-faire...). Toutefois, malgré ces difficultés, les entreprises de ce groupe sont une majorité à estimer que leur politique d'alliances leur a permis de desserrer la contrainte des ressources (86% des observations). Mais pour ce qui concerne l'issue envisagée, ces entreprises ne sont que 68% à anticiper une durabilité de l'accord et ceci est relativement faible si l'on se réfère à la moyenne de l'échantillon (81%).

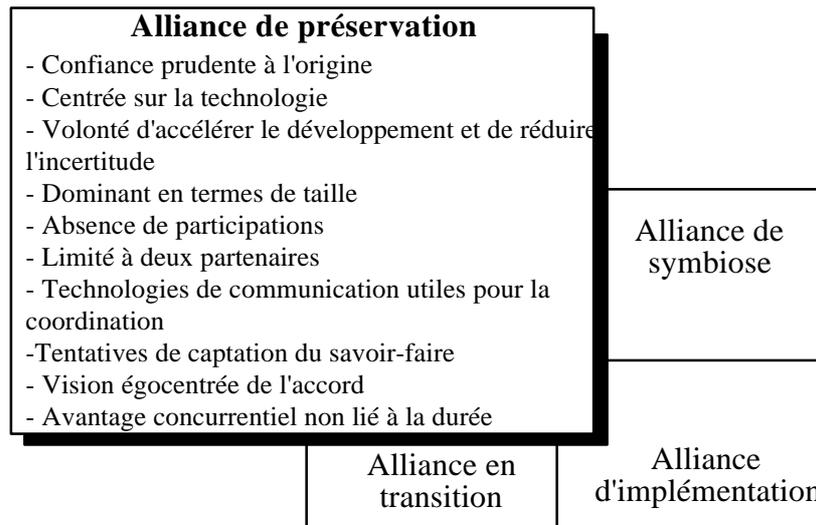


Figure 8 : Spécificités des alliances de préservation

2.2 Des prescriptions contingentes à la position de la PME dans la relation

La base de connaissances dont nous disposons, qui résulte de l'expertise accumulée sur 73 accords de PME, permet à présent de formuler des recommandations pour les quatre groupes d'alliances et de tenter de fournir pour chacun d'eux un pronostic sur l'issue anticipée. Ceux-ci résultent évidemment de l'évaluation préalable de la position de la PME dans la relation en termes de motricité et de dépendance. Bien sûr ces positions ne sont pas figées et elles se modifient non seulement avec le développement de l'accord, mais aussi avec l'évolution des stratégies respectives et sous la pression de l'environnement. Néanmoins, il nous apparaît préférable, en fonction du résultat de l'évaluation, de suivre plus précisément les préceptes énoncés ci-après.

Pour les **alliances en transition**, il est impératif d'agir rapidement, soit pour faire évoluer l'accord vers les quadrants supérieurs de la grille, soit pour mettre fin à un accord en déliquescence. L'orientation commerciale de ces accords explique en partie les pressions pour un retour au marché de ces derniers. L'échange d'un certain nombre d'informations, déterminé dès le démarrage ou lors de la volonté de reconstruire un accord, doit permettre de renforcer la position concurrentielle des partenaires à court terme. Par ailleurs, le caractère hautement réversible de ces accords en transition, est le

signe d'une gestion complexe de ce type de relation. Par conséquent, l'indispensable apprentissage dans la gestion d'un accord invite, en période de démarrage ou lors d'une première expérience, à limiter le nombre de partenaires. Enfin, une rupture à très court terme apparaît préférable si l'accord ne se révèle pas aussi intéressant que l'on pouvait l'espérer ou si la relation dégénère.

Les **alliances d'implémentation** caractérisées par un état de dépendance sont nouées soit parce que justement cette situation est antérieure à l'accord, soit parce que la conclusion de l'alliance est génératrice de cash flow à très court terme. Ce contexte de dépendance, lorsqu'il est couplé à une orientation vers la production, incite à une association avec des partenaires hexagonaux et à une structuration financière de l'alliance. Cette position particulière pour la PME doit amener le dirigeant à prendre conscience d'une situation de faiblesse, pouvant se traduire à l'avenir par la contrainte de s'adapter à l'évolution des objectifs du partenaire ou d'accepter une rupture choisie de façon unilatérale. Dès lors, s'il existe une volonté de faire perdurer l'alliance, la structuration financière apparaît indispensable, bien qu'elle aille à l'encontre du souci d'indépendance patrimoniale que l'on rencontre chez de nombreux dirigeants de PME. Dans le cas contraire, l'alliance doit être perçue comme purement "alimentaire" et ne peut que s'inscrire dans une stratégie de court terme.

Les **alliances de symbiose** marquées par un degré d'interdépendance fort constituent à juste titre une situation idéale à laquelle les dirigeants pensent spontanément lors de la planification de leur accord. En effet, la position équilibrée des partenaires, que ce soit en termes de valeur stratégique des ressources échangées ou en termes de taille, contribue à la pérennité de la relation. La répartition stricte des tâches doit permettre de limiter les apprentissages non désirés et d'éviter une évolution de l'accord vers un quadrant moins favorable. Les initiatives individuelles qui pourraient déstabiliser l'alliance doivent être également clairement mesurées si les objectifs à réaliser au travers de l'accord s'inscrivent dans la durée. La confiance, qui trouve son fondement dans la nature et l'équilibre des ressources et des compétences échangées, peut alors se développer progressivement avec les enjeux de l'accord. Dès lors, lorsque les coûts de coordination sont maîtrisés, l'issue de l'alliance apparaît principalement liée à l'accomplissement progressif des objectifs.

Enfin, pour les **alliances de préservation**, la situation de domination en termes de valeur stratégique ne va pas sans poser des difficultés, puisque c'est précisément pour ce groupe que les actes de défiance sont les plus nombreux et les plus importants. Dès lors, étant donné l'orientation technologique de ces accords, certaines mesures visant à maintenir et à conforter cette position doivent être prises. Néanmoins, il ne s'agit pas d'abuser de sa situation dans la relation de coopération, mais seulement de mieux protéger et valoriser le savoir-faire. Ainsi, chaque fois que cela est possible, il est nécessaire de mobiliser une stratégie de propriété intellectuelle pour limiter les transferts de compétences. Pour aller au delà, ou dans les cas où la législation relative à la propriété industrielle n'est pas applicable, il est toujours préférable de s'engager de façon permanente dans la reconstitution de ses ressources. Une telle politique permet de conserver le leadership de l'accord et cela même si des apprentissages naturels inhérents à la relation de coopération se développent. Dans la même perspective, la multiplication des alliances (avec des partenaires présents sur des territoires différents ou dans le cadre

d'applications diverses) permet de valoriser plus rapidement une technologie ou un savoir-faire spécifique. La réussite de ces accords n'est alors pas forcément liée à leur durée. Aussi, l'issue envisagée de ce type d'accord est fonction principalement de trois éléments : du temps nécessaire au leader pour valoriser son savoir-faire, de l'atmosphère de la coopération (limitation des actes de défiance) et enfin de la confirmation par le marché de la valeur stratégique des ressources apportées par le partenaire le plus moteur.

Au terme de cette analyse, on relèvera que la poursuite du travail de différenciation a permis de mettre en évidence un nombre important de relations significatives avec la typologie. Ceci renforce la pertinence de la grille motricité / dépendance, ainsi que l'hypothèse sous-jacente, c'est-à-dire qu'en fonction de la position de leur PME dans les accords, les entrepreneurs doivent gérer leurs relations sur des registres différenciés. La base de connaissances élaborée va dans ce sens, puisqu'elle débouche, pour chaque classe, sur des enseignements spécifiques.

Conclusion

La grille motricité/dépendance permet de clarifier les relations de la PME avec les autres entreprises. Elle facilite une présentation des complémentarités en termes de ressources et de compétences, tout en permettant de mieux percevoir certains problèmes, comme les difficultés liées à la coordination des partenaires, ou certains risques inhérents à l'alliance (dépendance, tentatives de captation du savoir-faire, comportements conservateurs...). En améliorant la relation entre le réel et le perçu, on espère contribuer à aider le dirigeant dans le management de ses accords. Ainsi, cette grille peut être utilisée aussi bien pour préparer un accord que pour suivre son évolution. Dès lors, lorsqu'on recherche un allié et que l'on veut employer ce type d'analyse, il est préférable de connaître plusieurs partenaires crédibles pour être sûr d'exercer un vrai choix. Néanmoins, cela n'est pas toujours évident, parce que dans un secteur spécifique, les entrepreneurs font en général vite le tour des compétences reconnues¹⁵. Quoi qu'il en soit, l'analyse préalable de la position de la PME dans la relation d'alliance réclame un effort d'évaluation et de diagnostic qui est crucial, afin d'identifier la spécificité de ses propres compétences et de déterminer celles qu'il faut rechercher et privilégier.

La mise en évidence de profils différenciés a confirmé le fait qu'il existe plusieurs points d'entrée possibles sur la grille. Aussi, l'expression "*donnant-donnant*", qui est souvent utilisée par les dirigeants de PME, nous semble à cet égard simplificatrice, puisque tous les accords ne sont pas porteurs des mêmes caractéristiques. La modélisation obtenue par le croisement de l'ensemble des variables sur les différents types d'accords renforce cette hypothèse. Toutefois, elle montre que lorsque le degré **d'interdépendance est élevé** (quadrant supérieur droit), c'est-à-dire lorsque finalement aucun des deux partenaires ne peut imposer son pouvoir à l'autre, **les**

¹⁵Bien évidemment, cette affirmation est moins vraie lorsqu'on s'intéresse à des partenaires étrangers. C'est d'ailleurs ce qui explique le succès des banques de données européennes ou des conventions d'affaires qui permettent d'entrer en contact avec des partenaires potentiels.

coopérations sont plus efficaces¹⁶. Cependant, le degré d'interdépendance n'est pas une donnée statique : il se gère, que ce soit de manière autonome ou de façon plus ou moins concertée. Cette gestion peut bien sûr présenter des différences en fonction de la position de la PME dans l'alliance (cf. les enseignements issues de la base de connaissances). Mais quoi qu'il en soit pour qu'une alliance dure, il est préférable que son management prévoie la mise en place d'une politique de vigilance pour anticiper les changements. En effet, la stratégie de la PME évolue avec le contexte extérieur, mais aussi avec les partenaires eux-mêmes. Dès lors, à mesure de l'accomplissement des objectifs qui ont poussé à la conclusion de l'accord, l'échéance de l'alliance se rapproche si de nouveaux projets ne sont pas développés. On retrouve là l'originalité des alliances qui sont souples et résiliables, au contraire des fusions-acquisitions. Toutefois, nous l'avons constaté, l'établissement d'une relation de confiance dans la durée est pour les PME souvent important. C'est donc un capital auquel elles n'ont pas envie de renoncer. Pourtant, si la confiance se fonde aussi sur les compétences, les entrepreneurs doivent admettre que les avantages comparatifs procurés par le partenaire se modifient avec le temps. En définitive, pour **durer** l'alliance doit aussi **évoluer**.

¹⁶On retrouve là des résultats similaires à ceux présentés par D. Ernst et J. Bleeke (1991).

ANNEXES

Tableau 1 - Tests des relations entre la typologie et les variables relatives au processus de choix du partenaire

PROCESSUS DE CHOIX DU PARTENAIRE	Chi 2(1)	d.d.l	p.a	ns	Classes signi.
<u>Choix du partenaire</u>					
Mode de choix du partenaire (V38)	9,8	9	0,364	ns	#
Dépendance antérieure (V39)	13,0	6	0,043	***	2,3,4
Informations sur le partenaire (V40)	11,9	6	0,065	**	1,3
Réputation du partenaire (V41)	2,2	6	0,898	ns	#
Renforcement de l'image (V42)	23,1	6	0,001	****	2,4
Confiance à l'origine (V43)	19,3	9	0,023	***	2

(1) Chi 2 = valeur du Chi deux, ddl = degré de liberté, p.a = probabilité associée, s.g.n = significativité, ns = non significatif, * = seuil de 15%, ** = seuil de 10%, *** = seuil de 5%, **** = seuil de 1%.

Tableau 2 - Tests des relations entre la typologie et les variables caractéristiques des partenaires et de l'accord

CARACTERISTIQUES DES PARTENAIRE ET DE L'ACCORD (AC)	Chi 2	d.d.l	p.a	n.s	Classes signi.
<u>Caractéristiques de l'entreprise interrogée</u>					
Secteur (V1)	26,4	9	0,001	****	3,4
Axe stratégique (V2)	13,4	9	0,145	*	2,3,4
Nbre d'AC en cours (V3)	11,6	6	0,071	**	1,3,4
<u>Caractéristiques du(des) partenaire(s)</u>					
Nationalité du partenaire (V5)	8,1	9	0,528	ns	#
Effectif (V11)	7,9	12	0,795	ns	#
Chiffre d'affaires (V12)	14,5	12	0,27	ns	#
<u>Caractéristiques de l'AC</u>					
Contenu de l'AC étudié (V4)	32	12	0,003	****	1,2,4
Date de conclusion de l'AC (V9)	21,7	9	0,01	****	1,2,3,4
Nombre d'entreprises dans l'AC (V10)	8,4	3	0,039	***	1,3
Différentiel de taille (V72)	11,4	6	0,078	**	1,4
Prises de participations financières (V13)	27,3	9	0,002	****	2,3
Objectif recherché à travers l'accord (V17)	19,6	6	0,004	****	2,4
Conception de l'accord (V21)	13,6	6	0,039	***	1,2,4

Chi 2 = valeur du chi deux, d.d.l = degré de liberté, p.a = probabilité associée, ns = non significatif, * (seuil de 15%), ** (seuil de 10%), *** (seuil de 5%), **** (seuil de 1%), classes significatives = classes de la typologie contribuant le plus aux écarts théoriques observés.

Tableau 3 - Tests des relations entre la typologie et les variables relatives à la coordination et à la gestion de l'accord

COORDINATION ET GESTION DE L'ACCORD (AC)	Chi 2(1)	d.d.L	p.a	n.s	Classes signi.
<u>Coûts de coordination</u>					
Importance des coûts de coordination (V35)	10,6	6	0,102	*	1,2,3,4
Influence sur la pérennité de l'AC (V36)	11,2	6	0,083	**	1,3,4
Importance des techno. de communication (V37)	23,5	9	0,006	****	2,3,4
<u>Confiance</u>					
Climat de confiance actuel (V44)	16,3	6	0,013	***	1,2,3,4
Evolution du climat de confiance (V79)	17,3	9	0,044	***	1,2,3,4
Potentiel d'initiatives (V45)	26,3	6	0,001	****	2
Relations personnalisées					
Intuitus personae (V46)	9,5	6	0,148	*	1,2,4
Interlocuteur identifié (V67)	4,4	6	0,627	ns	#
<u>Echange d'informations</u>					
Renforcement de la confiance (V47)	7,4	6	0,283	ns	#
Renforcement de la position conc. (V48)	18,5	6	0,006	****	1,2,4
Limitation de l'échange d'info. (V49)	11,6	9	0,233	ns	#
<u>Tensions</u>					
Evolution des objectifs du partenaire (V52)	5,2	3	0,158	ns	#
Evolution des objectifs de l'ent. interrogée (V53)	13,7	6	0,033	***	1,2,4
Résistance de l'AC au renforc. du part. (V54)	11,9	6	0,065	**	1,2
Problèmes (V33)	24,0	6	0,001	****	1,3,4
Actes de défiance (V55)	9,7	6	0,137	*	2,4
Importance des actes de défiance (V56)	14,7	6	0,023	***	1,2,3
Tensions (V57)	28,3	9	0,002	****	1,2,4
<u>Vigilance</u>					
Transferts de compétences (V31)	20,8	12	0,053	**	1,2,4
Mise en oeuvre (V58)	9,4	12	0,665	ns	#
Interprétation (V59)	16,8	6	0,011	***	4

(1) Chi 2 = valeur du Chi deux, ddl = degré de liberté, p.a = probabilité associée, s.g.n = significativité, ns = non significatif, * = seuil de 15%, ** = seuil de 10%, *** = seuil de 5%, **** = seuil de 1%.

Tableau 4 - Tests des relations entre la typologie et les variables relatives à la perception de l'accord

PERCEPTION DE L'ACCORD (AC)	Chi 2(1)	d.d.l	p.a	ns	Classes signi.
------------------------------------	-----------------	--------------	------------	-----------	-----------------------

Issue envisagée					
Caractère transitoire de l'AC (V33)	14,2	6	0,028	***	2,3,4
Issue anticipée de l'AC (V34)	16,8	6	0,011	***	3,4
importance de la durée					
Renforcement de la coopération (V50)	13,4	6	0,037	***	1,4
Assurance d'une réciprocité (V51)	11,3	6	0,081	**	3,4
Evaluation de l'AC					
Critères pour évaluer l'AC (V63)	15,6	10	0,112	*	1,2
Jugement actuel (V64)	24,3	9	0,004	****	1,2,4
Volonté de collaborer du part. (V65)	13,4	6	0,038	***	1,2,3,4
Ecart culturel (V66)	6,1	6	0,414	ns	#
Interlocuteurs identifiés (V67)	4,4	6	0,627	ns	#
Rôle des différents facteurs (V68)	6,5	12	0,892	ns	#
Desserrer la contrainte des ressources (V69)	16	9	0,067	**	1,3,4

(1) Chi 2 = valeur du Chi deux, ddl = degré de liberté, p.a = probabilité associée, s.g.n = significativité, ns = non significatif, * = seuil de 15%, ** = seuil de 10%, *** = seuil de 5%, **** = seuil de 1%.

Références bibliographiques

- Bleeke, J. et D. Ernst (1991), "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review*, novembre-décembre.
- Crozier, M. (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.
- Dussauge, P. et B. Garrette (septembre-octobre 1991), "Alliances stratégiques mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, pp. 4-18.
- Emerson, R.M. (1962), "Power, Dependence Relations", *American Sociological Review*, 22, pp. 31-41.
- Garrette, B. (1991), *Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique*, Thèse de doctorat HEC.
- Hamel, G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol 12, p. 83-103.
- Moingeon, B. (1994), "L'auto-analyse stratégique, un exercice délicat", *L'Expansion Management Review*, automne, pp. 83-87.
- Padoy, J.C. et D. Puthod (1995), *A la recherche d'outils d'analyse pour mieux comprendre les alliances de PME*, dans Perspectives en Management Stratégique tome III 1994/95, sous la direction de A. Noël, P. Véry, M. Wissler, *Economica - CETAI*, pp. 229-260.
- Puthod, D. (1994), *"Le choix de l'alliance comme mode de développement pour la PMI : une analyse contextuelle"*, note de recherche n°94-09, GEREG, Université de Savoie.
- Puthod, D. (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat, Université de Savoie.
- Teece, D.J. (1986), "Profiting from technological innovation", *Research Policy*, vol 15, pp.286-305.
- Thomson, J.D. (1967), *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill.
- Williamson, O.E. (1991), "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, pp. 269-296.