

# Exploration de l'aptitude des PME familiales à générer un avantage différentiel à travers la stratégie d'alliance

**Lobna CHLAGOU**

Etudiante - chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax

BP. 1088, Sfax 3018 – Tunisie

Tél. (+216) 74 27 87 77 - Fax. (+216) 74 27 91 39 - [lobnachlagou@yahoo.fr](mailto:lobnachlagou@yahoo.fr)

## **Résumé :**

Face à la vulnérabilité des PME dans le contexte de mondialisation, certains chercheurs leur suggèrent le recours aux stratégies d'alliances (Noël, 1990 ; Fernandez et Noël, 1993 ; Puthod, 1995 ; Torrès, 1998 ; etc.). Ces stratégies leur permettent de maîtriser les sources d'un avantage différentiel défendable. Dans le cadre de cette recherche, notre intérêt est porté aux PME Familiales (PMEF), dans la mesure où elles ont des caractéristiques qui leur sont propres, à savoir : la structure de propriété et le système de valeur. Etant donné ces caractéristiques, l'objectif de ce papier est d'étudier l'aptitude des PMEF à générer un avantage différentiel à travers la stratégie d'alliance.

Nous avons défini le cadre théorique de notre recherche par une hypothèse délimitant le champ d'alliances susceptibles d'être choisies par les PMEF. A partir du travail d'exploration théorique nous avons identifié des propositions de recherche, relatives à l'influence de la structure de propriété et du système de valeur sur la stratégie d'alliance.

Au niveau empirique, notre démarche est de nature exploratoire parce qu'il n'y pas suffisamment de fondements théoriques étudiant les PMEF, comme objet de recherche, vis-à-vis la problématique des stratégies d'alliances. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche abductive. Nous avons étudié un cas d'alliance entre une PMEF et un groupe multinational, notre objectif est double : s'interroger qu'en à la validité du cadre théorique défini ; et explorer empiriquement les propositions de recherche identifiées.

L'étude du cas nous permet de maintenir la validité du cadre théorique, néanmoins, cette validité présuppose d'être relativisée. En effet, les propositions de la recherche ne peuvent être valides que pour des entreprises familiales, dont les traits distinctifs se regroupent autour des trois pôles suivants : un engagement capitaliste du dirigeant ; une volonté d'un contrôle familial à travers les générations et une culture d'entreprise valorisant le facteur humain.

**Mots clés :** PME familiale, structure de propriété, système de valeur, stratégie d'alliance, avantage différentiel.

# Exploration de l'aptitude des PME familiales à générer un avantage différentiel à travers la stratégie d'alliance

## Résumé :

Face à la vulnérabilité des PME dans le contexte de mondialisation, certains chercheurs leur suggèrent le recours aux stratégies d'alliances (Noël, 1990 ; Fernondez et Noël, 1993 ; Puthod, 1995 ; Torrès, 1998 ; etc.). Ces stratégies leur permettent de maîtriser les sources d'un avantage différentiel défendable. Dans le cadre de cette recherche, notre intérêt est porté aux PME Familiales (PMEF), dans la mesure où elles ont des caractéristiques qui leur sont propres, à savoir : la structure de propriété et le système de valeur. Etant donné ces caractéristiques, l'objectif de ce papier est d'étudier l'aptitude des PMEF à générer un avantage différentiel à travers la stratégie d'alliance.

Nous avons défini le cadre théorique de notre recherche par une hypothèse délimitant le champ d'alliances susceptibles d'être choisies par les PMEF. A partir du travail d'exploration théorique nous avons identifié des propositions de recherche, relatives à l'influence de la structure de propriété et du système de valeur sur la stratégie d'alliance.

Au niveau empirique, notre démarche est de nature exploratoire parce qu'il n'y a pas suffisamment de fondements théoriques étudiant les PMEF, comme objet de recherche, vis-à-vis la problématique des stratégies d'alliances. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une démarche abductive. Nous avons étudié un cas d'alliance entre une PMEF et un groupe multinational, notre objectif est double : s'interroger sur la validité du cadre théorique défini ; et explorer empiriquement les propositions de recherche identifiées.

L'étude du cas nous permet de maintenir la validité du cadre théorique, néanmoins, cette validité présuppose d'être relativisée. En effet, les propositions de la recherche ne peuvent être valides que pour des entreprises familiales, dont les traits distinctifs se regroupent autour des trois pôles suivants : un engagement capitaliste du dirigeant ; une volonté d'un contrôle familial à travers les générations et une culture d'entreprise valorisant le facteur humain.

**Mots clés :** PME familiale, structure de propriété, système de valeur, stratégie d'alliance, avantage différentiel.

# Exploration de l'aptitude des PME familiales à générer un avantage différentiel à travers la stratégie d'alliance

## 1 INTRODUCTION

Face à la vulnérabilité des PME dans le contexte de mondialisation, certains chercheurs leur suggèrent le recours aux stratégies d'alliances (Noël, 1990 ; Fernondez et Noël, 1993 ; Puthod, 1995 ; Torrès, 1998 ; etc.). Ces stratégies leur permettent de maîtriser les sources d'un avantage différentiel défendable gage de viabilité. En effet, pour les PME, les économies d'échelle ne sont pas les mieux adaptées. Elles développent, plutôt, des stratégies de différenciation. La PME cherche à créer un avantage compétitif par la valorisation d'un des attributs du produit, ou de son domaine d'activité stratégique. Ainsi, elle cherche à valoriser l'innovation, la flexibilité, la technologie, le réseau de distribution, l'image de marque, etc. (Porter, 1985 ; Strategor, 1997 ). Dans ce sens, Marchesnay et Fourcade (1997) définissent les performances concurrentielle et organisationnelle comme sources de l'avantage différentiel. La performance concurrentielle permet de se situer par rapport aux concurrents et aux clients, elle est définie par les critères de croissance et de création de la valeur pour les clients. La performance organisationnelle, dépend de l'aptitude de l'entreprise à se doter des actifs et des ressources nécessaires, et à valoriser son capital de compétences (qualité des ressources humaines, qualité des moyens de fabrication, qualité des moyens financiers).

Dans le cadre de cette recherche, notre intérêt est porté aux PME Familiales (PMEF), dans la mesure où elles ont des caractéristiques qui leur sont propres. Selon, Allouche et Amann, (1999, p. 26) « Wortman (1994) constate, malgré la variété des concepts développés dans le champ des entreprises familiales, l'inexistence de paradigme unifié dans le domaine. Il semble que deux axes émergent ». Le premier axe, est fondé sur la différence de **structure de propriété** entre entreprises non-familiales et entreprises familiales. Pour ces dernières la propriété du capital et les risques qui en découlent pour le patrimoine familial, justifient le souci du dirigeant-proprétaire de rester indépendant. Suivant ce premier axe, les chercheurs (Daily et Dollinger, 1992 ; Daily et Thomson, 1994) étudient les relations entre la structure de propriété (familiale, non-familiale, première génération ou seconde, managers professionnels, etc.) et le comportement stratégique des entreprises. Le deuxième axe, est issu d'explications liées au **système de valeurs** dont les particularités sont inhérentes à l'interférence famille-entreprise, ainsi qu'à la notion de confiance (Davis et Tagiuri, 1982 ; Allouche et Amann, 1999).

Etant donné ces caractéristiques, l'objectif de ce papier est d'étudier l'aptitude des PME à générer un avantage différentiel à travers la stratégie d'alliance. Il nous incombe, alors, de concilier le dilemme : **préservation de l'indépendance des PME**, versus, les conditions pour que **l'alliance soit génératrice d'avantage différentiel**.

Pour satisfaire à la préservation de l'indépendance des PME, nous avons délimité le champ d'alliances susceptibles d'être choisies par ces entreprises. En effet, Van Caillie (1999) affirme que le maintien à tout prix des pouvoirs de propriété et de gestion dans les mains du dirigeant propriétaire conditionne l'ensemble des décisions de gestion. Ce dernier évite une dépendance vis-à-vis de personnes extérieures à l'organisation. De ce fait, nous avançons une **hypothèse**, définissant le cadre théorique de la recherche, selon laquelle "une PME sera averse aux stratégies d'alliances qui impliquent un niveau d'engagement élevé et qu'elle ne parviendra pas à maîtriser par ses moyens".

Pour que **l'alliance soit génératrice d'avantage différentiel**, nous avons défini les conditions d'une pratique réussie de cette dernière par la PME, à savoir : l'instauration des réciprocités d'intérêt avec l'allié, la dynamique de l'alliance et l'apprentissage organisationnel.

Ces idées, nous poussent à chercher à comprendre, comment la **structure de propriété** et le **système de valeur** favorisent-ils l'instauration de la **réciprocité d'intérêts** avec l'allié, la **dynamique de l'alliance** et l'**apprentissage organisationnel** et, par conséquent, la génération d'un avantage différentiel.

Pour ce faire, nous cherchons d'abord, à explorer théoriquement l'aptitude de la PME à diriger l'alliance dans le sens de génération d'avantage différentiel. Nous exposons, ensuite, la méthodologie suivie. Nous présentons, en troisième lieu, l'exploration empirique d'un cas. Enfin, nous discutons la validité du cadre théorique de la recherche.

## **2 EXPLORATION DE L'APTITUDE DES PME A GENERER UN AVANTAGE DIFFERENTIEL A TRAVERS LA STRATEGIE D'ALLIANCE**

### **2.1 ETUDE DE L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE DE PROPRIETE SUR LA STRATEGIE D'ALLIANCE**

Ce paragraphe porte sur l'influence de la structure de propriété (familiale, non familiale) sur la gestion de l'alliance (instauration des réciprocités d'intérêt avec l'allié, dynamique de l'alliance et apprentissage organisationnel).

### **2.1.1 Influence de la structure de propriété sur l'instauration des réciprocitys d'intérêt avec l'allié**

D'après Allouche et Amann (1999, p.18), la séparation de la propriété et du contrôle entraîne à penser que « les motivations des propriétaires sont différentes de celles des managers. L'effet de ces différences de motivations entraîne des différences de performance. En effet, il apparaît que la présence d'un groupe de propriétaires entraîne une augmentation de l'attention du management aux intérêts des propriétaires ». Par ailleurs, les dirigeants des entreprises non familiales, n'ont pas, toujours, les moyens d'inciter leur managers à agir dans un sens plus conforme à leurs intérêts (Daily et Dollinger, 1992). En effet, en se référant à la théorie de l'agence, la spécificité de la relation d'agence comporte divergences d'intérêt et asymétrie informationnelle entre propriétaire et agent, ainsi que d'importants coûts d'établissement et d'exécution des contrats destinées à limiter les divergences (Gélinier, 1996). Ceci nous conduit à identifier la proposition suivante :

**Proposition 1.** Dans le cadre de la stratégie d'alliance, la présence du dirigeant (ou de la famille) propriétaire de la PME/F entraîne une augmentation de l'attention du management de l'alliance vers ses propres intérêts. Ces intérêts consistent, essentiellement, à préserver le contrôle familial et générer les apports attendus de l'alliance.

En effet, l'alliance correspond pour les entreprises partenaires au sacrifice d'une partie de leur autonomie sur l'activité concernée par l'accord (Koeing et Van Wijk, 1992). L'atténuation de l'indépendance, initialement limitée au champ de l'accord, peut s'élargir à l'ensemble de l'entreprise. Elle peut conduire de manière progressive l'un des partenaires à s'installer dans une situation de vulnérabilité en se rendant, de ce fait, dépendant des actifs de l'autre partie, sans qu'il ait réciprocity. Cette atténuation localisée de l'indépendance est perçue par le dirigeant de la PME/F comme étant une menace de perte du contrôle familial, à moyen et long terme. Cette perception, constitue un stimulus pour le dirigeant (ou la famille) propriétaire à veiller, d'une façon plus particulière et plus active, sur les mécanismes (formels et informels) à introduire au sein de l'accord, pour garantir l'instauration des réciprocitys d'intérêt avec l'allié (Gherzouli, 1997 ; Adam et Le Vigoureux, 1998).

### **2.1.2 Influence de la structure de propriété sur la dynamique de l'alliance**

A long terme, toute mutation dans l'environnement partenarial peut devenir source de différends. La relation d'interdépendance entre les alliés peut se transformer en une dépendance unilatérale. Une approche dynamique de l'alliance est donc essentielle. D'après Wacheux et Wick (1994/1995, p. 226), « la performance de l'alliance dépend des motivations

et des résultats attendus de l'action concertée, soit des paramètres qui évoluent au cours du cycle de vie de l'alliance ».

L'influence de la structure de propriété sur la dynamique de l'alliance peut être expliquée par l'absence des conflits et des divergences d'intérêt dans l'entreprise familiale, ce qui permet la prise de décision de façon rapide et facile (Gélinier, 1996). En effet, « La décision concentrée rapide est un multiplicateur de la performance pour le meilleur et pour le pire » (Gélinier, 1996, p. 72). De ce fait, nous déduisons la deuxième proposition :

**Proposition 2.** La rapidité de prise de décision favorise la réactivité de la PMEF pour initier la résolution des problèmes qui peuvent surgir avec l'évolution de l'alliance. Les efforts existants dans l'entreprise familiale entrent en synergie et seront mobilisés pour défendre et protéger ses intérêts, tout en envisageant des interdépendances mutuellement bénéfiques plus larges avec l'allié (Puthod, 1996 ; Gherzouli, 1997).

Par ailleurs, Allouche et Amann (1999) affirment que la performance des entreprises familiales est illustrée par l'inclination pour des stratégies à long terme plutôt que par un besoin de résultats rapides. Les managers familiaux ont un horizon qui s'étend au delà de la génération. « Ces perspectives à long terme des dirigeants des entreprises familiales sont en fait un prolongement naturel de l'appartenance au système familial. Cette extension de l'horizon agit comme une incitation » (Harvey, 1999, cité par Allouche et Amann, 1999, p. 28). Les dirigeants familiaux jouissent, ainsi, d'un haut niveau de légitimité et de continuité dans leurs fonctions, ce qui leur permet un pouvoir de décision libre et durable (Gélinier, 1996). Ceci nous permet d'avancer les propositions suivantes :

**Proposition 3.** L'extension de l'horizon peut agir comme une incitation pour le dirigeant (ou la famille) propriétaire à ne pas choisir des alliances conjoncturelles, mais plutôt, d'envisager des alliances à caractère stratégique (Bouayad et Legris, 1996 ; Padoy et Puthod, 1994/1995). Ce dernier, se rapporte à l'effet à long terme attendu de l'alliance sur la génération d'avantage différentiel pour la PME.

**Proposition 4.** Compte tenu de l'atout de continuité des dirigeants familiaux dans leurs fonctions, ces derniers, seront motivés par une forte volonté et adhésion à dépasser les utilités réciproques de départ, pour envisager des interdépendances mutuellement bénéfiques plus larges pour tous (Gherzouli, 1997).

### **2.1.3 Influence de la structure de propriété sur l'apprentissage organisationnel**

La motivation à l'apprentissage prend source au niveau de la direction de l'entreprise, il incombe à cette dernière d'identifier l'apprentissage nécessaire comme son identification stratégique pour l'alliance envisagée (Doz et Hamel, 2000). Selon Gherzouli (1997), la direction de l'entreprise ne peut orienter son organisation vers tels ou tels apprentissages que si elle est elle-même consciente de leur urgence et de leur intérêt.

Cependant, l'apprentissage dépend non seulement de la volonté d'aboutir, mais aussi de la transparence et de la réceptivité de chaque partenaire. La réceptivité fait référence à l'aptitude de chaque partenaire à absorber les savoir-faire de l'autre. La transparence, fait référence à l'opportunité d'apprendre que chaque partenaire, volontairement ou par inadvertance, offre à l'autre (Doz et Hamel, 2000). La PME, est particulièrement exposée à ce risque de déviance puisqu'elle engage, généralement, ses compétences clés dans la relation. En effet, de part sa structure modeste elle se spécialise dans un domaine spécifique. « On peut raisonnablement penser que la plus ou moins grande motivation de la direction détermine l'intensité des efforts destinés à limiter la transparence et à accroître la réceptivité » (Doz et Hamel, 2000, p. 230). Ceci nous conduit à émettre la proposition suivante :

**Proposition 5.** De part sa tendance à préserver le contrôle familial, le dirigeant propriétaire sera animé d'une forte volonté d'apprendre, qu'il parviendra à communiquer à l'organisation. Les collaborateurs impliqués dans l'alliance chercheront, alors d'eux même, à transformer le partenariat en une série de micro-accords visant à en apprendre plus que le partenaire (Doz et Hamel, 2000).

## **2.2 ETUDE DE L'INFLUENCE DU SYSTEME DE VALEURS SUR LA STRATEGIE D'ALLIANCE**

Dans leur explication des particularités du système de valeurs de l'entreprise familiale, Allouche et Amann (1999, p. 31) introduisent le concept de confiance qui « paraît susceptible de fournir une explication de la supériorité en terme de performances des entreprises familiales », par rapport aux entreprises non-familiales.

### **2.2.1 Influence du système de valeurs sur l'instauration des réciprocitys d'intérêt avec l'allié**

L'explication à travers la notion de confiance, peut être recherchée dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et leurs salariés, il s'agit de la confiance intra. Ainsi, l'étude de Allouche et Amann (1995) sur le cas français a dégagé des différences significatives de comportement et de performance entre entreprises familiales et non familiales. Sur le plan des politiques comparées de valorisation des compétences, les

entreprises à contrôle familial se sont montrées plus actives que les autres entreprises dans le domaine de la formation des salariés, en consacrant une part plus importante de la masse salariale (Allouche et Amann, 1999). Pour le cadre de l'alliance, et tenant compte de ces propos, nous émettons la proposition suivante :

**Proposition 6.** Le dirigeant propriétaire de la PME sera plus actif dans l'instauration des réciprocités d'intérêt avec l'allié. Pour ce faire il sera motivé par le comportement de valorisation des compétences de ses salariés. Il cherchera à appréhender, comme la définit Gherzouli (1997), une logique ne rendant les objectifs de l'autre partie réalisables qu'à partir du moment où ses buts, notamment en terme de valorisation des compétences des salariés, sont également atteignables.

Par ailleurs, Allouche et Amann (1998) définissent, aussi, le concept de confiance inter pour fournir une explication de la supériorité en terme de performances des entreprises familiales. Par ce concept les auteurs désignent « le niveau de la logique coopérative. Il s'exprime au travers de la confiance entre l'organisation et l'environnement. La manifestation principale est la réduction de l'opportunisme... La confiance entre les partenaires permettra -dans une certaine mesure- d'éviter l'internalisation et de limiter les coûts de transaction y afférant. Dès lors que l'on admet que du fait d'un certain nombre d'éléments, de l'entrelacement de valeurs (supra), la confiance sera plus forte dans des entreprises familiales, on peut admettre que la baisse des coûts de transaction sera plus importante » (Allouche et Amann, 1998, p. 12-13). Ce qui permet, pour le cadre de l'alliance, d'avancer la proposition suivante :

**Proposition 7.** L'entreprise familiale est caractérisée par une forte confiance inter (entre l'entreprise et l'environnement). Dans le cadre de l'alliance, ceci lui permet une meilleure aptitude à instaurer des réciprocités d'intérêt avec l'allié.

En effet, la confiance est nécessaire au développement des alliances, elle caractérise les alliances qui durent. Elle permet de laisser une latitude d'action et de conception qui vient conforter les systèmes de contrôle formels (Hocquard et Oury, 1989, cités par Darréon et Faïçal, 1993). La confiance offre un moyen souple d'ajustement mutuel capable de donner naissance à des relations stables et créatives.

### **2.2.2 Influence du système de valeurs sur la dynamique de l'alliance**

Une approche dynamique de l'alliance permet aux alliés de renforcer leurs relations et d'envisager des interdépendances mutuellement bénéfiques plus larges. Pour ce faire, les parties engagées ont intérêt à adopter des comportements constructifs (Gherzouli, 1997).

Dans une alliance, la confiance constitue un mode de contrôle à la fois fort et souple. Cette souplesse confère à la relation la capacité d'évoluer de façon créative, alors que des modes de contrôle formels sont étroits et rigides. La confiance, la volonté de s'étendre et de faire effectivement jouer la coopération s'exprime au niveau des hommes, c'est le degré et la qualité de l'implication des individus qui est décisive (Urban et Vendemini, 1994). Dès lors, « toutes les personnes impliquées dans l'alliance sont censées se mobiliser individuellement pour sa réussite. Les partenaires veilleront à satisfaire les intérêts des cadres et du personnel technique qu'ils affectent à l'alliance » (Doz et Hamel, 2000, p. 286). Ceci, a fin de surmonter la résistance au changement occasionné par celle-ci (Wacheux, 1996). Pour que les gens se mobilisent, Doz et Hamel (2000) affirment que seuls les managers qui se sentent sûr de leurs arrières, seuls ceux qui ont des relations de travail efficaces et confiantes avec leurs collègues, peuvent être affectés à l'interface entre les deux alliés. Seuls ceux dont les intérêts personnels coïncident avec la réussite de l'alliance peuvent participer au processus. Autrement, ils ne s'engagent pas véritablement dans l'alliance, et se présentent au partenaire comme des interlocuteurs peu fiables et imprévisibles. Dès lors qu'il s'agit d'entreprise familiale, ceci nous conduit à la proposition suivante :

**Proposition 8.** Les particularités du système de valeur de l'entreprise familiale lui confère un atout lié à « la sociabilité spontanée des individus », favorisant cette approche dynamique de l'alliance (Fukuyama, 1995, cité par Allouche et Amann, 1998, p. 10).

En effet, l'entreprise familiale est une organisation de type clanique, « un fort esprit de communauté réduit les divergences entre les objectifs individuels et les objectifs de l'organisation, avec réduction quasi-totale de l'opportunisme des membres du clan familial » (Ouchi et Johnson, 1978, cités par Allouche et Amann, 1998, p. 11). Ainsi, le cadre familial du processus de décision repose sur un ensemble de conventions, acceptées par les membres de la famille et stimulant l'accumulation du capital humain informel à l'intérieur de l'entreprise. « La performance naît, ainsi, de la pérennité naturelle des relations entre membres de la famille, sans risque de conflit entre principal et agent » (Allouche et Amann, 1998).

### 2.2.3 Influence du système de valeurs sur l'apprentissage organisationnel

Dans les alliances, où l'un des alliés en apprend plus que l'autre, Doz et Hamel (2000) ont remarqué que cela reflète des intentions et des motivations différentes dès le départ. Chaque partenaire doit être convaincu de pouvoir apprendre de l'autre, et doit savoir, en même temps, limiter l'accès à ses compétences clés (Doz, Hamel et Prahalad, 1989). Les transferts de

compétences se produisent à la fois, conformément aux termes de l'accord et en dehors d'eux. Ceux qui n'avaient pas été prévus explicitement, ou s'opèrent plus en profondeur que prévue, sont en général involontaires, ils passent même parfois inaperçus. Or, ce sont ces transferts involontaires et non sanctionnés qui modifient l'équilibre du pouvoir et de la dépendance dans l'alliance (Doz et Hamel, 2000). Cependant, il est difficile de limiter ces transferts de compétences involontaires, car, comme le notent Padoy et Puthod (1994/1995, p. 254), « un degré trop faible de collaboration peut nuire à la réalisation d'objectifs communs alors que trop de transparence peut aboutir à l'affaiblissement de la position de l'une ou de l'autre des firmes. Quand il s'agit de PME, cette ambiguïté est renforcée, puisque la relation à long terme finit par accroître la dépendance de l'entreprise stratégiquement plus faible ».

Ainsi, la position de la PME au sein de l'alliance dépend de la confiance qu'a l'entreprise en ses propres aptitudes d'apprentissage. C'est-à-dire, de l'attitude de son personnel suivant qu'il fait, ou non, une distinction forte entre ses membres, considérés comme appartenant à une sorte de clan fermé et exclusif, et les autres (Doz et Hamel, 2000). Ceci nous conduit à la proposition suivante :

**Proposition 9.** L'entreprise familiale a confiance en ses propres aptitudes d'apprentissages. En effet, étant une organisation de type clanique, la fidélisation et l'identification de ses salariés forment la base de l'esprit maison (Allouche et Amann, 1995). Ces derniers, discernent alors d'eux-mêmes les compétences qu'il faut protéger (Doz et Hamel, 2000).

Cependant, la transmission au sein de l'entreprise des savoir-faire acquis est déterminée par les schémas préexistants de communication entre les diverses entités de l'entreprise (Doz et Hamel, 2000). La performance de l'alliance dépend de la communication entre les partenaires, comme entre les hommes et les fonctions au sein de chacune des entreprises partenaires, une communication rapide et efficace est primordiale. Une entreprise où aucune barrière n'entrave la communication verticale et horizontale, formelle et informelle, favorise la transmission interne des apprentissages acquis auprès de l'allié (Doz et Hamel, 2000).

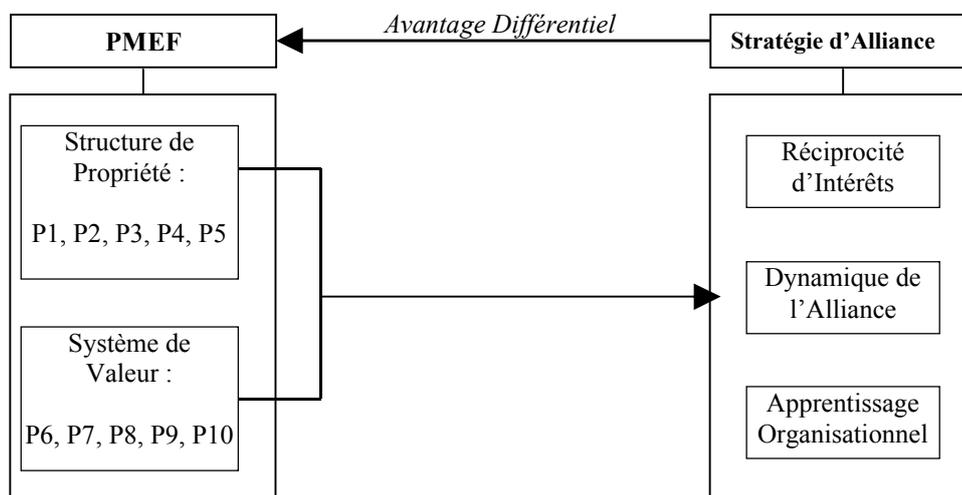
Le système de valeurs de l'entreprise familiale est caractérisé par des relations interindividuelles qui se structurent autour d'une charte commune peu formalisée, regroupant implicitement des valeurs et croyances partagées. La capacité des membres de la famille à réduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et subtils favorise un « apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et

sans barrière des savoirs accumulés » (Allouche et Amann, 1998, p 11). Ce développement correspond à la dixième proposition :

**Proposition 10.** Les relations interindividuelles caractérisant le système de valeur de l'entreprise familiale, ne se structurant pas autour de systèmes de contrôle rigoureux et explicites, lui confèrent une meilleure aptitude à générer et diffuser en interne l'apprentissage organisationnel.

La figure 1, ci-dessous, représente les propositions de recherche découlant de l'exploration théorique de l'influence de la structure de propriété et du système de valeur sur la stratégie d'alliance.

**Figure 1 : Représentation de l'aptitude de la PME F à diriger la stratégie d'alliance dans le sens de génération d'avantage différentiel**



Nous synthétisons au niveau des tableaux 1 et 2 l'ensemble des propositions de recherche, découlant du travail d'exploration théorique.

**Tableau 1. Propositions de recherche découlant de l'exploration théorique de l'influence de la structure de propriété sur la stratégie d'alliance**

Structure de propriété	Variabiles	Propositions de recherche
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle familial</li> <li>- Absence des coûts d'agences</li> <li>- Convergence d'intérêts</li> </ul>	Réciprocité d'Intérêts	<p><b>P1.</b> La présence du dirigeant (ou de la famille) propriétaire de la PMEF entraîne une augmentation de l'attention du management de l'alliance vers ses propres intérêts. Ces intérêts consistent à préserver le contrôle familial et générer les apports attendus de l'alliance. Ceci constitue un stimulus à veiller, activement, sur les mécanismes à introduire au sein de l'accord pour garantir l'instauration des réciprocitys d'intérêt avec l'allié.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de décision rapide et facile (Gélinier, 1996)</li> <li>- pouvoir de décision libre et durable (Gélinier, 1996)</li> <li>- Inclination pour des stratégies à long terme (Allouche et Amann, 1999 ; Baseley, 2002 ; Harvey, 1999)</li> <li>- continuité des dirigeants dans leurs fonctions (Gélinier, 1996)</li> </ul>	Dynamique de l'Alliance	<p><b>P2.</b> La rapidité de prise de décision favorise la réactivité de la PMEF pour initier la résolution des problèmes qui peuvent surgir avec l'évolution de l'alliance. Les efforts existants seront mobilisés pour protéger les intérêts familiaux, en envisageant des interdépendances mutuellement bénéfiques plus large avec l'allié.</p> <p><b>P3.</b> 'extension de l'horizon peut agir comme une incitation pour le dirigeant (ou la famille) propriétaire à choisir des alliances à caractère stratégique. Ce dernier, se rapporte à l'effet à long terme attendu de l'alliance sur la génération d'avantage différentiel pour la PME.</p> <p><b>P4.</b> compte tenu de l'atout de continuité des dirigeants familiaux dans leurs fonctions, ces derniers, seront motivés par une forte volonté et adhésion à dépasser les utilités réciproques de départ pour envisager des interdépendances mutuellement bénéfiques plus larges.</p>
	Apprentissage Organisationnel	<p><b>P5.</b> de part sa tendance à préserver le contrôle familial, le dirigeant (ou la famille) propriétaire sera animé d'une forte volonté d'apprendre qu'il parviendra à communiquer à l'organisation, afin de limiter les risques de transparence.</p>

**Tableau 2. Propositions de recherche découlant de l'exploration théorique de l'influence du système de valeur sur la stratégie d'alliance**

Système de valeur	Variables	Propositions de recherche
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confiance (Davis et Tagiuri, 1982 ; Allouche et Amann, 1995) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• confiance intra : nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et leurs salariés</li> <li>• confiance inter : s'exprime au travers de la confiance entre l'organisation et l'environnement</li> </ul> </li> <li>- La sociabilité spontanée des individus (Fukuyama, 1995)</li> <li>- La pérennité naturelle des relations entre membres de la famille, sans risque de conflit entre principal et agent :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• dimensions psychologiques qui fondent les liens moraux au sein du réseau familial (Allouche et Amann, 1998)</li> <li>• liens claniques (Ouchi, 1980).</li> </ul> </li> </ul>	Réciprocité d'Intérêts	<p><b>P6.</b> Dans le contexte d'alliance, le dirigeant propriétaire de la PMEF sera plus actif dans l'instauration des réciprocités d'intérêt avec l'allié. En effet, pour ce faire il sera motivé par le comportement de valorisation des compétences de ses salariés.</p> <p><b>P7.</b> L'entreprise familiale est caractérisée par une forte confiance inter (entre l'entreprise et l'environnement). Dans le cadre de l'alliance, ceci lui permet une meilleure aptitude à instaurer des réciprocités d'intérêt avec l'allié.</p>
	Dynamique de l'Alliance	<p><b>P8.</b> Les particularités du système de valeur de l'entreprise familiale lui confèrent un atout, lié à la sociabilité spontanée des individus, favorisant une approche dynamique de l'alliance.</p>
	Apprentissage Organisationnel	<p><b>P9.</b> L'entreprise familiale a confiance en ses propres aptitudes d'apprentissage. Etant une organisation de type clanique, la fidélisation et l'identification de ses salariés forment la base de l'esprit maison. Ces derniers, discernent alors d'eux-mêmes les compétences qu'il faut protéger.</p> <p><b>P10.</b> Les relations interindividuelles, caractérisants le système de valeur de l'entreprise familiale, lui confèrent une meilleure aptitude à générer et diffuser en interne l'apprentissage organisationnel.</p>

### 3 PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE ET DU CHAMP D'OBSERVATION

Notre recherche est de nature exploratoire parce qu'il n'y pas suffisamment de fondements théoriques étudiant les PMEF, comme objet de recherche, vis-à-vis la pratique des stratégies d'alliances. Cette recherche s'inscrit, donc, dans le cadre d'une démarche abductive. Notre objectif est double : s'interroger qu'en à la validité du cadre théorique, définit par l'hypothèse de délimitation du champ d'alliances des PMEF ; et explorer empiriquement les propositions de recherche, présentées aux tableaux 1 et 2.

Nous avons procédé à l'exploration empirique des propositions de la recherche via une démarche d'observation compréhensive d'un cas de PME. Notre choix de la méthode du cas unique émane du fait que, sans qu'il ne soit rare, le phénomène d'alliance pour les PME n'a pas suscité l'intérêt requis des chercheurs (Yin, 1990). En effet, D'après Charreaux (1997, p. 13) « La difficulté à pénétrer dans l'entreprise familiale... limite le nombre d'objets étudiés ». Ces entreprises se prêtent volontiers à la confidentialité, ce qui rend inappropriée l'observation compréhensive du phénomène d'alliance sur un plus large échantillon. Ainsi, d'après Wacheux (1996, p. 93), lorsqu'il s'agit « d'explorer des pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour entrer dans une logique de découverte ».

### **3.1 CHOIX ET PRESENTATION DU SITE D'OBSERVATION**

Nous avons choisi le cas étudié suivant le critère de sa représentativité théorique, c'est-à-dire, l'homogénéité du cas du point de vue de la question à étudier. Ainsi, le cas sélectionné doit permettre d'appréhender le problème de la recherche (Rispal, 2002) Les critères de sélection retenus sont : (1) la taille en effectif salarié ( $\leq 200$ ) ; (2) la famille doit détenir au moins 51% du capital ; (3) les fonctions de gestion les plus importantes sont dans les mains d'une même famille ; (4) le caractère stratégique de l'alliance (niveau et durée de l'engagement) ; (5) la génération d'avantage différentiel par l'alliance.

Notre observation a porté sur le cas de la PME E-C, créée en 1976 par son fondateur, ce dernier a détenu avec sa famille (femme et deux fils) la totalité du capital jusqu'à 1996. Le métier de E-C est la production des colles vinyliques destinées à l'industrie du bois.

L'engagement de la Tunisie dans la zone du libre-échange avec l'Union Européenne, a fait augmenter la vulnérabilité des entreprises du secteur de la chimie, en leur imposant des nouvelles pressions concurrentielles. Ces pressions se sont manifestées pour E-C par l'accroissement de la complexité, la turbulence et la non accessibilité technologique et commerciale, ainsi que par la menace d'entrée potentielle sur le marché national de groupes multinationaux. En 1982, E-C a élargi sa gamme de produits par la fabrication des colles à base de caoutchouc néoprène, caoutchouc naturel et résine polyuréthane. Durant cette même année, l'entreprise a profité de son développement pour renouveler son matériel de production, se doter de nouveaux locaux plus modernes et ouvrir une agence commerciale.

Pour suivre la dynamique de transition de la Tunisie vers une économie de marché, E-C a noué, en 1993, une alliance d'assistance technique avec un groupe portugais. Toutefois, cette alliance s'avère inappropriée pour accompagner l'entreprise dans son programme de mise à

niveau. En effet, sous l'impulse des incessantes mutations du savoir-faire, devenues de plus en plus difficile à suivre, E-C s'est engagée, en 1996, dans une stratégie d'alliance avec un groupe allemand (H), leader mondial dans le domaine des adhésifs. Cette alliance a donné lieu à la création d'une joint-venture à 50/50 (HEC) et dont le management est détenue par l'allié. Cet engagement a engendré des changements au niveau de la structure de propriété de l'entreprise. D'une part, E-C est devenue société anonyme (HEC), dans laquelle la famille propriétaire ne détient plus que 50% du capital. D'autre part, en 1996, le fondateur de l'entreprise E-C a transmis le pouvoir de direction à l'un de ses fils. HEC, au capital de 1 488 000 DT, emploie actuellement 40 personnes et produit 1800 tonnes de colles par ans. Sur ce site, nous nous référons à la génération du père par la désignation « dirigeant Ascendant » et à celle du fils par « dirigeant Descendant ».

### **3.2 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

Notre démarche vers le terrain s'est traduite par un premier entretien approfondi et directif avec le dirigeant de l'entreprise en vue de vérifier la représentativité théorique du cas. Pour les autres entrevues, nous avons procédé par entretiens semi-directifs et non directifs. Nous avons adressé ces entretiens, essentiellement, au dirigeant Descendant que nous considérons, suite au retrait du père après la succession, comme acteur principal. Nous estimons pouvoir collecter auprès de lui une reconstitution chronologique à posteriori des événements survenus à l'occasion de l'alliance. L'étude empirique a été conduite pendant quelques semaines sur le site d'observation choisi.

Une collecte répétée dans le temps et comparative est alors requise afin de favoriser la multiangulation des données. Toute information collectée est pré-codifiée, avant de prendre place dans une base, où les données sont représentées et organisées par thème. La classification des données concerne également celles issues des documents et des observations.

Pour l'analyse des données collectées, nous avons suivi le processus d'analyse de contenu de Bardin (1993). D'abord, ce processus procède par découpage du texte en unités d'enregistrements que nous avons, ensuite, regroupé dans des catégories et des rubriques, sélectionnées et définies suivant des règles de comptage. En effet, La catégorisation suit le principe de la division du discours en unités logiques homogènes. Elle consiste à recréer à posteriori, un entretien structuré sur les thèmes que l'on voulait voir aborder par l'individu (Wacheux, 1996). Enfin, nos analyses sur le plan statistique, consistent en des comparaisons

de fréquences et se basent, sur le plan qualitatif, sur le travail de catégorisation duquel découlera l'analyse des représentations et les interprétations.

#### **4 EXPLORATION DE L'APTITUDE DE LA PMEF E-C A GENERER UN AVANTAGE DIFFERENTIEL A TRAVERS LA STRATEGIE D'ALLIANCE**

Rappelons que l'objectif de l'étude empirique est de s'interroger qu'en à la validité du cadre théorique (défini par l'hypothèse de délimitation du champ d'alliances des PMEF) et d'explorer les propositions de recherche identifiées.

##### **4.1 ETUDE DE L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE DE PROPRIETE DE E-C SUR LA STRATEGIE D'ALLIANCE**

- **Instauration des réciprocitys d'intérêt :**

Avant l'engagement dans la stratégie d'alliance, la structure de propriété de l'entreprise E-C est caractérisée par les traits suivants : contrôle total du capital par le propriétaire dirigeant, concentration du pouvoir de décision et de gestion entre les mains de la famille, absence de conflits et de divergences d'intérêt entre les membres de la famille. La convergence des intérêts des dirigeants familiaux a favorisé la prise de la décision d'alliance **de façon rapide, facile** et avec "**audace**" (Gélinier, 1996).

Les dirigeants s'avèrent à l'écoute des changements dans leur environnement. Ils sont conscients de la situation, de plus en plus vulnérable, de l'entreprise face aux menaces effectives (mutations rapides du savoir-faire, nouvelles technologies, incertitude, etc.) et potentielles (menace d'entrée de concurrents agressifs sur le marché national). De **façon rapide**, ils ont pris l'initiative de la proposition de l'alliance au groupe allemand. Ils se sont empressés de transformer une menace potentielle en une opportunité. En effet, ils ont préféré devenir les alliés d'un groupe multinational, ayant l'intention de conquérir le marché tunisien, plutôt que devenir son concurrent direct.

La décision d'alliance est manifestement le résultat d'une consultation réelle entre le dirigeant Ascendant et ses fils, elle est rendue **facile** et envisageable du fait de l'extension de l'horizon à la deuxième génération. Cette décision s'inscrit, en effet, dans le processus de transmission de l'affaire au fils successeur. D'un côté, les représentations du père ancrées dans ses conceptions, sa culture, sa logique de gestion classique de PME, etc. ne vont pas de pair avec la logique managériale qu'exige l'alliance avec un groupe multinational. D'un autre côté, le dirigeant Descendant a une formation d'ingénieur, complétée par des études approfondies en gestion. Ainsi, de part sa culture et son éducation qui relèvent simultanément des schémas mentaux de la famille et d'une formation académique, le dirigeant Descendant s'est avéré en

mesure de mener le rôle de médiateur en vue de rendre compatible deux systèmes de représentations différents. L'« héritier dirigeant est ainsi à la fois professionnel et familial : formé dans les valeurs de l'entreprise qui veut durer, ce qui lui vaut la confiance du personnel et des clients » (Gélinier, 1996, p. 60).

La décision de s'engager dans une alliance asymétrique est une **décision audacieuse**. En effet, le groupe allemand détient un fort pouvoir de négociation inhérent des asymétries multiples entre les alliés. Ces asymétries sont relatives aux différences en termes de portefeuille de ressources, de positions concurrentielles, de réputation, d'informations, etc. Toutefois, cette décision émane de la **logique offensive** des dirigeants familiaux, qui cherchent à privilégier des intérêts communs. Ces intérêts, correspondent à leur volonté d'assurer la continuité de l'affaire et la continuité dans leurs fonctions. Cette volonté se déploie largement au niveau de l'instauration des réciprocités d'intérêt avec l'allié. En effet, l'interdépendance avec celui-ci, a été conçue sur la base de génération d'avantage différentiel de façon ex-ante. Cet avantage différentiel est le gage de la pérennité de la PME dans le contexte de mondialisation. Ainsi, la génération de l'avantage concurrentiel par l'alliance se manifeste via les critères suivants :

- « Le développement de la PME » : E-C occupe actuellement la position de leader du marché national. L'alliance lui a permis la conquête de nouveaux marchés régionaux (Algérie, Libye, Moyen-Orient, Afrique : Madagascar, Côte d'Ivoire, Sénégal) et le lancement d'environ quatre nouveaux produits annuellement.
- « La création de la valeur pour les clients » : l'alliance a favorisé la réactivité de la PME face au marché, l'amélioration de la qualité des prestations aux clients, etc.
- « La valorisation du capital relationnel » : nous avons identifié ce critère qui indique la maîtrise de la PME de la complexité des rapports de force entre acteurs de son environnement, et l'émergence d'un portefeuille d'alliances avec de nouveaux partenaires situés au Moyen-Orient et en Afrique.

Par ailleurs, la génération de l'avantage organisationnel se manifeste par l'enrichissement des ressources et la valorisation des compétences, notamment en matière de gestion stratégique. En effet, la définition des réciprocités d'intérêt en terme d'avantage différentiel a favorisé a priori l'émergence de l'apprentissage organisationnel. La famille propriétaire s'est préparée pour les négociations avec l'allié, par le diagnostic et l'identification stratégique des apprentissages nécessaires pour l'entreprise. L'alliance s'est avérée l'alternative la plus appropriée pour l'entreprise, lui permettant de se restructurer, de maîtriser les nouvelles

technologies, de valoriser ses ressources humaines et son appareil de production, de s'approprier des règles managériales, d'innover, etc.

Ce qui a déterminé la nature des réciprocités d'intérêt, ce sont les conditions de base de l'accord. Il s'agit des mécanismes envisagés par la famille propriétaire, via un processus délibéré d'action stratégique qui a pris naissance avant le contact du partenaire par l'étude et la préparation à l'alliance. Ce processus débute par l'évaluation du caractère essentiel de l'alliance pour E-C, et la compréhension des priorités stratégiques et les apports attendus de chaque allié potentiel. Ainsi, l'analyse porte sur les conséquences perçues de chaque contribution sur la structure de propriété, ainsi que l'aptitude de l'alliance à générer un avantage différentiel pour l'entreprise.

- **Enjeux de développement de l'alliance :**

Les efforts déployés par la famille propriétaire consistent, aussi, à la prospection d'enjeux potentiels susceptibles d'être encourus par l'alliance pour E-C. S'agissant d'une situation d'asymétrie de projet, nous parlons d'enjeux de développement de l'alliance, plutôt que, de dynamique des rapports de forces entre alliés.

L'engagement de E-C dans l'alliance choisie a nécessité « des efforts considérables » -selon l'expression du dirigeant Descendant- dans l'anticipation des probables mutations de l'environnement partenarial. Ces efforts consistent à l'appréciation de la qualité des relations avec le partenaire, l'anticipation des comportements de l'allié dans les domaines d'intérêts mutuels, la détection de risques de comportements opportunistes de sa part, etc. La prospection de différents scénarios a abouti à l'établissement d'arrangements pour la gestion de la relation avec l'allié. Ces arrangements se manifestent, notamment, au niveau de la configuration de l'alliance et des conditions de base de l'accord. E-C s'est présentée aux entretiens, vis-à-vis l'allié, avec des objectifs clairs pour chaque point devant figurer dans l'accord final. Parmi ces objectifs, elle a discerné ceux qui ne sont pas négociables, nous citons : (1) concrétisation des apports attendus de l'alliance ; (2) ne pas céder plus que 50% du capital à l'allié ; (3) engagement de l'allié à moyen / long terme, explicité sur un plan d'activité ; (4) si l'allié nomme un directeur général allemand, alors la partie tunisienne présidera le conseil d'administration ; (5) garanties de ne pas faire des investissements, que la partie tunisienne ne pourra pas suivre.

L'interdépendance avec l'allié a suscité un an de négociations et d'échanges. Malgré leurs volontés et malgré les efforts qu'ils ont consentis, les dirigeants propriétaires ne sont pas

parvenus à conserver l'autonomie de décision et de gestion. La conception de l'alliance sur la base de génération d'avantage différentiel de façon ex-ante, s'est avérée inséparable du risque d'atténuation de l'autonomie de l'entreprise. En effet, la famille propriétaire a été amenée à céder 50% du capital, ainsi que le management de la joint-venture à l'allié. Néanmoins, les dirigeants propriétaires ont réussi à assurer la continuité dans leurs fonctions. Ainsi, le fils successeur occupe, actuellement, le poste de directeur général, et son frère occupe le poste de directeur commercial.

#### **4.2 ETUDE DE L'INFLUENCE DU SYSTEME DE VALEUR DE E-C SUR LA STRATEGIE D'ALLIANCE**

- **Instauration des réciprocités d'intérêt :**

Les relations entre E-C et le groupe multinational sont des relations de confiance inter basées sur les compétences. Ces relations de confiance traduisent, au sens de Sako (1991, cité par Ingham et Mothe, 2003, p. 115), « la croyance que l'autre partie dispose des compétences nécessaires pour réaliser l'objet de l'accord ». D'un côté, pour instaurer cette confiance, les dirigeants familiaux ont choisi leur allié parmi les cinq premières entreprises à l'échelle mondiale. Leur conviction que le groupe multinational dispose des compétences nécessaires, susceptibles de constituer un levier de développement de la PME sur ses domaines d'activités stratégiques, a été à la base de l'instauration des réciprocités d'intérêt entre les deux parties. D'un autre côté, l'allié a trouvé auprès de E-C un interlocuteur confiant, susceptible de bons ajustements aux différences nationales et régionales.

Ce niveau de confiance inter est aussi « fondée sur le bon vouloir du partenaire, c'est-à-dire la croyance que le partenaire agira dans l'intérêt mutuel des parties et de l'alliance » (Sako, 1991 ; cité par Ingham et Mothe, 2003, p. 115). La croyance des dirigeants familiaux que le partenaire agira dans l'intérêt de l'entreprise conjointe a facilité l'acceptation de la joint venture comme modalité d'alliance.

Au niveau des relations de confiance intra, les dirigeants propriétaires ont privilégié, dans leur recherche de l'avantage différentiel par l'alliance, les intérêts familiaux au dépend de ceux de l'entreprise. Par intérêts de l'entreprise nous entendons : d'une part, la pérennisation de celle-ci et la préservation du contrôle familial par la volonté de rester maître de ses décisions ; et d'autre part, la consécration des intérêts des personnels non familiaux. En effet, Gélinier (1996, p. 138) affirme que le vrai dirigeant d'entreprise familiale a « le sentiment d'être en somme le gérant dépositaire d'un patrimoine qui est aussi une œuvre précieuse, à pérenniser, et le protecteur d'un personnel qui fait partie de l'œuvre ».

- **Enjeux de développement de l'alliance :**

La faisabilité de la conception des réciprocitys d'intérêt avec l'allié a été envisageable grâce aux relations de confiance intra Ascendant-Descendant, mais, au dépend des relations de confiance intra entre ces dirigeants et leurs salariés. Ces derniers, perçoivent l'alliance comme étant une incertitude et une menace, qui peut causer le licenciement de beaucoup d'entre eux. En effet, les dirigeants propriétaires ont envisagé un changement radical et rapide des modes de gestion et travail classiques de la PME, pour s'adapter à la logique managériale de l'allié. Ceci, a constitué un changement de contexte pour les acteurs de la PME. Ces derniers, sont donc obligés de se départir des réflexes dépendant de leur culture organisationnelle, sous peine de nuire au bon fonctionnement de l'alliance, d'une part, et de susciter l'incompréhension des acteurs nouveaux recrutés de la HEC, d'autre part. La confrontation aux modes de fonctionnement du partenaire, a suscité la perturbation des acteurs de la PME, et qui s'est manifestée par la perte de référence, le rejet et la résistance au changement.

Les enjeux de développement de l'alliance se déroulent, ainsi, au niveau du système de valeur des acteurs de la PME, via la remise en cause de leurs représentations. Cette divergence d'intérêts entre les objectifs des acteurs et ceux de l'entreprise peut nuire, dans une certaine mesure, à l'émergence de l'apprentissage organisationnel. En effet, apprendre à changer des acquis profondément enracinés dans leur esprit et dans leurs valeurs partagées s'avère une épreuve difficile, notamment, durant les deux premières années de l'alliance.

Dans le cas de cette alliance asymétrique, la non prise en considération de la divergence des rapports de confiance intra Ascendant-Descendant et Ascendant-Acteurs de la PME, a eu pour conséquence la manifestation d'une forte résistance aux changements par les acteurs de la PME. Le dirigeant Descendant parle même de l'apparition de « noyaux de résistance » dû à l'incertitude et l'anxiété des acteurs de la PME qu'en à la stabilité de leur emplois. Les personnels de base sont, en effet, « les citoyens d'un village dont le patron est le maire, et ce qui conditionne le destin de l'entreprise les intéresse au plus haut point et doit prendre en compte leur point de vue » (Gélinier, 1996, p. 195). Ceci, n'a pas été le cas pour E-C, la consécration des rapports de confiance intra Ascendant-Descendant a, effectivement, causé le licenciement de beaucoup d'entre eux et le recrutement de nouveaux autres acteurs, prédisposés à s'adapter aux nouvelles conditions et logiques de travail, dictées par l'allié.

La divergence dans les rapports de confiance intra Ascendant-Descendant et Ascendant-Acteurs de la PME, a été atténuée de façon réactive, sur le moyen terme, via l'émergence des

relations de confiance intra Descendant-Acteurs. Ce rapport est placé, toutefois, sous la gouvernance des valeurs partagées et règles transposées de la vie familiale, il relève du système de confiance intra Ascendant-Acteurs. Le dirigeant Descendant a été amené à chercher les attributs d'une démarche pouvant faciliter l'adhésion et la collaboration des acteurs. Ce sont les attributs du désapprentissage et de l'apprentissage collectif qui ont favorisé, à moyen terme, la disparition des formes de résistance. Le désapprentissage consiste à inculquer aux acteurs les nouvelles méthodes et procédures de travail. La reconstitution progressive de leur système de référence a été le fait de la communication de la culture d'apprentissage au sein de l'entreprise de la part du dirigeant Descendant. Le changement des représentations et l'adhésion à la nouvelle logique de travail, ont été, aussi, le résultat de la confrontation aux modes de fonctionnement des acteurs nouveaux recrutés.

#### **4.3 DISCUSSION DE LA VALIDITE DU CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Les résultats présentés ci-dessus, ne remettent pas en cause la validité du cadre théorique défini par notre hypothèse de départ. Rappelons que cette dernière délimite le champ d'alliances des PME (la PME sera averse aux stratégies d'alliances qui impliquent un niveau d'engagement élevé et qu'elle ne parviendra pas à maîtriser par ses moyens). En effet, la capacité d'une PME de s'engager dans une alliance asymétrique, tout en préservant son indépendance et son autonomie de décision, nous a semblé problématique. Nous nous sommes, alors, proposés de concilier le dilemme : préservation de l'indépendance de la PME, versus, génération d'avantage différentiel par l'alliance. Dans le cas étudié, l'entreprise a choisi une alliance asymétrique ayant un niveau d'engagement élevé. Par cette alliance, il y a eu génération d'avantage différentiel, mais, au dépend de la préservation de l'autonomie de l'entreprise.

Dès lors, nous déduisons que la pertinence du dilemme proposé est maintenue, néanmoins, elle présuppose d'être relativisée. Les propositions inhérentes du cadre théorique ne peuvent être valides que pour des entreprises familiales, dont les traits distinctifs se regroupent autour des trois pôles suivants, que précise Gélienier (1996) :

- Engagement capitaliste du dirigeant, ce qui apporte un atout double : identité d'intérêts entre dirigeant(s) et entreprise ; pouvoir étendu et compétent pour décisions rapides.
- Volonté d'un contrôle familial à travers les générations, c'est un trait distinctif fondamental de l'entreprise familiale : il s'agit de « servir l'entreprise plutôt que se servir d'elle... les principaux actionnaires familiaux, donnent priorité à la pérennité de l'entreprise et des conditions qui permettent sa réussite, maintiennent un engagement

dans le capital suffisant pour garder le contrôle, plutôt que de chercher à vendre » (Gélinier, 1996, p.143).

- Culture d'entreprise valorisant le facteur humain : « l'entreprise familiale inscrite dans la durée génère naturellement une forte culture maison dont la valorisation du facteur humain, lui aussi inscrit dans la durée, est une composante naturelle... » (Gélinier, 1996, p.149). En effet, d'après Gélinier (1996), la politique humaine de l'entreprise familiale est caractérisée par un devoir ressenti de protéger et valoriser autant que possible toutes les personnes humaines dépendant de l'entreprise. Ceci, par son souci de la durée, des hommes, de la stabilité des personnels, de l'enracinement local, etc.

C'est dans des entreprises familiales, ayant ces traits distinctifs, que le système de valeur sera caractérisé par les critères définis dans le cadre théorique de cette recherche (cf. tableau 2), à savoir : confiance intra entre Ascendant et Acteurs de la PME (Allouche et Amann, 1995) ; sociabilité spontanée des individus (Fukuyama, 1995) ; dimensions psychologiques (Allouche et Amann, 1998) ; liens claniques (Ouchi, 1980), etc.

Toutefois, dans le cas exploré, les propositions de recherche (P1, P2, P3, P4 et P5) relatives à l'influence de la structure de propriété sur la stratégie d'alliance, restent -dans une certaine mesure- valides. Elles peuvent être retenues pour l'étude des entreprises familiales, caractérisées par un engagement capitaliste du dirigeant et une volonté faible du contrôle familial par lui. L'annexe T, expose les correspondances entre ces propositions de recherche et les résultats inhérents de l'étude de cas.

## 5 CONCLUSION

Cette étude de cas relève d'une démarche abductive, s'inscrivant dans le cadre de l'exploration hybride. Cette dernière consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques au long de la recherche. D'après Thietart (1999, p. 69), « le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours... entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas ».

A ce niveau de la démarche abductive, nous avons voulu par ce cas, s'interroger qu'en à la validité du cadre théorique de notre recherche.

Ainsi, par le cas choisi, il s'agit moins de remettre en cause la pertinence de notre hypothèse de départ (délimitation de champs d'alliances susceptibles d'être choisies par la PME), que

d'évaluer son "degré de généralisation" sur les entreprises familiales (Torrès, 1998). Il s'agit, de relativiser notre cadre théorique. En effet, les propositions qui y sont inhérentes ne peuvent être valides que pour des entreprises familiales, dont les traits distinctifs se regroupent autour des trois pôles suivants : Engagement capitaliste du dirigeant, volonté d'un contrôle familial à travers les générations et culture d'entreprise valorisant le facteur humain.

Cette démarche par étude de cas présente des limites et des contraintes, notamment, en terme de temps et des ressources nécessaires. Pour poursuivre la démarche abductive, à laquelle nous nous sommes inscrit, une étude longitudinale sur plusieurs cas devrait être requise.

Les limites de cette recherche relèvent, essentiellement, des problèmes liés aux recherches qualitatives : délimitation de l'étendue des catégories, validité et fiabilité de la recherche qualitative, etc.

Cette étude s'inscrit dans un axe de recherche étudiant comment les caractéristiques des PME/PMI pourront-elles favoriser ou freiner l'adaptation aux nouvelles pratiques managériales issues du contexte de mondialisation. Il sera, de ce fait, intéressant de mener une étude sur un plus large échantillon, d'étudier en profondeur certaines variables (le profil du dirigeant, la convergence et/ou la divergences d'intérêts entre les membres de la famille propriétaire, le nombre de générations, etc.) et d'intégrer d'autres variables (l'influence sectorielle, les différences culturelles, l'appartenance territoriale, etc.). Ce travail devra contribuer à une meilleure compréhension de la PME/PMI, de son comportement et de ses particularités.

## 6 BIBLIOGRAPHIE

- ADAM-LEDUNOIS S. et LE VIGOUREUX F., (1998), « Entreprises moyennes : l'indépendance en question », <http://www.airepme.univ-metz.fr/Comm/Adamlevi.pdf>, (Accès le 28-07-2003).
- ALLOUCHE J. et AMANN B., (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial ? », <http://cref.montesquieu.ubordeaux.fr>, (Accès le 28-07-2003).
- ALLOUCHE J. et AMANN B., (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », <http://cref.montesquieu.ubordeaux.fr>, (Accès le 28-07-2003).
- ALLOUCHE J. et AMANN B., (1999), « L'entreprise familiale : un état de l'art », <http://cref.montesquieu.ubordeaux.fr>, (Accès, le 28-07-2003).
- BARDIN L., (1993), *L'analyse de contenu*, PUF, 7<sup>ème</sup> édition, Paris.
- BASLY S., (2002), « L'internationalisation de l'entreprise familiale », in Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen (Eds), *La gestion des entreprises familiales*, Economica.
- BOUAYAD A. et LEGRIS P.Y., (1996), *Les alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès*, Dunod, Paris.
- BRILMAN J., (1992), *Gagner la compétition mondiale*, Éd. d'Organisation, Paris.
- CHARREAUX G., (1997), « Introduction générale Vers une théorie du gouvernement d'entreprise », *Le gouvernement des entreprises, théories et faits*, Economica, Paris.
- COUREIL P., (1997), *Valeur ajoutée. Construire et développer les compétences de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- DAILLY C. et DOLLINGER M., (1992), « An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms », *Family Business Review*, vol. 5, n° 2.
- DAILY C. et THOMSON S.S., (1994), « Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth : An Empirical examination », *Family Business Review*, vol. 7, n°3, pp. 237-249.
- DARRÉON J.L. et FAÏÇAL S., (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue Française de Gestion*, sept-oct.
- DAVIS J.A. et TAGIURI R., (1982), *Bivalent attributes of the family firm*, Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute.
- DOZ Y.L., HAMEL G. et PRAHALD C.K., (1989), « S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ? », *Harvard L'Expansion*, automne.
- DOZ Y.L. et HAMEL G., (2000), *L'avantage des alliances, logiques de création de valeur*, Dunod, Paris.
- FERNONDEZ G. et NOEL A., (1993), « L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation », *Cahier du CETAI, École des HEC*, n° 93-19, décembre.
- FUKUYAMA F., (1995), *Trust : The Social Virtues and The Creation of Prosperity*, Free Press, New York.
- GARETTE B. et DUSSAUGE P., (1996), *Les stratégies d'alliances*, Éd. d'Organisation, Paris.
- GÉLINIER O., (1996), *la réussite des entreprises familiales*, Maxima, Paris.
- GHERZOULI K., (1997) « Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août.
- HARVEY S.J., (1999), « Owner as manager, extended horizon and the family firm », *International Journal of the Economics of Business*, Feb, vol. 6, n° 1.
- HOCQUARD C. et OURY J.M., (1989), « Vers une nouvelle économie d'entreprise », *Gérer et Comprendre*, n° 11, juin.

- INGHAM M., (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- INGHAM M. et MOTHE C., (1994), « Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 143, mars / avril.
- KOEING CH. et VAN WIJK G., (1992/93), « Alliances interentreprises, le rôle de la confiance », in NOËL A. (Eds.), *Perspectives en management stratégique, tome 1*, Economica, Paris, pp. 305-327.
- MARCHESNAY M. et FOURCADE C., (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, Paris.
- MENGUZZATO-BOULARD M. et JUAN JOSE RENAU PIQUERAS, (1994), « La coopération interentreprises : un phénomène structuré », in NOËL A. et DUSSAUGE P. (Eds.), *Perspectives en management stratégique, tome 2*, Economica, pp. 131-158.
- MENGUZZATO-BOULARD M., ESCRIBA-ESTEVE A. et SANCHEZ-PEINADO L., (2003), « Les accords de coopération : une stratégie pour toutes les entreprises ? », *Coopération et apprentissage*, 12<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Les Côtes de Carthage, Tunisie, 4, 5 et 6 Juin.
- NOËL A., (1990), « Les entreprises québécoises face à la mondialisation : la voie des alliance », *Gestion*, septembre.
- OUCHI W.G. et JOHNSON J.B., (1978), « Types of Organizational Control and their Relationship to emotional wellbeing », *Administrative Science Quarterly*, n° 25.
- PADOY J.C. et PUTHOD D., (1994/95), « À la recherche d'outils d'analyse pour les alliances de PME », in NOËL A., VERY P. et WISLER M. (Eds.), *Perspectives en management stratégique : tome 3*, Economica, Paris
- PORTER M. (1985), *L'avantage concurrentiel*, Economica, Paris.
- PUTHOD D., (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de Doctorat, Université de Savoie.
- PUTHOD D., (1996), « Alliances de PME un diagnostic », *Revue Française de Gestion*, sept-oct.
- SAKO M., (1991), « The Role of « Trust » in Japanese Buyer-Supplier Relationships », *Ricerche Economiche*, vol. XLV, n°2-3.
- STRATEGOR, (1997), *Politique générale de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- THIETART R.A., (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- TORRES O., (1998), *PME de nouvelles approches*, Éd. Economica, Paris.
- URBAN S. et VENDEMINI S., (1994), *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck Université, Paris
- VAN CAILLIE D., (1999), « La PME et l'entreprise familiale », *Cycle de formation « PME et entreprise familiale »* Séminaire organisé par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises dans le cadre du programme de Formation Permanente, Wépion, 22 octobre.
- WACHEUX F. et WICK G.V., (1994/1995), « Groupe coopératif, autonomie et performance de l'alliance », NOËL A., VERY P., WISLER M. (Eds.), *Perspectives en management stratégique : tome 3*, Economica, Paris.
- WACHEUX F., (1996), « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.
- WORTMAN M.S., (1994), « Theoretical foundations for family-owned business : A conceptual and research-based paradigm », *Family Business Review*, 7, 3-27.
- YIN R.K., (1990), « versus Manual Methods », *Proceedings of the Twenty-Third Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, January.

**Annexe T : Correspondances entre les propositions de recherche (P1, P2, P3, P4 et P5) et les résultats inhérents du cas**

Propositions de recherche		Variables explicatives inhérentes au cas exploré	
Réciprocités d'Intérêt	<p><b>P1</b> : La présence de la famille propriétaire de la PME, entraîne une augmentation de l'attention du management de l'alliance vers ses propres intérêts (préserver le contrôle familial et générer les apports attendus de l'alliance). Ceci, constitue un stimulus à veiller, activement, sur les mécanismes à introduire au sein de l'accord pour garantir l'instauration des réciprocity d'intérêt avec l'allié.</p>	Réciprocités d'Intérêt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convergence d'intérêts et complémentarité entre les dirigeants familiaux :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• la rapidité de prise de décision</li> <li>• la perception de l'alliance comme étant une opportunité</li> <li>• une volonté offensive des dirigeants familiaux pour défendre leur intérêts : concrétisation de façon ex-ante les apports attendu de l'alliance ; assurer la continuité dans leur fonctions</li> </ul> </li> <li>• Extension de l'horizon à la deuxième génération (succession) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• la prise de décision d'alliance est facilitée</li> <li>• alliance asymétrique avec un groupe multinational sur le long terme</li> </ul> </li> </ul> <p>➤ <b>Correspondance avec P1</b></p>
Dynamique de l'Alliance	<p><b>P2</b> : La rapidité de prise de décision favorise la réactivité de la PME pour initier la résolution des problèmes qui peuvent surgir avec l'évolution de l'alliance. Les efforts existants seront mobilisés pour protéger les intérêts de la PME, en envisageant des interdépendances mutuellement bénéfiques plus larges avec l'allié.</p>	Enjeux de développement de l'alliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La convergence d'intérêts et la complémentarité entre les dirigeants familiaux a permis la prise de décision de façon audacieuse : alliance asymétrique</li> <li>• Cette dernière n'a pas impliqué une dynamique dans les rapports de forces avec l'allié</li> <li>• Néanmoins, les dirigeants familiaux ont mobilisé leurs efforts, de façon ex-ante, pour prospecter et anticiper les enjeux potentiels, par l'établissement d'arrangements au niveau de la configuration de l'alliance, et la définition des conditions de base de l'accord. Ceci leur permet de protéger leurs intérêts sur le moyen terme</li> </ul> <p>➤ <b>Correspondance partielle avec P2, car dans le cas exploré la gestion de l'alliance ne s'exprime pas en terme de dynamique d'alliance</b></p>
	<p><b>P3</b> : l'extension de l'horizon peut agir comme une incitation pour le dirigeant (ou la famille) propriétaire à choisir des alliances à caractère stratégique. Ce dernier, se rapporte à l'effet à long terme attendu de l'alliance sur la génération d'avantage différentiel pour la PME.</p>		<p>Extension de l'horizon à la deuxième génération (succession) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• complémentarité entre les dirigeants familiaux</li> <li>• alliance asymétrique avec un groupe multinational sur le long terme</li> <li>• génération d'avantage différentiel par l'alliance de façon ex-ante</li> </ul> <p>➤ <b>Correspondance avec P3</b></p>
	<p><b>P4</b> : compte tenu de l'atout de continuité des dirigeants familiaux dans leurs fonctions, ces derniers, seront motivés par une forte volonté et adhésion à dépasser les utilités réciproques de départ pour envisager des interdépendances mutuellement bénéfiques plus larges.</p>		<p>Volonté offensive des dirigeants familiaux pour défendre leurs intérêts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• volonté d'assurer la continuité dans leur fonction</li> <li>• volonté de concrétiser, de façon ex-ante, les apports escomptés de l'alliance</li> </ul> <p>➤ <b>Correspondance partielle avec P4, car dans le cas exploré la gestion de l'alliance ne s'exprime pas en terme de dynamique d'alliance</b></p>
Apprentissage Organisationnel	<p><b>P5</b> : de part sa tendance à préserver le contrôle familial, le dirigeant (ou la famille) propriétaire sera animé d'une forte volonté d'apprendre qu'il parviendra à communiquer à l'organisation, afin de limiter les risques de transparence.</p>	Apprentissage Organisationnel	<p>Pour concrétiser leurs intérêts, les dirigeants familiaux ont déployé les efforts nécessaires pour le diagnostic et l'identification stratégique des apprentissages indispensables pour l'entreprise. L'apprentissage correspond aux apports de l'alliance, choisie de façon asymétrique, en terme de génération d'avantage organisationnel</p> <p>➤ <b>Correspondance partielle avec P5. Du fait des asymétries, privilégiant une position de force à l'allié, la PME s'avère non détentrice de ressources stratégiques l'incitant à craindre les risques de transparence</b></p>

