

Alliance asymétrique : comment conclure un accord « gagnant-gagnant » ? Les sources de persuasion des dirigeants de PME*

Oliver MEIER
Maître de Conférences à l'Université de Paris Est
Institut de Recherche en Gestion

Audrey MISSONIER
Centre d'études et de recherches sur les organisations et le management
(CEROM)
Ecole Supérieur de Commerce de Montpellier
a.missonier@supco-montpellier.fr
2300 Avenue des Moulins
34185 Montpellier cedex 4
04 67 10 28 27

Résumé

Ce travail s'inscrit dans un programme de recherche portant sur la construction des rapports dans le cadre d'une alliance asymétrique conclue entre une PME innovante et une Grande Entreprise dans le domaine de l'Internet. Cette recherche se décline en différentes contributions visant à étudier les principales phases du processus de la relation, de la phase de négociation à la période d'intégration, où va prendre forme le processus d'innovation entre les deux sociétés. Le présent article s'intéresse ici à la première période citée, à savoir la phase de négociation.

La littérature alerte sur les risques potentiels pour la P.M.E de conclure une alliance avec un grand groupe. Or, le processus d'alliance asymétrique sur lequel se base cet article ne corrobore pas ces travaux de recherche. En effet, malgré une asymétrie initiale forte, l'article souligne la façon dont les dirigeants de la P.M.E nommée WebConnective[†] ont gardé la maîtrise du processus d'alliance en dépit d'un rapport de force initial défavorable, dans leur

* Les auteurs précisent que cet article est en cours de soumission à la *Revue Internationale PME*

[†] Pour des raisons de respect d'anonymat, le nom des entreprises n'a pu être divulgué.

relation avec le Groupe FreeCom. La P.M.E a réussi d'une part, à contourner les risques possibles de domination relationnelle et d'autre part, à instaurer de nouvelles logiques organisationnelles avec la création d'une nouvelle branche d'activité, nettement favorable aux intérêts stratégiques de l'entité la plus faible. Ainsi, la P.M.E a introduit au cours du processus d'alliance un changement d'attitude significatif de la part de la grande entreprise. Cet article vise ainsi à mettre en évidence, à partir de l'étude approfondie d'un cas, comment une P.M.E peut garder la maîtrise du processus d'alliance avec une grande société en dépit d'un rapport de force initial défavorable.

Cette recherche entend donc répondre à la question suivante : Comment une P.M.E et une grande entreprise peuvent-elles passer d'une relation asymétrique forte à une dynamique nouvelle, où les intérêts de chacun sont préservés et partagés avec un rééquilibrage des forces favorable à l'entité *a priori* la plus faible ? *In fine*, comment la P.M.E peut-elle tirer bénéfice d'une situation qui lui était initialement défavorable sur le plan économique et juridique ?

Cette recherche repose sur une approche qualitative fondée sur un cas unique d'un processus d'alliance asymétrique entre la P.M.E WebConnective et le grand Groupe FreeCom dans le secteur des TIC. La collecte a été conduite sur une période de quatre ans, au cours de trois phases : une phase exploratoire, une phase approfondie, et enfin, une phase de contrôle. Pour chacune de ces trois étapes, trois modes de recueil de données ont été sollicités : la collecte de documents, l'observation non participante et la conduite d'entretien.

Les résultats de cette recherche sont confrontés aux travaux sur la persuasion (Touval, 1982 ; Pruitt et Rubin, 1986) et plus particulièrement à ceux de Moscovici (1979). A la lumière de cette étude, la recherche précise les sources de persuasion dont peut disposer les dirigeants d'une P.M.E dans le cadre d'une alliance avec une entité plus puissante. Il ressort en particulier de cet article que les rapports de forces initiaux ne constituent pas les seuls déterminants en termes de pouvoir et d'influence.

Alliance stratégique – Petite et Moyenne Entreprise – Innovation – Asymétrie – Pouvoir de persuasion

Alliance asymétrique : comment conclure un accord « gagnant-gagnant » ? Les sources de persuasion des dirigeants de PME[‡]

Résumé

Ce travail s'inscrit dans un programme de recherche portant sur la construction des rapports dans le cadre d'une alliance asymétrique conclue entre une PME innovante et une Grande Entreprise dans le domaine de l'Internet. Cette recherche se décline en différentes contributions visant à étudier les principales phases du processus de la relation, de la phase de négociation à la période d'intégration, où va prendre forme le processus d'innovation entre les deux sociétés. Le présent article s'intéresse ici à la première période citée, à savoir la phase de négociation.

La littérature alerte sur les risques potentiels pour la P.M.E de conclure une alliance avec un grand groupe. Or, le processus d'alliance asymétrique sur lequel se base cet article ne corrobore pas ces travaux de recherche. En effet, malgré une asymétrie initiale forte, l'article souligne la façon dont les dirigeants de la P.M.E nommée WebConnective[§] ont gardé la maîtrise du processus d'alliance en dépit d'un rapport de force initial défavorable, dans leur relation avec le Groupe FreeCom. La P.M.E a réussi d'une part, à contourner les risques possibles de domination relationnelle et d'autre part, à instaurer de nouvelles logiques organisationnelles avec la création d'une nouvelle branche d'activité, nettement favorable aux intérêts stratégiques de l'entité la plus faible. Ainsi, la P.M.E a introduit au cours du processus d'alliance un changement d'attitude significatif de la part de la grande entreprise. Cet article vise ainsi à mettre en évidence, à partir de l'étude approfondie d'un cas, comment une P.M.E peut garder la maîtrise du processus d'alliance avec une grande société en dépit d'un rapport de force initial défavorable.

Cette recherche entend donc répondre à la question suivante : Comment une P.M.E et une grande entreprise peuvent-elles passer d'une relation asymétrique forte à une dynamique nouvelle, où les intérêts de chacun sont préservés et partagés avec un rééquilibrage des forces

[‡] Les auteurs précisent que cet article est en cours de soumission à la *Revue Internationale PME*

[§] Pour des raisons de respect d'anonymat, le nom des entreprises n'a pu être divulgué.

favorable à l'entité *a priori* la plus faible ? *In fine*, comment la P.M.E peut-elle tirer bénéfice d'une situation qui lui était initialement défavorable sur le plan économique et juridique ?

Cette recherche repose sur une approche qualitative fondée sur un cas unique d'un processus d'alliance asymétrique entre la P.M.E WebConnective et le grand Groupe FreeCom dans le secteur des TIC. La collecte a été conduite sur une période de quatre ans, au cours de trois phases : une phase exploratoire, une phase approfondie, et enfin, une phase de contrôle. Pour chacune de ces trois étapes, trois modes de recueil de données ont été sollicités : la collecte de documents, l'observation non participante et la conduite d'entretien.

Les résultats de cette recherche sont confrontés aux travaux sur la persuasion (Touval, 1982 ; Pruitt et Rubin, 1986) et plus particulièrement à ceux de Moscovici (1979). A la lumière de cette étude, la recherche précise les sources de persuasion dont peut disposer les dirigeants d'une P.M.E dans le cadre d'une alliance avec une entité plus puissante. Il ressort en particulier de cet article que les rapports de forces initiaux ne constituent pas les seuls déterminants en termes de pouvoir et d'influence.

Alliance stratégique – Petite et Moyenne Entreprise – Innovation – Asymétrie – Pouvoir de persuasion

L'alliance peut être qualifiée d'asymétrique dès lors qu'une coopération est conclue entre des entreprises possédant un différentiel fort « *en termes de portefeuille de ressources et de positions concurrentielles* » (Chtourou et Laviolette, 2005, p. 2). Ces relations d'échange asymétriques restent relativement peu étudiées (Chtourou et Laviolette, 2005) et particulièrement délicates à gérer. En effet, engagées entre des entreprises possédant une asymétrie de taille, de pouvoirs économique et financier, ces relations sont d'autant plus compliquées que la partie la plus forte désire le plus souvent acquérir le savoir-faire critique de la partie la plus faible (Alvarez et Barney, 2001). Ainsi, la littérature présuppose que la relation est clairement déséquilibrée au profit de la grande entreprise, que ce soit par l'apparition plus ou moins fréquente de comportements opportunistes de la part de cette dernière (Nooteboom, 1996), les petites entreprises subissant plus fréquemment les comportements opportunistes de leur partenaire (Osborn et Baughn, 1990). De manière générale, la littérature semble témoigner des risques potentiels pour la P.M.E de conclure une alliance avec un partenaire plus fort.

Or, le processus d'alliance asymétrique sur lequel se base cet article ne corrobore pas la littérature. Malgré une asymétrie initiale forte entre les parties, l'alliance stratégique entre la grande société FreeCom et la P.M.E WebConnective s'est conclue par une situation fortement favorable à cette dernière, notamment en termes de légitimation et de répartition des rôles au sein de la nouvelle organisation. En effet, au terme de quatre années, l'alliance a abouti à la création autonome d'une branche dédiée exclusivement à la gestion des activités et produits de la petite société qui rend le Groupe, *a priori* initiateur, dépendant de cette dernière. Plus précisément, la P.M.E a réussi d'une part, à contourner les risques possibles de domination relationnelle et d'autre part, à instaurer de nouvelles logiques organisationnelles avec la création d'une nouvelle branche d'activité, nettement favorable aux intérêts stratégiques de l'entité la plus faible. Ainsi, la P.M.E a introduit au cours du processus d'alliance un changement d'attitude significatif de la part de la grande entreprise.

Cet article vise ainsi à mettre en évidence, à partir de l'étude approfondie d'un cas, comment une P.M.E peut garder la maîtrise du processus d'alliance avec une grande société en dépit d'un rapport de force initial défavorable. Cette recherche entend donc répondre à la question suivante : Comment une P.M.E et une grande entreprise peuvent-elles passer d'une relation asymétrique forte à une dynamique nouvelle, où les intérêts de chacun sont préservés et partagés avec un rééquilibrage des forces favorable à l'entité *a priori* la plus faible ? *In fine*,

comment la P.M.E peut-elle tirer bénéfice d'une situation qui lui était initialement défavorable sur le plan économique et juridique ?

Pour répondre à cette interrogation, ce travail prend sa source sur l'étude approfondie d'un cas d'alliance stratégique entre la P.M.E WebConnective et le grand Groupe FreeCom dans le secteur des TIC. Les résultats de cette recherche sont confrontés aux travaux sur la persuasion (Touval, 1982 ; Pruitt et Rubin, 1986) et plus particulièrement à ceux de Moscovici (1979). L'auteur s'est intéressé au processus d'influence sociale considéré comme une source fondamentale de persuasion pour une minorité ne disposant d'aucun pouvoir apparent sur les individus que cette minorité souhaite persuader. Ainsi, cette recherche vise à montrer que les dirigeants de P.M.E peuvent créer différentes sources de persuasion permettant de changer les positions défendues initialement par la grande entreprise et de fait, générer une situation plus équilibrée entre les partenaires. Il ressort en particulier de cet article que les rapports de forces initiaux ne constituent pas les seuls déterminants en termes de pouvoir et d'influence.

Ce travail s'inscrit dans un programme de recherche portant sur la construction des rapports entre une PME innovante et une Grande Entreprise dans le domaine de l'Internet. Cette recherche se décline en différentes contributions visant à étudier les principales phases du processus de la relation, de la phase de négociation à la période d'intégration, où va prendre forme le processus d'innovation entre les deux sociétés. Le présent article s'intéresse ici à la première période citée, à savoir la phase de négociation. Ce thème est trop souvent traité sous l'angle purement financier, alors même qu'il peut laisser augurer des dynamiques managériales particulières pouvant fortement conditionner la nature du processus d'intégration. Ce premier travail d'analyse entend répondre à cette lacune. En effet, les négociations d'affaires, passage obligé pour toutes les entreprises désireuses d'opérer un rapprochement, peuvent parfois conduire à des résultats contre-intuitifs, en positionnant un acteur *a priori* en situation d'infériorité sur le plan économique et financier en situation favorable dans la gestion ultérieure du processus d'intégration. Le travail proposé vise donc ici à présenter les rapports de force initiaux et la façon dont une dynamique particulière a conduit un acteur clé *a priori* en position de faiblesse à tirer bénéfice de la transaction.

La première partie de ce travail rend compte du cadre théorique permettant d'identifier les enjeux et les spécificités des alliances asymétriques stratégiques, plus particulièrement dans le secteur des TIC. La deuxième partie décrit la méthode de recherche, qualitative et centrée sur

l'étude d'un cas unique d'alliance asymétrique. Dans la troisième partie, le processus d'alliance entre la P.M.E WebConnective et le Groupe FreeCom est présenté. Enfin, les principaux résultats et les implications managériales sont discutés, notamment autour des différentes sources de persuasion dont peuvent bénéficier les dirigeants d'une P.M.E, sans pour autant disposer d'aucun pouvoir ou d'aucune sorte d'influence sur le partenaire.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. DÉFINITION DE L'ALLIANCE STRATÉGIQUE

De nombreux auteurs dénoncent le fait qu'il existe autant de termes et d'appellations pour définir les coopérations entre entreprises qu'il existe de modalités d'accords (Baudry, 1997 ; Philippart, 2003 ; Foued *et al.*, 2006). Depret et Hamdouch (2000) expliquent que cette permanente redéfinition est nécessaire pour promulguer une vision toujours plus renouvelée et élargie des modes d'interaction interfirmes, et ainsi tenir compte de la diversité et de l'évolutivité des relations de coopérations. Toutefois, l'emploi des différentes appellations existantes du terme d'alliance reste souvent confus. Afin de clairement et précisément appréhender le terme d'alliance stratégique, nous avons fait le choix de partir de la définition proposée par Philippart (2003). Cet auteur, à partir du recensement de près de seize définitions issues de différents auteurs en gestion, identifie les principales caractéristiques de l'alliance stratégique. Ainsi, selon Philippart (2003), l'alliance se caractérise par : « *un accord de coopération entre entreprises indépendantes, appartenant au même secteur d'activité, qui mettent en commun des ressources en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint et d'en partager les résultats, s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation* » (Philippart, 2003, p. 184). C'est à partir de cette définition que nous pouvons identifier les multiples caractéristiques d'une alliance stratégique et notamment par la suite, celles du cas étudié dans cette recherche (WebConnective-FreeCom), à savoir : 1) une indépendance juridique, 2) un même secteur d'activité, 3) un objectif commun, 4) la durée de l'accord et enfin, 5) sa formalisation.

1) Philippart (2003) ainsi que Parkhe (1991) et Aliouat (1993), insistent tout d'abord sur le fait que ce rapprochement entre entreprises repose sur une indépendance juridique et ainsi sur le maintien d'une autonomie décisionnelle. Donc, aucune prise de contrôle d'une firme sur l'autre n'est possible. Toutefois, une participation capitalistique n'est pas à exclure, à l'unique condition que cette dernière soit minoritaire et insuffisante pour orienter la politique générale de l'un des deux partenaires. 2) Les entreprises concernées par le rapprochement

appartiennent au même secteur d'activité et l'alliance associe deux ou plusieurs concurrents ou potentiellement concurrents. 3) Ensuite, une des caractéristiques essentielles de l'alliance est son intérêt, à savoir : la mise en commun de ressources en vue de l'atteinte d'un objectif conjoint. Dans cette perspective, Dussauge et Garette (1995) décrivent l'alliance comme une stratégie dont l'objectif est la mise en commun de ressources appartenant à des secteurs clés, afin d'en partager les bénéfices et de créer conjointement de la valeur, générant ainsi, selon Jolly (1993), une communauté d'intérêts. Puthod (1995) précise qu'en ce qui concerne les petites entreprises, l'alliance a pour objet le partage de ressources. Ce partage est indispensable pour que la P.M.E puisse se développer dans des conditions privilégiées (accès à de nouvelles ressources organisationnelles, par exemple). A partir d'une étude conduite auprès de sept cas d'alliances stratégiques entre T.P.E dans la région du Languedoc-Rousillon, Jaouen (2006) a mis en évidence deux dimensions de l'objet de l'alliance : celle « métier » et celle « produit ». Les alliances métiers reposent sur une combinaison des ressources avec la volonté de redéfinir le métier des partenaires en créant, par exemple, une nouvelle offre sur le marché. A la différence, l'alliance « produit » consiste en une addition des ressources complémentaires afin de gagner en crédibilité et en légitimité, et ainsi disposer des compétences suffisantes pour répondre à la demande de nouveaux clients. 4) Enfin, Dussauge et Garette (1995) précisent que l'alliance se concrétise par un engagement significatif car irréversible de la part des partenaires. Tout accord ponctuel est donc à exclure (Gulati, 1995).

Le cas étudié dans cette recherche est une alliance stratégique reposant sur 1) à l'origine, une indépendance juridique (une faible participation capitalistique minoritaire de 10%, insuffisante pour que le Groupe FreeCom puisse orienter la politique générale de la P.M.E WebConnective), 2) conclue entre deux sociétés appartenant au même secteur d'activité (moteur de recherche *via* Internet) et potentiellement concurrentes (FreeCom cherchant à détenir une technologie pour clairement se positionner sur le marché Internet), 3) avec un objectif commun : le développement et la prospérité d'une technologie (le premier moteur de recherche francophone), 4) pour une longue durée (concession de l'usage de la technologie au niveau national pour un temps indéfini), et 5) par un contrat formalisant la concession de l'outils et des droits de propriété à hauteur de 10%.

1.2. L'ALLIANCE ASYMÉTRIQUE DANS LE SECTEUR DES TIC : UN OBJET DE RECHERCHE ENCORE MAL CONNU

La question des relations P.M.E-grande entreprise dans le cadre d'alliances stratégiques, bien qu'elle soit essentielle au développement des entreprises pour des raisons de développement ou de survie organisationnelle (Chtourou et Laviolette, 2005), reste, au niveau de la recherche en gestion, une thématique qui a été faiblement traitée (Chen et Chen, 2002). Situation paradoxale, lorsqu'on sait qu'elle constitue pour les deux parties un levier de croissance complémentaire et qu'elle présente des problèmes spécifiques en termes de répartition des rôles et d'équilibre des pouvoirs (Foued *et al.*, 2007).

En effet, ce mode de développement présente un intérêt majeur : il s'inscrit dans une logique de complémentarité stratégique. La P.M.E recherche une logique de taille critique que lui apporte la grande organisation. Cette dernière est elle-même à la recherche d'avantages concurrentiels distinctifs en termes d'innovation et de renouvellement de ses compétences clés (Dyer et Singh, 1998). Gundolf *et al.* (à paraître) précisent que la coopération entre entreprises en vue de la création d'une innovation, répond à la recherche de nouvelles compétences complémentaires permettant de s'enrichir mutuellement, ainsi qu'un partage des coûts et des risques liés à la création de l'innovation. Toutefois, au niveau de la pratique, la particularité intéressante de ce mode de développement est liée principalement à la dimension asymétrique de la relation et à ses conséquences du point de vue de l'organisation, de la gestion et du développement de l'alliance (Oliver, 1990). Ces éléments nous ont donc conduit à nous intéresser à la dimension « symétrie » de la relation, comme le suggèrent Dussauge et Garrette dans leurs modèles (1995), en optant pour une situation économique et organisationnelle de type « asymétrique ». On entend ici par asymétrie au niveau de la relation, une situation qui place deux acteurs économiques dans des échanges collaboratifs, où les positions concurrentielles et les effets de taille (chiffre d'affaire, parts de marché, effectifs, etc.) se révèlent radicalement différents, voire s'opposent. Vidot-Delerue et Simon (2005) définissent l'asymétrie comme « *une relation d'alliance dans laquelle les partenaires présentent des caractéristiques foncièrement différentes, ces différences pouvant déterminer la nature des rapports de force entre les entreprises* » (*ibidem*, p. 55).

La recherche de complémentarités dans le cadre d'une alliance P.M.E-grande entreprise est particulièrement fréquente dans le secteur des hautes technologies. D'un côté, les entreprises déjà bien positionnées sur le marché, comme par exemple Cisco, disposent d'un pouvoir de marché significatif. D'un autre côté, les P.M.E ou les entreprises naissantes, bénéficient d'un dynamisme entrepreneurial fort (Paulré, 2002). Elles sont plus flexibles et plus innovantes, mais restent toutefois fortement contraintes par les sources de financement. Julien (1995)

précise que les P.M.E disposent de différents avantages pour améliorer leur compétitivité : les P.M.E multiplient beaucoup plus rapidement les innovations radicales et avec un coût moindre, que les grandes entreprises. De par leur plus grande flexibilité, ces P.M.E représentent une source importante de création de valeur pour les grandes entreprises. Selon Ayerbe (2006), les atouts de la P.M.E sont multiples notamment du fait de leurs caractéristiques organisationnelles : capacité de réaction à l'environnement, souplesse des communications internes, rapidité des prises de décision, dynamique entrepreneuriale résultant d'une faible formalisation, etc. Pour Marchesnay (2003), dans un environnement qu'il qualifie « d'hyper » (hypersegmentation, hyperspécialisation et hypercompétition), la petite taille des entreprises ne peut plus être considérée comme un désavantage concurrentiel. Selon l'auteur, la petite entreprise confère l'avantage de bénéficier d'une individualisation de la démarche de management et donc, d'une plus grande flexibilité dans le management des équipes. Alvarez et Barney (2001) estiment qu'une alliance avec une grande entreprise confère à la P.M.E une certaine forme de légitimité qu'elle n'aurait jamais pu acquérir seule. Les auteurs expliquent que la grande firme possède les ressources commerciales, marketing et autres, nécessaires à une P.M.E pour commercialiser et par la même assurer la renommée de sa technologie. Ainsi, dans le secteur des TIC, P.M.E et grandes entreprises ont-elles tout intérêt, *a priori*, à s'allier.

1.3. LES RISQUES D'UNE ALLIANCE ASYMÉTRIQUE

Toutefois, une alliance asymétrique peut être considérée comme risquée (Das et Teng, 2000), entraînant des modes de négociation et de relation complexes entre les parties (Yan et Gray, 1994). En effet, Lasbordes (2000) présuppose que le déséquilibre entre les parties se traduit le plus souvent par la conclusion d'un contrat « déséquilibré » en valeur ou en pouvoir, au détriment de la société la plus faible. Une entreprise de plus grande taille dispose généralement d'un pouvoir supérieur dans une alliance avec un partenaire de plus petite taille. Selon Gulbro et Herbig (1996), les grandes entreprises connaissent plus de succès dans les négociations que les petites, du fait qu'elles ont la possibilité d'avoir à leur disposition des experts pouvant les guider et conseiller. De même, dans le cadre d'une étude conduite sur les alliances asymétriques dans le secteur des biotechnologies, Vidot-Delerue et Simon (2005) ont démontré que les P.M.E doivent supporter un certain nombre de risques, à savoir : le risque de dépendance, de conflit, d'incompréhension, et le risque de comportement opportuniste. Alvarez et Barney (2001) ont conduit une étude sur 128 alliances entre grandes et petites entreprises de 1996 à 1999 dans trois industries différentes (l'industrie des hautes

technologies et de l'information, l'industrie du gaz et de l'huile et enfin, l'industrie des biotechnologies). Les résultats de leur recherche révèlent que 80% des dirigeants de P.M.E. ont eu le sentiment de se faire exploiter par la grande entreprise. Les auteurs expliquent que c'est le cas notamment lorsque l'objet conjoint de l'alliance porte sur le développement d'une nouvelle technologie, développement initiée par la P.M.E. Cette dernière, à l'origine de la conception du produit, accepte l'alliance dans la mesure où elle lui assure la commercialisation et donc *a priori*, le succès de sa technologie. Au bout de quelques années, la grande entreprise détient et maîtrise les compétences utiles au développement de la nouvelle technologie et prend la décision de se détacher de la P.M.E qui se retrouve seule, dépourvue de sa ressource clé. A partir du témoignage de nombreux dirigeants, Alvarez et Barney (2001) proposent quelques techniques destinées aux dirigeants de P.M.E visant à se prémunir contre le comportement opportuniste de grandes sociétés, notamment : construire une relation de confiance, préserver certaines compétences spécifiques à la P.M.E comme leur capacité à innover (éviter d'adopter toutes les procédures de formalisation initiées par la grande société), ralentir l'apprentissage par la grande entreprise de la technologie développée par la P.M.E en veillant à ce que l'entreprise ait un accès limité.

Ainsi, les recherches mettent en évidence l'idée selon laquelle, dans le cadre d'alliance, l'asymétrie joue généralement en faveur de la partie la plus forte au détriment de la partie la plus faible. Et pourtant, le cas sur lequel repose cette recherche pose un tout autre constat : malgré une asymétrie forte entre les entreprises et le rachat par la grande société de la petite, cette dernière est sortie vainqueur du processus l'alliance en créant une dépendance forte de la grande entreprise en faveur de cette dernière.

2. METHODOLOGIE

Le cas que nous développons dans cette seconde partie est consacré à l'étude d'un processus d'alliance asymétrique, sur une période de quatre ans, entre WebConnective et FreeCom. Il est important de préciser que le processus décrit ne présente pas un parcours unique et fléché. Comme le soulignent Pekar Lempereur et Colson (2004), il serait illusoire de croire qu'un processus d'alliance suit une feuille de route unique. Avant que le cas support de notre analyse ne soit exposé et détaillé, nous précisons nos choix méthodologiques.

2.1. LE CHOIX D'UN CAS UNIQUE

Cette recherche repose sur une approche qualitative fondée sur un cas unique. La démarche qualitative permet de saisir en profondeur un phénomène étudié en vue d'en améliorer sa compréhension, à savoir : un processus d'alliance asymétrique. Yin (2003) suggère le recours à un cas unique pour délimiter, confirmer ou infirmer une théorie existante. Dans cette perspective, le cas choisi vise à comprendre certains mécanismes de « persuasion » et de les expliquer, dans le contexte spécifique d'une alliance asymétrique dans le secteur des TIC. Aussi, selon Yin (2003), le choix d'un cas unique se justifie dès lors que ce dernier peut être qualifié de « révélateur » (« *Revelatory case* »). Le cas choisi permet ainsi de découvrir de nouveaux éléments scientifiques, de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique et ainsi d'enrichir la connaissance scientifique. Selon David (2004, p. 11), le cas « *constitue potentiellement une référence (ou une anti-référence)* ». A ce titre, le cas WebConnective-FreeComm a été retenu en raison de son caractère spécifique, à savoir : l'étude en profondeur d'un processus d'alliance asymétrique où la P.M.E a réussi à prendre progressivement l'ascendant sur une grande entreprise, pour *in fine*, au terme de quatre années d'alliances, créer une dépendance forte en sa faveur.

2.2. LE RECUEIL DES DONNÉES

Le recueil des données a pu s'opérer dans des conditions privilégiées notamment grâce à l'un des deux co-fondateurs et dirigeant de la société WebConnective, devenu un de nos « parrains ». A l'aide de cet « ouvreur de porte », situé en haut de la hiérarchie et considéré comme le « père fondateur » de la P.M.E, nous avons pu avoir accès à tous les documents que nous souhaitions, et notamment aux informations confidentielles de l'alliance (Protocole d'Accord, Pacte des Actionnaires, compte rendu des experts quant à l'évaluation de la société WebConnectiveetc.), et conduire les entretiens avec toutes les personnes de l'organisation. Les raisons de cette relation privilégiée avec l'un des fondateurs de WebConnective sont mises en évidence par Hlady-Rispal (2000). Selon l'auteur, le dirigeant de P.M.E accepte volontairement de consacrer du temps au chercheur dans la mesure où ce premier l'écoute, « *sans intérêt « commercial » et « d'égal à égal » en l'absence de toute relation hiérarchique* » (Hlady-Rispal, 2000, p. 64). Cependant, selon Girin (1990), le « parrain » peut exercer une influence sur le chercheur. Il peut le « contaminer », par exemple, en « *modelant la population des interviewés et la séquentialité des interviews* » (Baumard *et al.*, 2003, p. 245). Afin d'éviter ces biais, nous avons sollicité le parrainage d'un autre acteur : le directeur commercial de WebConnective.

La collecte a été conduite au cours de trois phases : une phase exploratoire (dont l'objectif est d'apprécier les opportunités, les particularités et la complexité du terrain), une phase approfondie (identifier les phases du processus d'alliance, repérer les principaux acteurs et les différences entre les deux partenaires, et poser les prémisses de la recherche concernant les éléments pouvant expliquer comment la P.M.E a pu faire changer le comportement de la grande entreprise et instaurer un rapport équilibré), et enfin, une phase de contrôle (qui a consisté à soumettre aux acteurs les principaux résultats de la recherche). Au total, la phase empirique s'est déroulée de août 2003 à avril 2005, depuis les premiers contacts jusqu'à la validation des résultats de la recherche par les acteurs dirigeants. Pour chacune de ces trois étapes, trois modes de recueil de données ont été sollicités : 1) la collecte de documents, 2) l'observation non participante et 3) la conduite d'entretien.

1) La collecte de documents : elle nous a permis d'enrichir la collecte par des données écrites, de nature et d'origines diverses (comptes rendus des réunions, articles de presse, etc.), destinées à différents acteurs. Aussi, ces données ont-elles permis de reconstituer le passé des entreprises ainsi que les premières étapes de l'alliance (Baumard *et al.*, 2003). En suivant la technique proposée par Miles et Huberman (2003), nous avons effectué des fiches de synthèse pour certains documents collectés. Au total, quatre documents officiels de l'alliance ont été récoltés, dix huit documents internes (financiers, commerciaux, etc.) et sept externes aux entreprises (articles de presse, etc.), en plus d'un certain nombre d'autres documents (prises de notes, comptes rendus, etc.).

2) L'observation non participante : nous avons bénéficié d'un bureau sur le site de WebConnective et il nous a été possible de nous y rendre autant de fois que nous le souhaitions. Ces périodes d'observation passive ont aidé à mieux saisir le fonctionnement des entreprises et par la même, leur histoire. Aussi, une présence quotidienne au sein de la P.M.E a-t-elle permis rapidement de nous intégrer au sein des équipes. Nous avons retranscrit quotidiennement nos impressions lors des présences sur les sites, les détails observés, nos sentiments et doutes.

3) Les entretiens semi-directifs : à la suite d'une première collecte de documents, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de tous les acteurs de l'organisation. Le guide d'entretien a été établi à l'issue de notre revue de la littérature, notamment en nous concentrant sur plusieurs recherches sur les alliances asymétriques. Nous sommes remonté aussi loin que possible dans le passé des deux entreprises, afin de délimiter, dans le temps, le commencement du processus d'alliance. Pour ce faire, nous avons interviewé l'ensemble des acteurs ayant participé, de près ou de loin, à la négociation (les acteurs dirigeants, les avocats,

et les directeurs financiers de la société WebConnective) et les documents s'y rapportant. Les entretiens ont permis de confronter les différents récits et de compléter, de valider ou d'invalider les données issues des documents. A la fin de chaque entretien, nous avons systématiquement rassemblé et retranscrit nos impressions générales en nous efforçant de qualifier l'attitude de l'intervenant (méfiance, volonté et envie de se confier, doute, etc.). Tous les entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits et validés par les interviewés concernés. Au total, trente trois entretiens ont été conduits, dont dix huit au sein de WebConnective, et quinze au sein de FreeCom.

2.3. L'ANALYSE DES DONNÉES

La construction d'une monographie nous a aidé à réduire les données collectées pour ne retenir que celles nécessaires à la compréhension historique du phénomène observé. Puis, le codage des données s'est fait en trois temps : 1) d'abord par une définition des catégories, suivi 2) par un premier codage des données (codage de « premier niveau ») et enfin, 3) par une redéfinition des codes qualifiés de « codes thématiques ».

1) Nous avons intégré le terrain d'étude sans avoir au préalable établi de liste de codes. Notre cadre conceptuel a permis d'identifier une liste de catégories qui a servi en quelque sorte de « *liste d'essai* » (Miles et Huberman, 2003, p. 115). Cette dernière a été confrontée aux données issues du terrain et à un retour à la littérature. Cette démarche a permis de transformer nos catégories initiales en codes.

2) La définition des codes de « premier niveau » a permis de décrire le processus d'alliance asymétrique, notamment en mettant en évidence les différentes sources de pouvoir des partenaires. Au total, seize codes ont pu être définis.

3) La révision des codes ou codage « thématique » a eu pour objectif d'analyser les données issues du terrain selon une démarche différente de celle réalisée précédemment. Nous nous sommes beaucoup plus basé sur les données recueillies et sur les particularités du cas, afin de faire émerger des éléments explicatifs. Afin d'expliquer les sources de pouvoir de la P.M.E, il nous a fallu reconsidérer le premier codage et passer ainsi à « *un codage thématique* » ou des « *méta-codes* » (Miles et Huberman, 2003, p. 133), pour identifier les sources de persuasion. Les codes thématiques ont émergé d'une part, des données issues du terrain (procédure « d'extension »), puis des liens possibles avec la littérature (procédure de « liaison »). Ce travail nous a orienté vers la littérature sur le pouvoir de persuasion.

Pour chaque codage des données, nous nous sommes imposé la règle suivante : une information n'est codée que si elle est présente dans au moins deux sources de données. Si

l'information est mentionnée par au moins un informant puis confirmée par un autre informant, ou un document, alors cette dernière a pu être codée. Enfin, nous avons employé le logiciel ATLAS/TI, logiciel d'analyse qualitative recommandé par Miles et Huberman (2003). Ce logiciel nous a aidé à synthétiser, présenter et analyser la variété des données récoltées et notamment, a permis la juxtaposition des différents codes.

3. PROCESSUS D'ALLIANCE ENTRE LA P.M.E WEBCONNECTIVE ET LA GRANDE ENTREPRISE FREECOM

La société WebConnective est née en 1996, à l'initiative des trois fondateurs. Cette société a assis sa prospérité en mettant au point l'un des premiers moteurs de recherche francophone pour Internet avec pour objectif de concurrencer les américains qui dominent ce marché. En deux mois, avec un budget extrêmement faible, les fondateurs créent la plus importante base de données du Web francophone. Cette dernière entre en libre accès sur le Net en octobre 1996. Sa rapidité d'accès et la complétude de sa base de données font de WebConnective, le meilleur outil de recherche francophone. La grande société FreeCom, créée en 1988, est leader sur le marché des télécommunications. En 1997, l'une de ses principales préoccupations est de se positionner sur un marché encore naissant et inconnu, celui d'Internet. Le tableau 1 présenté ci-dessous présente les spécificités de ces deux entreprises et met en évidence le différentiel entre ces deux futurs partenaires.

TABLEAU 1

Présentation des entreprises et identification des asymétries

		Histoire	Clients	Taille poids économique et financier	Positionnement et connaissance sur le marché
ASYMETRIES	WEBCONNECTIVE	- Créée en 1996 par trois jeunes associés	- Quelques PME commencent à s'intéresser sérieusement au produit	- 20 salariés actionnaires de la société - Poids économiques et financiers faibles - Ressources de financement faibles	- Produit commercialisé sur Internet en 1996 (moteur de recherche) encore méconnu - Forte connaissance du marché Internet

	FREE COM	- Créée en 1988 suite à une directive de l'Etat	- Des PME et des grandes entreprises très diversifiées	- Environ 2 000 salariés - Puissances économiques et financières très fortes (soutien de l'Etat)	- Numéro un sur le marché de la téléphonie - Notoriété très forte - Toutefois, perçoit la nécessité de se positionner sur ce marché où elle ne bénéficie d'aucune connaissance
Sources de pouvoir potentiels dans les négociations	FREECOM bénéficie d'une ancienneté et d'une forte renommée	FREECOM	FREECOM	FREECOM	WEBCONNECTIVE dans la mesure où FreeCom ne connaît pas le marché de Webconnective sur lequel elle souhaite se positionner rapidement

De leur première alliance jusqu'au rachat complet, quatre années se sont écoulées entre WebConnective et FreeCom, ponctuées par de nombreux rebondissements et inattendus.

3.1. PREMIÈRE ÉTAPE. UNE ALLIANCE TECHNOLOGIQUE

En 1997, la direction de WebConnective décide de franchir une étape particulièrement ambitieuse. L'un des fondateurs reçoit un appel téléphonique d'un membre de la société FreeCom. Cette société a pris un retard important sur Internet et envisage de prendre position sur ce marché :

« En 1997, [FreeCom] avait vraiment laissé passer le train. [...]. En tant que fournisseur d'accès, elle a été obligée de s'intéresser un minimum à Internet. Toutefois, à aucun moment, cette société n'avait réellement envisagé l'Internet d'un point de vue marketing ou commercial. [FreeCom] ne percevait pas l'intérêt d'aller plus loin, pensant que la technologie sur ce secteur n'allait pas évoluer. A cette époque, l'Internet ne représentait pas une perspective d'avenir pour elle » (Selon un des fondateurs de WebConnective).

En avril 1997, FreeCom est séduit par le produit de WebConnective. Cette dernière accepte de leur vendre l'exclusivité du moteur de recherche sur la France. A l'époque, l'achat de cette innovation technologique représente près de deux millions de francs. Dans le même temps, les dirigeants de WebConnective décident volontairement d'octroyer à FreeCom et à titre purement gratuit, 10% des parts de la société. A ce stade des négociations, les entrepreneurs de WebConnective prennent conscience d'un élément clé : donner 10% à FreeCom, c'est leur faire connaître la société et les mettre en confiance. En d'autres termes, c'est créer un contexte favorable pour les négociations futures. L'un des fondateurs nous décrit cette stratégie de mise en confiance :

« A l'époque, mes deux associés étaient très jeunes et la société n'en était qu'à ses débuts de développement. Donc, nous n'aurions jamais pu nous imposer face à [FreeCom]. Leur donner 10% du capital, c'était une stratégie pour leur donner envie progressivement de nous racheter. Pour moi, il fallait « appâter » [FreeCom], le « ferrer ». Cette société a ainsi eu le temps de connaître notre produit, la qualité de notre technologie et notre gestion de la société. La meilleure stratégie pour cela, était de leur donner une part du capital qui à première vue, semblait insignifiante. »

Cette mise en confiance permet d'abord de provoquer l'intérêt chez le partenaire, de négocier et ensuite, d'arriver à un accord raisonnable.

3.2. DEUXIÈME ÉTAPE. LE RENFORCEMENT DE L'ALLIANCE : UNE PRISE DE PARTICIPATION À HAUTEUR DE 30%

En 1998, bon nombre de petites sociétés commencent à prospérer et à développer tous types de prestations et nouveaux produits sur Internet (Mappy, Alapage, etc.). En même temps, les grandes entreprises américaines de téléphonie et de télécommunications ne cessent d'accroître leurs parts de marché sur Internet (de nombreux rachats sont opérés en vue d'acquérir les innovations technologiques créées par les start-up). De fait, elle opère d'importants investissements dans la marque et la plateforme de WebConnective. En 1998, FreeCom crée sous sa direction, une première branche d'activité Internet créée sous le nom de « WebConnect ». Possédant l'exclusivité, le moteur de recherche développé par la P.M.E devient le premier portail français.

Dans ce contexte, FreeCom peut difficilement se contenter d'avoir seulement 10% des parts de la société WebConnective. Une seconde négociation est dès lors entamée. FreeCom veut monter dans le capital de WebConnective à hauteur de 30%. En juillet 1998, les dirigeants et actionnaires signent la prise de participation de FreeCom dans le capital de WebConnective, à hauteur de 30%. FreeCom obtient également le droit exclusif d'exploiter le moteur de recherche sur le marché mondial. Cette collaboration est caractérisée par une coopération très forte entre les deux entités dont les résultats dépassent les espérances en termes de résultats économiques et d'image.

3.3. TROISIÈME ÉTAPE. LE RACHAT COMPLET NÉGOCIÉ PAR LA PETITE SOCIÉTÉ

De 1998 à 2000, le succès de la branche « WebConnect » ne fait que s'accroître. A cette étape, l'objectif de la P.M.E WebConnective est clair : « *convaincre [FreeCom] que nous sommes la société qu'il leur faut pour réussir et assurer leur avenir sur Internet* » (Un des fondateurs de WebConnective). L'un des fondateurs explique le contexte dans lequel s'est opérée la troisième phase des négociations :

« La notion de portail est née en France avec [WebConnective], puis est devenue progressivement une évidence pour tout le monde. [FreeCom] a réalisé qu'elle avait une clientèle captive qui était leur propre client. Car quand on se connectait sur un modem, on arrivait directement sur la page d'accueil du fournisseur d'accès [FreeCom], ce qui générait un trafic extrêmement important. [...]. Donc tout d'un coup, la notion de média est apparue. [FreeCom] est passée de l'indifférence quasi-totale à une véritable folie : ce média va supplanter tous les autres et va devenir le cinquième media. [FreeCom] a alors adopté une politique de croissance externe, qui s'est concrétisée par le rachat de nombreuses autres petites sociétés en plus de [WebConnective] ».

Ainsi, les négociations sont enclenchées par WebConnective, en vue d'un rachat complet par FreeCom. Cette dernière est particulièrement consciente de la nécessité forte en termes de survie de racheter la P.M.E, comme l'explique un des membres de la direction de FreeCom :

« Le produit développé par [WebConnective] est devenu très rapidement une évidence pour tout le monde. De plus, notre clientèle était de plus en plus en demande. Donc tout d'un coup, Internet nous est apparu comme un media d'avenir. Nous sommes passés de l'indifférence quasi-totale à une véritable folie. Il nous fallait donc impérativement racheter entièrement la société [WebConnective], afin d'en avoir la maîtrise complète. Je dois reconnaître que [WebConnective] a bien su mener sa barque. Ce rachat a ouvert le bal. Par la suite, une grande politique de croissance externe a été lancée, qui s'est concrétisée par le rachat de nombreuses autres petites sociétés positionnées sur Internet ».

Une société d'audit intervient afin d'évaluer la société WebConnective, qui depuis 1997, a vu sa valeur plus que quintupler. Dans la négociation, les entrepreneurs de WebConnective demandent que des postes à responsabilités au sein de la nouvelle branche d'activité leur soient confiés. Les deux fondateurs négocient les postes de Directeurs en Recherche et Développement et le troisième fondateur devient Directeur des Programmes de la branche Internet. En février 2001, le rachat de WebConnective par FreeCom est conclu. WebConnective devient le pôle de compétence nommé « High Tech » du groupe FreeCom. Le nouvel ensemble s'impose comme une des entreprises de référence du secteur. WebConnective est plus que satisfaite du prix de vente et FreeCom exploite encore aujourd'hui, le produit. De plus, malgré l'éclatement de la « bulle Internet », les équipes de WebConnective sont toujours en place. C'est l'exemple d'une alliance réussie, comme l'explique l'un des fondateurs de WebConnective :

« Nous sommes contents du prix et [FreeCom] est entièrement satisfait du produit. [WebConnective] existe toujours, les équipes que nous avions à l'époque sont toujours en place ».

4. RESULTATS ET DISCUSSION

Ainsi, l'histoire de ce processus d'alliance ouvre la voie à des résultats contre-intuitifs qui viennent contredire certains points de la littérature : alors que la littérature témoigne des risques forts pour la P.M.E de s'allier avec une grande entreprise (risques de domination conflits de valeurs, accord déséquilibré, etc.), la P.M.E WebConnective et le Groupe FreeCom ont opéré une alliance où les intérêts de chacun ont été préservés et partagés. Les quatre années de partenariat se sont conclues par un accord gagnant-gagnant : le grand groupe a racheté la P.M.E et a réussi ainsi à maîtriser sa technologie, et dans le même temps, les conditions du rachat ont pleinement satisfait les dirigeants de la P.M.E (avec l'attribution de

hautes responsabilités notamment). Les entrepreneurs de la P.M.E WebConnective ont réussi à intéresser suffisamment la grande entreprise FreeCom pour se faire racheter et faire par la même occasion leur fortune. Les fondateurs de la P.M.E ont rendu leur produit et leur savoir-faire (le premier moteur de recherche francophone) nécessaires au positionnement de la grande entreprise sur le marché Internet. De plus, FreeCom ne s'est pas contentée d'acheter l'exclusivité de la technologie. Elle a aussi créé en interne une branche totalement dédiée à l'enrichissement de cette innovation nommée « WebConnect ». Comment les entrepreneurs de la P.M.E ont-ils fait pour contourner les risques relationnels et les comportements opportunistes de la grande entreprise dénoncés dans la littérature ?

4.1. L'INFLUENCE DU CONTEXTE

Une première explication peut être trouvée au niveau du contexte. Dès la première prise de contact en 1997, WebConnective se rend compte que FreeCom ne bénéficie d'aucune connaissance du marché Internet. En d'autres termes, FreeCom n'a pas de référentiel clair concernant Internet. Cette société désire investir dans un domaine/marché qu'elle ne connaît pas. Progressivement, FreeCom réalise que ce marché est incontournable compte tenu de sa position dominante dans les télécommunications. Toutefois, au moment du rachat en 2001, FreeCom bénéficie déjà de l'exclusivité du moteur de recherche de WebConnective. Aussi, la société FreeCom est engagée dans des mouvements de rachats de petites sociétés innovantes sur Internet comme « Mappy » (rachat en avril 2000), « Alapage » (rachat en septembre 1999), etc.

De fait, pourquoi avoir décidé de créer une activité entièrement dédiée au développement de la technologie développée par la P.M.E ? Pourquoi avoir confié aux équipes de WebConnective des postes à haute responsabilité et particulièrement stratégique pour FreeCom (Directeurs en Recherche et Développement et Directeur des Programmes, par exemple) ? D'où les dirigeants de la P.M.E ont-ils tiré le pouvoir d'infléchir la négociation dans le sens souhaité ?

4.2. LE POUVOIR DE PERSUASION DE LA P.M.E

Ainsi, une autre explication doit être recherchée. Une lecture attentive des faits nous amène à considérer, qu'a *priori*, la P.M.E WebConnective a su tirer son pouvoir de la force de persuasion dont elle a su faire preuve à l'encontre de WebConnective. Progressivement et très judicieusement, la force de proposition des fondateurs de WebConnective (vente de l'exclusivité du moteur de recherche pour la France, puis donation de 10% des parts) permet à

ces derniers, de prendre l'ascendant sur l'entreprise FreeCom. Pour expliquer ce phénomène, il convient de se fier aux écrits de Pruitt et Rubin (1986), mais aussi de Touval (1982) qui s'intéressent particulièrement à la notion de « persuasion ». Ces auteurs définissent la persuasion comme le moyen de modifier les attitudes et les croyances d'origine d'une ou plusieurs parties.

Au regard des faits, il semble que les fondateurs de WebConnective ont progressivement modifié les attitudes et les croyances de l'entreprise FreeCom. Pour ce faire, les dirigeants de WebConnective ont fait en sorte que FreeCom prenne conscience de leurs forces mais aussi de leur originalité en termes de différentiel par rapport à la concurrence : à savoir, la spécificité de leur produit, sa fiabilité, mais aussi la bonne gestion de la société. Pour ce faire, les actionnaires ont « convié » à titre gratuit, le partenaire à intégrer le capital de leur société. La stratégie déployée ici vise donc à se faire valoriser en créant une prise de conscience chez l'autre partie, et à montrer l'ampleur de son pouvoir. WebConnective a clairement usé d'une forte persuasion, en ne vendant que très progressivement les parts de sa société à FreeCom : d'abord elle lui donne 10% pour la captiver, puis lui vend 30% et enfin la totalité. FreeCom a bénéficié progressivement de nouvelles informations concernant WebConnective. Ces nouveautés ont entraîné un changement significatif dans le comportement de la très grande entreprise. Ainsi, conformément aux travaux de Vinokur et Burnstein (1978) conduits dans le cadre d'une expérience portant sur le mécanisme de persuasion, il semble exister une corrélation positive entre le degré de nouveauté d'une information et son effet de persuasion sur des sujets, c'est-à-dire sa capacité à changer significativement leurs attitudes. Toutefois, à ce stade de la recherche, une question reste en suspens : quelles sont les sources de ce phénomène de persuasion permettant de changer les attitudes de FreeCom ?

4.3. L'INNOVATION, SOURCE MINORITAIRE, OU LE PROCESSUS D'INFLUENCE SOCIALE

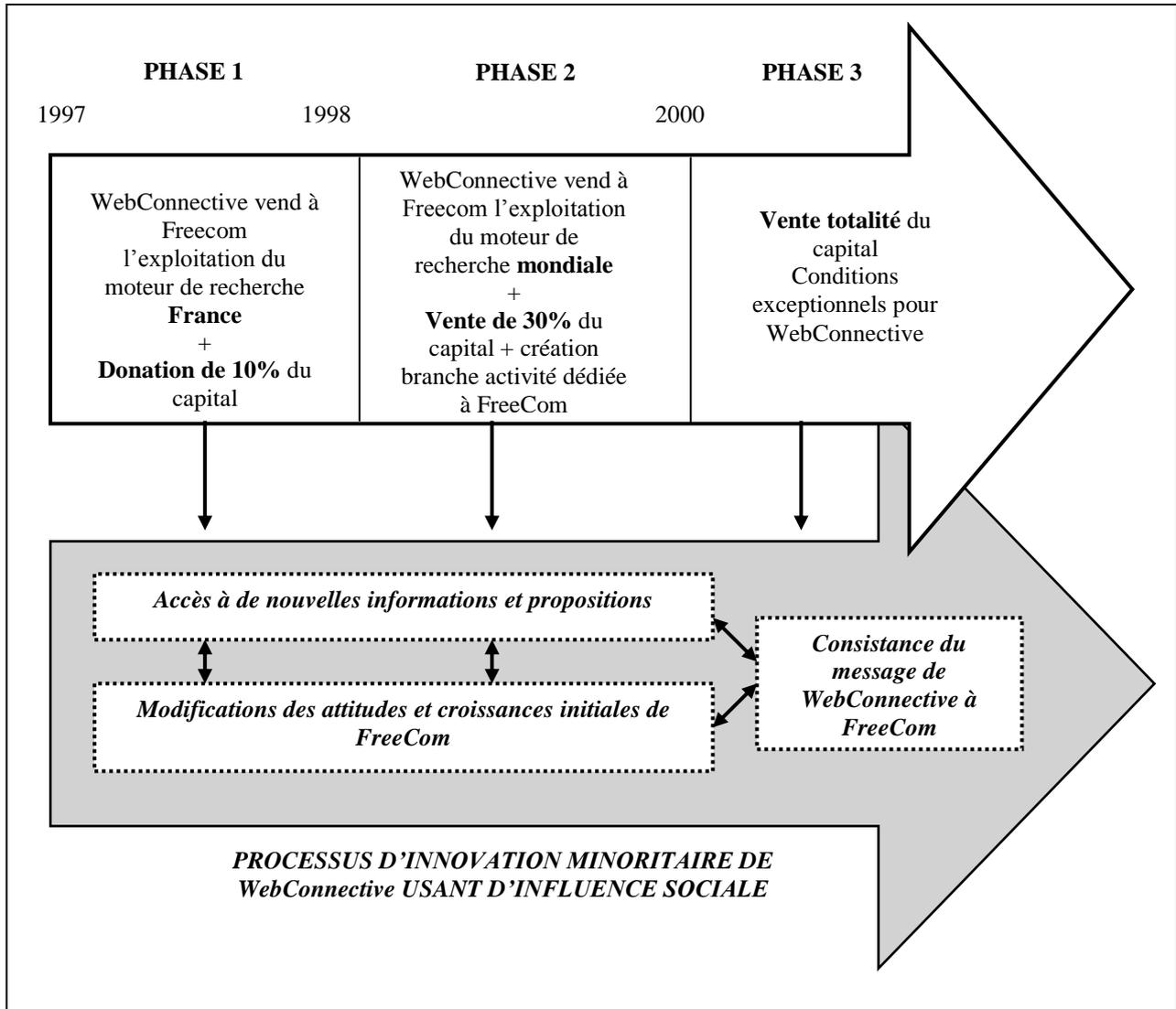
Pour enrichir la réflexion sur ce phénomène de persuasion, il nous faut nous rapprocher des travaux de French et Raven (1978). Les auteurs identifient deux éléments, sources de persuasion : le pouvoir au sens d'expertise d'une part et l'innovation d'autre part. Ici, l'innovation est entendue selon la définition proposée par Moscovici (1979), à savoir la création de propositions nouvelles et originales. Ces propositions sont susceptibles de jouer un rôle important dans le phénomène de persuasion. Dans cette perspective, Moscovici (1979) suggère que le processus d'innovation peut être considéré comme un processus d'influence sociale. Pour Doms et Moscovici (1984), la source de ce processus d'innovation peut être une minorité ne disposant d'aucun pouvoir, d'aucune compétence spécifique ou encore d'aucune

contrainte de dépendance sur les individus que cette minorité souhaite persuader. Elle n'est pas fonction d'une dépendance ou d'un pouvoir qu'on exerce. Cette source minoritaire peut être un individu qui cherche à introduire ou à créer de nouvelles idées et/ou comportement, ou qui désire modifier des idées préconçues, des attitudes traditionnelles, etc. Ainsi, selon la théorie de l'innovation minoritaire de Moscovici (1979), l'influence sociale est fonction d'un conflit initié par une innovation minoritaire (un individu, par exemple) et soutenue par un style de comportement consistant.

Dans le cas FreeCom-WebConnective, le comportement des fondateurs de WebConnective semble trouver tout son sens dans la définition de l'innovation minoritaire. Leurs styles de comportements peuvent être qualifiés à juste titre « d'insistants » : une volonté manifeste sur quatre ans de maintenir, d'entretenir et d'enrichir leur alliance (vente de l'exclusivité du moteur de recherche pour la France puis pour le monde), et d'impliquer toujours un peu plus FreeCom dans leur capital (10%, puis 30% puis la totalité). Aussi, WebConnective a-t-elle cherché à initier une proposition nouvelle afin de changer des idées préconçues la concernant. Dès le début de leur rencontre en 1997, la donation de 10% de son capital a permis à WebConnective de s'assurer que la grande entreprise allait revoir son jugement quant à l'évaluation d'une si petite société, non encore connue sur le marché. Surtout, l'attente de quatre années, avant de négocier le rachat, a permis progressivement à la P.M.E d'enrichir son savoir-faire, d'accroître sa notoriété, d'augmenter le nombre de ses clients, et de devenir ainsi progressivement une innovation minoritaire usant d'une influence sociale forte sur la grande entreprise. L'ensemble de ce processus d'innovation minoritaire est présenté à l'aide de la figure 1 ci-dessous. Cette représentation rend compte d'un double processus : celui de l'alliance avec l'ensemble du discours et des accords officiels contractés entre les partenaires, et parallèlement, un processus plus « obscur », caché, celui de la création d'une innovation minoritaire permettant à la P.M.E d'exercer une influence sociale forte sur l'entité ciblée.

FIGURE 1

Processus d'innovation minoritaire et influence sociale appliqué au cas FreeCom-WebConnective



CONCLUSION

Les résultats de cette recherche mettent l'accent sur les différentes sources de persuasion dont peut disposer une P.M.E dans le cadre d'une alliance avec une plus forte entité, sans pour autant bénéficier à l'origine d'aucun pouvoir ou d'aucune sorte d'influence sur le partenaire. Ainsi, la source de pouvoir de la P.M.E WebConnective tient dans l'originalité qu'ont eu les entrepreneurs quant à la manière de vendre leur société d'une part, et dans la force de leur message d'autre part. Ce dernier, adressé plus ou moins directement à FreeCom durant quatre années, peut être résumé de la sorte : « *nous sommes la société qu'il vous faut pour réussir et assurer votre avenir sur Internet* ». Le comportement des entrepreneurs de la P.M.E, source innovante et minoritaire (car ne bénéficiant pas d'un statut, d'un pouvoir économique ou financier) a modifié profondément les attitudes du sujet ciblé (FreeCom), de part la nouveauté de leur message, et par une position tenue de façon consistante. Il ressort ainsi de cet article que les rapports de forces initiaux, bien qu'essentiels en matière de négociation, ne constituent pas les seuls déterminants en termes de pouvoir et d'influence. D'autres paramètres peuvent également entrer en ligne de compte et venir modifier la perception des acteurs et leurs rôles au sein de la relation. C'est notamment le cas, lorsque l'entité la plus faible a la possibilité de proposer des réponses consistantes et ciblées à une situation souvent nouvelle et inédite, où les critères classiques de résolution s'avèrent peu applicables compte tenu du contexte d'incertitude. De ce point de vue, aux stratégies désormais reconnues de type distributif ou intégratif, il convient désormais d'ajouter d'autres stratégies centrées sur la force des propos (consistance) et le changement des règles du jeu (nouvelles normes) en fonction du contexte.

Ce premier travail d'analyse a cherché à étudier la phase de négociation, en insistant sur les aspects culturels et managériaux de la relation. Le travail proposé ici a visé à présenter les rapports de force initiaux et la façon dont une dynamique particulière a conduit un acteur clé *a priori* en position de faiblesse à tirer bénéfice de la transaction. Il a permis de proposer des grilles nouvelles de lecture, notamment en matière de gestion des réseaux sociaux, à de futurs négociateurs, pour optimiser la conduite de négociation d'affaires, en particulier dans le cas de rapprochements asymétriques. Ce travail devra par la suite se poursuivre par l'étude des rapports entre les deux entreprises au cours de l'intégration, notamment dans le cadre de futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE

- Aliouat, B. (1993). « L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 5, p. 95-130.
- Alvarez, S.A. et Barney J.B. (2001). « How Entrepreneurial Firms can benefit from Alliances with Large Partners », *Academy of Management Executive*, Vol. 15, n°1, p. 139-148.
- Ayerbe, C. (2006). « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 19, n° 1, p. 9 à 34.
- Baudry, B. (1997). *L'économie des relations interentreprises*, Editions la Découverte, Collection Repères, Paris.
- Baumard, P., Donanda C., Ibert J. et Xuereb J.M. (2003). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans R.A.Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, Chapitre 9, p. 224-256.
- Bleeke, J. et Ernst D. (1995). « Is Your Strategic Alliance Really a Sale? », *Harvard Business Review*, vol. 73, p. 97-105.
- Chen, H. et Chen T.J. (2002). « Asymmetric Strategic Alliances, a Network View », *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 1007-1013.
- Chtourou, W. et Laviolette E.M. (2005). « Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques », *XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- Das, T.K. et Teng B.S. (2000). « Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective », *Organization Science*, vol. 11, n° 1, p. 77-101.
- David, A. (2004). « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.
- Depret, M.-H. et Hamdouch A. (2000). « Innovation Networks and Competitive Coalitions in the Pharmaceutical Industry: The Emergence and Structures of a new Industrial Organization », *European Journal of Economic and Social Systems*, vol. 14, n° 3, p. 229-270.
- Doms, M. et Moscovici S. (1984). « Innovation et influence des minorités », dans S. Moscovici (dir.), *Introduction a la psychologie sociale*, P.U.F, Paris.
- Dussauge, P. et Garrette B. (1995). *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation.
- Dyer, J. et Singh H. (1988). « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage Alliance », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p.660-679.
- Foued, C., Leroy F. et Rastoin J-L. (2007). « Instabilité des alliances asymétriques », *XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- French, J. et Raven B. (1978). « Les bases du pouvoir social », dans A. Levy (dir.), *Textes Fondamentaux de Psychologie Sociale*, p. 359-376.
- Girin, J. (1990). « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », dans A.C. Martinet (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 141-182.

- Grenier, C. et Josserand E. (2003). « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », dans R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, Chapitre 5, p. 104-136.
- Gulbro, R. et Herbig P. (1996). « Negotiating Successfully in Cross-Cultural Situations », *Industrial Marketing Management*, vol. 25, p. 235-241.
- Gundolf, K., Jaouen A. et Temri L.A. (A paraître). « Le comportement d'innovation des P.M.E. dans les pôles de compétitivité : un cadre d'analyse », *Revue d'Economie Méridionale*.
- Hlady-Rispa, M. (2000). « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, n° 127, p. 61-70.
- Jaouen, A. (2006). « Les stratégies d'alliances des TPE artisanales », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 19, n° 3-4, p. 111-136.
- Jolly, D. (1993). « Alliances technologiques interentreprises : champ d'application et explications théoriques », *Gestion 2 000*, vol. 9, n° 5, p. 71-92.
- Julien, P.A. (1995). « Globalisation de l'économie et PME », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 12, n° 3, p. 58-72.
- Lasbordes, V. (2000). *Les contrats déséquilibrés*, Université d'Aix-Marseille.
- Marchesnay, M. (2003). « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, n°144, p. 107-118.
- Miles, M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e Edition, De Boeck.
- Moscovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*, P.U.F, Paris.
- Nooteboom, B. (1996). « Trust, Opportunism, and Governance: a Process and Control Model », *Organization Studies*, vol. 17, n°6, p. 985-1010.
- Olivier, C. (1990). « Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, vol. 15, p.2-265.
- Osborn, R.N. et Baughn C.C. (1990). « Firms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, p. 503-519.
- Parkhe, A. (1991). « Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 4, p. 579-602.
- Paulré, B. (dir.) (2002). « Le rachat de start-up dans la haute technologie. Electronique, Pharmacie, Biotechnologies », Laboratoire M.A.T.I.S.S.E. – I.S.Y.S. *Innovation-SYstème-Stratégies*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Pekar, Lempereur A. et Colson A. (2004). *Méthode de négociation*, Dunod, Paris.
- Philippart, P. (2003). « Design juridique versus discours : le cas de l' « Alliance » Renault – Nissan », in T. Frœhlicher et B. Walliser (dir.), *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier*, L'Harmattan, p.177-199.
- Pruitt D. et Rubin J. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Random House. New York.
- Puthod, D. (1995). *Les alliances de PME : stratégies de développement et implications managériales*, Thèse de Doctorat, Université de Savoie.
- Touval, S. (1982). *The Peace Broker*, University Press, Princeton.

Vidot-Delerue, H. et Simon E. (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », *Management International*; vol. 10, n° 1, p. 51-60.

Vinokur, A. et Burnstein E. (1978). « Novel Argumentation and Attitude Change: The Case of Polarization Following Group Discussion », *European Journal of Social Psychology*, vol. 8, p. 335-348.

Yan, A. et Gray B. (1994). « Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States- China Joint Venture: A Comparative Case Study », *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, p. 1478-1517.

Yin, R.K. (2003). *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Series, Second Edition, vol. 34, Sage Publications.