

Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise

Annabelle JAOUEN

Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et le Management (CEROM)
Groupe Sup de Co Montpellier – Montpellier Business School
2300 Avenue des Moulins
34185 Montpellier Cedex 4
Tel : (33)4 67 10 28 72
ajaouen@supco-montpellier.fr

Candidate au Prix Roland Calori - Thèse soutenue le 5 juillet 2005

Résumé

Si les alliances stratégiques ont fait l'objet de nombreuses recherches en management stratégique, la connaissance de ce phénomène en contexte de très petite entreprise (TPE) est relativement vierge. L'objet de cet article est de montrer que l'alliance revêt des dimensions spécifiques dès lors qu'elle met en relation des toutes petites organisations. A partir de l'étude de 20 cas d'alliances entre entreprises de multiples secteurs d'activités, et une analyse de discours thématique, l'auteur propose une typologie d'alliances de TPE, et met en évidence l'importance de la logique sous-jacente au partenariat : égocentrée ou de co-développement. Ainsi, après avoir explicité les motivations qui peuvent conduire les TPE à s'allier, il s'agit de présenter les différentes configurations d'alliances : forme, objet, relations entre les dirigeants. Puis, l'auteur analyse les modes de coordination de ces différentes configurations et met en évidence un certain nombre d'éléments spécifiques aux alliances de TPE : refus du contrat, confiance, confiance contrainte notamment. Finalement, l'auteur s'interroge sur l'apport que peut représenter le recours à l'alliance stratégique pour le développement des toutes petites structures.

Mots clés : Alliance stratégique, très petite entreprise, typologie, coordination, ressources.

INTRODUCTION

Diversifier et élargir ses débouchés, accélérer la mise sur le marché des produits, partager des informations avec d'autres entreprises, augmenter son savoir-faire et ses connaissances : autant de raisons pour lesquelles l'entreprise échange avec son environnement, et de plus en plus, avec des firmes de taille similaire par le biais d'alliances stratégiques. Les PME sont tout autant concernées que les grandes entreprises, les secteurs industriels autant que ceux des services. Or, à la différence des grandes organisations, les PME souffrent d'une insuffisance structurelle de moyens, qui les contraint de façon permanente à concevoir leur développement sous la forme d'une alternative (Puthod, 1995). De surcroît, cette carence de ressources s'accroît avec la diminution de la taille des entreprises, les très petites entreprises (10 salariés ou moins) devenant alors bien souvent mono-produit ou mono-service, et spécialisées autour du domaine de compétences du dirigeant (Torrès, 1999).

De fait, ne pouvant pas toujours assurer leur développement de façon isolée, le recours à une alliance stratégique peut rendre possible ce développement, tout en respectant le besoin d'autonomie cher au dirigeant. En effet, la littérature abondante sur les alliances admet généralement qu'elle permet, dans une certaine mesure, le maintien de l'autonomie, et qu'une question de ressources est souvent à l'origine du partenariat (Ulrich, 1983) : inadéquation à un besoin, insuffisance, rareté, sont alors tout autant de raisons pour lesquelles les entreprises peuvent recourir à une alliance. Ce mode de développement semble donc particulièrement approprié à la toute petite organisation. Pourtant, la communauté scientifique s'est encore peu intéressée aux réponses que peut apporter l'alliance stratégique aux problèmes particuliers des très petites entreprises (TPE), car celles-ci ont jusqu'ici été rarement étudiées de façon spécifique.

Par alliance stratégique on entend un accord de coopération symétrique entre deux entreprises, basé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable. Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires. Afin de différencier l'alliance de la coopération, il est nécessaire d'établir des critères de distinction. Ainsi, en contexte de TPE, l'alliance prend un caractère stratégique à partir du moment où :

- Les *ressources* mises en jeu ont un caractère stratégique pour l'une ou l'autre des entreprises, c'est à dire qu'elles sont essentielles à la survie ou au développement de la firme (ex : partage de brevet) ;
- L'*objectif* de la collaboration présente un caractère stratégique pour la firme ;
- Elle implique des changements importants dans l'*organisation* (structure, GRH, répartition des fonctions...) ou l'*activité* de la firme (métier, nouveau produit, création d'un SAV) ;

- Elle modifie le *positionnement* de l'entreprise ou sa *représentation* dans son environnement (image, mission, légitimité).

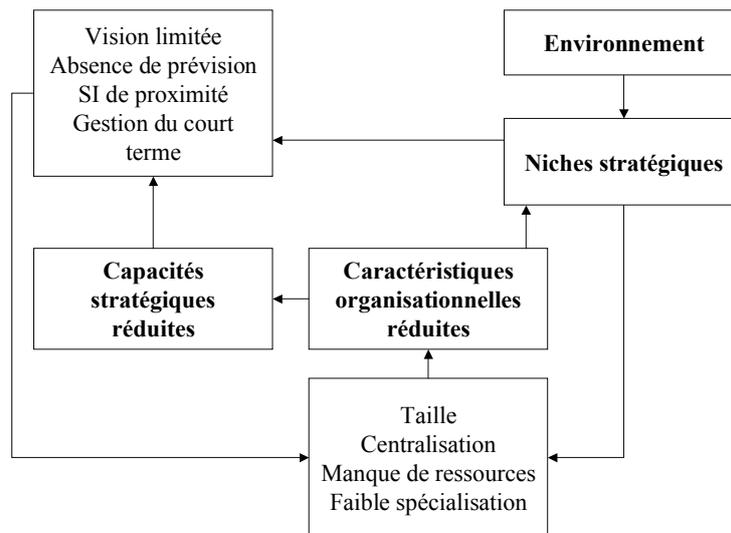
Ainsi, les alliances étudiées sont des alliances dyadiques, mettant en relation deux entreprises de moins de dix salariés. La problématique de cette communication est donc de montrer que les alliances, lorsqu'elles concernent les très petites entreprises (TPE), relèvent de processus spécifiques, tant dans leur forme que dans leurs modes de coordination. La typologie présentée dans cette recherche montre que les dimensions mises en évidence dans les travaux portant sur les alliances de grandes entreprises ou de PME sont dans ce cas relativement inadaptées, et qu'un cadre d'analyse spécifique aux TPE est nécessaire.

Dans une première partie, la revue de littérature conduit à mettre en lumière les principales caractéristiques stratégiques et organisationnelles des TPE, ainsi que les enjeux que représente le recours à l'alliance dans ce contexte. La deuxième partie présente la méthode de recherche, qualitative et basée sur l'analyse de 20 cas d'alliances stratégiques, tandis que la troisième présente les résultats et leur analyse. Enfin, cet article pose la question de la gestion de l'alliance en très petite entreprise, notamment en mettant en évidence plusieurs modes de coordination particulièrement spécifiques.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. LA TPE : UN OBJET DE RECHERCHE MAL CONNU

De par sa taille, la première caractéristique de la très petite entreprise tient à la simplicité de sa structure. Cette simplicité se traduit par la faiblesse, voire l'absence de ligne hiérarchique, l'ensemble des membres étant le plus souvent directement rattaché au dirigeant. Ce faisant, la formalisation est rarement utilisée, la polyvalence est indispensable, et les modes de communication orale et informelle sont largement privilégiés (Julien, 1990 ; Gueguen, 2001). De plus, les recherches sur les PME et l'information montrent qu'elles font face à des contraintes d'accès et d'utilisation de l'information (Chapus, Lesca et Raymond, 1999), non seulement d'ordre technique (coût d'accès, difficulté à trouver l'information), mais aussi et surtout d'ordre cognitif. La prise de décision est donc largement liée à la capacité du dirigeant à traiter et exploiter l'information disponible. C'est ainsi que Chapus, Lesca et Raymond (1999), mais aussi Baillelte (2000) montrent que les petites organisations tendent à développer des réseaux personnels et informels d'informations avec d'autres PME. Elles peuvent ainsi percevoir les signaux envoyés par l'environnement, et être davantage au courant de ses évolutions.

Figure 1. Contraintes organisationnelles et stratégiques des PME


Source : Gueguen, 2001, p 97

Deuxièmement, la petite entreprise est caractérisée par un manque structurel de ressources (Chappoz, 1991 ; Guilhon, 1994 ; Imbs, 1995 ; Puthod, 1995 ; Asquin, Polge et Reynaud, 1999 ; Sauner-Leroy, 2002 ; McAdam, 2002). Sa petitesse implique des moyens par essence limités en quantité : ressources humaines, financières, physiques, temps, etc. Ainsi, s'il est admis que les petites entreprises manquent de moyens, elles développent en contrepartie une spécialité, concentrant ainsi leurs efforts sur un métier / produit / domaine de compétences privilégié. C'est ainsi que Polge (2003) montre que la mono-activité des petites structures est synonyme d'un seul axe stratégique pour lequel sont déployées des ressources d'ampleur limitée.

Troisièmement, la TPE est marquée par l'omniprésence de son dirigeant. Le dirigeant est certainement l'élément qui a fait l'objet du plus grand nombre de recherches sur la PME. En effet, toutes les caractéristiques de la PME ramènent directement ou indirectement à son rôle : l'extrême centralisation des décisions, le court-termisme de la vision, l'aspect informel de la stratégie, la (con)fusion de l'histoire de l'entreprise à l'histoire personnelle du dirigeant, etc. (Laufer, 1975 ; Carland *et al.*, 1984 ; Carrière, 1990 ; Julien, 1990 ; Lefebvre, 1991 ; Marchesnay, 1992 ; Marmuse, 1992 ; Cossette, 1996 ; Gamot et Vidaillet, 1998 ; Lauriol, 1998 ; Marchesnay, 1998 ; Fonrouge, 2002 ; Torrès, 2003 ; Jaouen, 2005, notamment). Le développement de l'entreprise étant étroitement lié aux perceptions et représentations du dirigeant, son comportement stratégique est largement dépendant de sa capacité à lire son environnement (Silvestre et Goujet, 1996) : plus le dirigeant perçoit son environnement comme illisible, plus les dimensions qualitatives et la part

des représentations cognitives prennent de l'importance dans la qualification de la position de son entreprise. Les auteurs ont montré que dans de nombreux cas, une majorité des acteurs évoluant dans l'environnement de l'entreprise est mal identifiée ou inconnue. Seuls les acteurs de proximité sont correctement repérés. Il faut alors prendre en compte la représentation que se fait le dirigeant de la réalité qui l'entoure. La représentation se définit comme un phénomène de reconstruction de la réalité, à partir de la perception de signaux extérieurs, et sur la base du cadre de références et du passé de chaque individu (Silvestre et Goujet, 1996). Rumelt (1981) montre ainsi que les décisions stratégiques du dirigeant ne sont pas nécessairement explicites, clairement formulées et bien réfléchies. Elles sont au contraire plutôt caractérisées par une absence de fréquence régulière, une incertitude, et une irréversibilité des engagements et des investissements, ce qui peut introduire un certain nombre de biais. En effet, Tyler et Steensma (1995) montrent que les décideurs n'utilisent qu'un nombre limité d'informations pour prendre les décisions d'allocation de ressources, parmi l'ensemble des informations disponibles. Ils utilisent les informations qui entrent dans leur cadre de référence, et se basent sur leurs expériences passées pour évaluer les choix à prendre, ce qui induit des limites cognitives importantes qui influencent la prise de décision.

De fait, la TPE se caractérise par des relations fortement personnalisées à son environnement. Le premier cercle de l'environnement est constitué de toutes les parties prenantes ayant un intérêt à la bonne marche de l'entreprise : employés, propriétaires, apporteurs de capitaux, clients, fournisseurs... Ce cercle constitue « l'environnement spécifié » de la PME (Marchesnay et Fourcade, 1997) et se traduit concrètement par des relations personnelles d'autant plus fortes que l'entreprise est petite. Il convient alors d'entretenir ces relations, où la dimension affective et intersubjective est fortement présente. Le second cercle est celui de l'environnement institutionnel : collectivités locales, administrations, syndicats professionnels, clubs de dirigeants, associations sportives et culturelles, etc. Bien souvent, le dirigeant de TPE tisse un réseau de relations institutionnelles vitales pour son affaire, car il contribue à conforter son image et sa légitimité. Il se constitue ainsi un carnet d'adresses qui, par l'information récoltée, lui permet de se tenir au courant de tous les événements susceptibles d'influencer ses propres affaires (arrivée d'un concurrent, prochain appel d'offres, nouvelle technologie...) (Marchesnay et Fourcade, 1997). C'est ainsi que la gestion de la petite entreprise est généralement caractérisée de « gestion de proximité » : proximité géographique et relationnelle des partenaires, proximité hiérarchique, spatiale, mais aussi temporelle (Torrès, 2003).

L'ensemble de ces éléments a des conséquences importantes en matière d'alliance stratégique. En effet, la prépondérance de l'informel et de la proximité influent fortement sur la gestion de l'alliance, et c'est généralement le manque structurel de ressources qui conduit les dirigeants à recourir à une alliance stratégique. Les travaux sur les alliances stratégiques distinguent généralement les alliances additives et les alliances complémentaires (Hennart, 1988 ; Dussauge et Garrette, 1995), auxquelles Puthod (1995) ajoute les alliances à caractère oblique, c'est à dire réalisées avec des entreprises potentiellement concurrentes sur une partie de l'activité de l'entreprise. Ce dernier montre, en outre, que les PME favorisent les alliances avec des partenaires aux ressources complémentaires, et ont tendance à refuser de s'allier avec des concurrents directs. D'autre part, les chercheurs travaillant sur les alliances s'accordent à dire que c'est essentiellement une question de ressources qui est à l'origine du recours à l'alliance (Ulrich, 1983) : inadaptation à un besoin, insuffisance, rareté, conduisent alors les entreprises à rechercher des ressources à l'extérieur de l'entreprise.

1.2. LES ALLIANCES STRATEGIQUES : ELEMENTS CONCEPTUELS

Dussauge et Garrette (1995) définissent les alliances stratégiques comme « des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique, en coordonnant leurs compétences, moyens et ressources nécessaires, plutôt que (a) de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ; ou de (b) de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités » (p 17). Pour Ingham (1991), les alliances stratégiques sont définies comme des « accords explicites établis dans une perspective de longue durée, par lesquels les entreprises échangent, partagent ou combinent des moyens (humains, techniques ou financiers) pour atteindre un ou plusieurs objectifs (rentabilité à long terme, croissance équilibrée, réduction des risques) afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentiels durables » (p 45). Ce qui distingue cette définition de celle de Dussauge et Garrette est à la fois une plus grande diversité d'objectifs, et la perspective temporelle de la relation. Si ces définitions sont appropriées aux grandes entreprises, Puthod (1995) précise qu'en ce qui concerne les petites, l'alliance est un moyen de partager des ressources rendues nécessaires pour le développement de la PME dans des conditions privilégiées. L'alliance est donc une forme de rapport contractuel qui implique un certain degré d'interdépendance et qui doit durer dans le temps, en générant un gain pour les deux partenaires. Il considère que l'alliance stratégique repose sur le partage de ressources considérées comme essentielles : technologie, brevets, marques, outils de production, réseaux

de distribution... Ainsi, la firme met en jeu ce qu'elle a de plus précieux, de plus essentiel à sa survie.

Aussi, à la base de toute recherche de coopération figure le **problème de la disponibilité des ressources** nécessaires à l'entreprise (Ulrich, 1983) : besoin d'accès à certaines ressources, emploi plus efficace, insuffisance, inadaptation à un besoin, rareté... Hennart (1988) classe les motifs de la coopération en deux catégories : les coopérations « d'échelle » et les coopérations de « complémentarité ». Les premières ont pour objet principal la recherche d'une part de marché et d'un plus grand pouvoir. Les secondes sont davantage orientées vers l'accès à de nouveaux marchés ou l'utilisation de ressources et/ou de compétences que l'entreprise ne possède pas. Puthod démontre en 1995 que la majorité des PME favorisent la complémentarité. La volonté de réaliser des économies liées à la dimension ou la recherche de la taille critique semblent secondaires, exception faite des entreprises sous-traitantes contraintes par les donneurs d'ordres de se regrouper en vue d'atteindre un chiffre d'affaires minimal (hors de notre champ d'étude). Puthod distingue alors un certain nombre de motifs révélés par les dirigeants de PME :

- L'alliance fournit une clé d'accès à certains marchés, les petites entreprises ayant rarement l'ensemble des compétences nécessaires pour accéder à des marchés nouveaux.
- L'alliance peut être envisagée comme un moyen de développement international ou de diversification.
- Elle constitue un moyen de capter des compétences complémentaires, ou d'amortir certains frais (R&D, publicité, production, etc.).

Par ailleurs, Glaister et Buckley (1996) identifient un certain nombre de facteurs incitant les entreprises à s'allier :

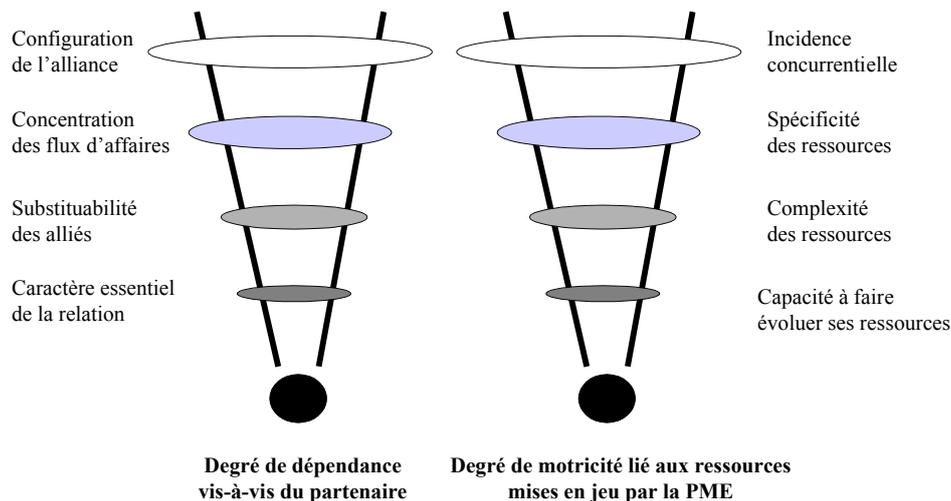
Tableau 1. Motifs d'alliances chez Glaister et Buckley (1996)

Développement de la technologie	Réduire les coûts de R&D Echanger des technologies complémentaires Echanger des brevets / territoires
Pouvoir de marché	Etre compétitif face aux concurrents actuels Maintenir la position de marché Produire à des coûts moins importants
Développement de marché	Faciliter l'expansion internationale Pénétrer un marché plus rapidement Etre plus présent sur les marchés nouveaux
Spécialisation des ressources	Se concentrer sur des activités à forte marge Réaliser des économies d'échelle Avoir un retour sur investissement plus rapide
Projet d'ampleur	Etaler et partager les risques Diversifier les produits

Adapté de Glaister et Buckley, 1996

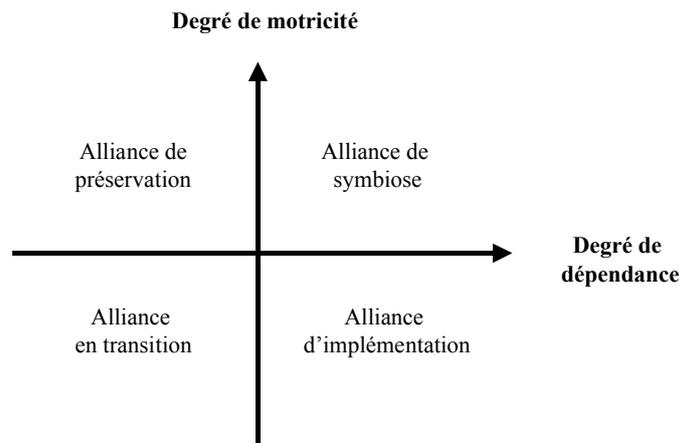
Puthod (1996) propose quant à lui une typologie d'alliances en contexte de PME. Il axe sa réflexion sur la valeur stratégique des ressources et sur le degré de dépendance vis-à-vis du partenaire. La valeur des ressources apportées par la PME conditionne le rôle plus ou moins moteur qu'on peut lui attribuer dans le développement de l'alliance : c'est ce que Puthod appelle degré de motricité. Si ce degré est élevé, c'est que les ressources et les compétences mises en jeu sont stratégiques, c'est à dire qu'elles permettent aux partenaires de disposer d'un avantage concurrentiel durable. Cette motricité est cependant à relativiser en fonction du degré de dépendance. L'analyse de l'accord selon ces deux dimensions facilite l'évaluation de la PME dans l'alliance. Pour ce faire, Puthod suggère une méthode relevant d'un processus de filtrage. Chaque indicateur préconisé dans le schéma suivant joue un rôle de filtre de plus en plus contraignant.

Figure 2. Les dimensions de l'évaluation de la position de la PME dans l'alliance



Source : Puthod, 1996, p 3

La dépendance s'évalue en tenant compte de la configuration de l'alliance (forme et taille des partenaires), et du niveau du flux d'affaires vis-à-vis du partenaire. La motricité va s'analyser sur deux pôles : les débouchés offerts et la nature des ressources apportées. Les débouchés potentiels sont évalués soit en termes de part de marché, soit en fonction du nombre d'applications (pour les nouvelles technologies notamment). A partir de là, l'auteur définit quatre positions possibles de la PME dans sa relation d'alliance.

Figure 3. Typologie d'alliances de PME


Source : Puthod, 1996, p 7

Les alliances en transition sont des alliances en démarrage ou en déclin, portées pour la plupart sur la commercialisation. Elles ne font pas (ou peu) l'objet de prises de participation, et concernent en général plus de deux partenaires.

Les alliances d'implémentation sont basées sur une confiance très forte dès l'origine, avec un effet sur l'image très positif. Les accords sont généralement orientés vers la production et il apparaît une dissymétrie de taille entre les partenaires (GE/PMI ou MI/PI), où la PMI est en situation de dépendance forte, et dont l'objet principal est de renforcer le savoir-faire. Dans ce cas, les prises de participation peuvent être importantes, et ces alliances sont dyadiques.

Les alliances de symbiose concernent des entreprises de taille équilibrée, et les fonctions concernées sont diverses. Deux partenaires ou plus peuvent y participer, et le but est avant tout un élargissement de la gamme, un développement international, et/ou un renforcement du savoir-faire.

Les alliances de préservation sont généralement des alliances centrées sur la technologie, et faisant l'objet d'une confiance prudente à l'origine. Deux partenaires sont concernés, sans prise de participation. Il peut apparaître dans cette configuration des tentatives de captation du savoir-faire.

Généralement, l'alliance stratégique est présentée dans la littérature comme une solution alternative à la croissance interne et externe (Dussauge et Garrette, 1995). Si la croissance n'est pas toujours perçue comme un objectif en soi pour les dirigeants de TPE (Marchesnay, 1982), le développement est parfois souhaité (meilleure rentabilité, augmentation des marges). Toutefois, ledit développement peut être freiné par le manque de ressources de l'entreprise, celui-ci pouvant rendre la croissance impossible. C'est alors une question de ressources qui

conduit les TPE à entrer dans une alliance (Jaouen, 2005). En d'autres termes, dans le cas où le dirigeant souhaite développer l'activité, élargir le métier, toucher de nouveaux clients, etc., l'entreprise ne dispose pas des ressources et/ou compétences pour le faire isolément. Cette notion est qualifiée de « saturation de ressource » (p 212). En effet, il apparaît que bien souvent, une ressource au moins est saturée, ceci signifiant que la ressource en question constitue le goulet d'étranglement de l'activité, celle dans laquelle il est nécessaire d'investir pour permettre le développement de la firme. Pour se développer, les TPE se verraient obligées d'engager des investissements dont elles n'ont pas les moyens (recrutement, achat de machine, développement du catalogue produits...). Dans ce contexte, le recours à l'alliance est donc un choix profondément stratégique. En effet, ne pouvant assurer leur développement par croissance interne, les TPE vont trouver dans l'alliance une façon d'exploiter des ressources qu'elles n'ont pas les moyens d'acquérir : ressources financières, compétences techniques complémentaires, compétences commerciales, temps (Jaouen, 2004). Ainsi, si les motifs du recours à l'alliance pour les TPE sont généralement liés à une contrainte de ressources, la connaissance en matière de forme et de coordination de ces partenariats demeure relativement restreinte. C'est à ces questions que la présente contribution propose des éléments de réponse.

2. METHODOLOGIE

Cette recherche se fonde sur 40 entretiens semi-directifs avec des dirigeants de TPE, soit l'étude de 20 cas d'alliances. Les entreprises choisies exercent dans de multiples secteurs d'activités, généralement caractérisés de « traditionnels » : commerce, artisanat, services, petites industries. Les entretiens ont été menés entre février et juin 2004, avec des entreprises installées en Languedoc-Roussillon. Les données collectées sont en très grande majorité des discours, discours des deux dirigeants alliés, ceci étant dû au fait que peu d'écrits retracent la collaboration. Nous avons parfois pu avoir accès à un certain nombre de données secondaires sur les entreprises elles-mêmes : sites Internet, plaquettes, catalogues. Le mode de collecte retenu est l'entretien individuel semi-directif, l'objectif étant de récolter des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des dirigeants interrogés. Pour ce faire, nous avons utilisé un guide d'entretien pré-structuré, découpé en thèmes préalablement définis : l'entreprise, l'alliance, les compétences et ressources possédées et manquantes. Les entretiens ont été enregistrés sur magnétophone, afin de rendre les données collectées exhaustives et donc plus fiables, permettant des analyses de contenu plus fines. Enfin, pour éviter des conclusions biaisées par une source unique d'informations, nous avons recouru à la « double source » au sens de Baumard *et al.* (1999,

p 246), qui consiste à « recouper une information fournie par une source auprès d'une seconde source ». Il s'agissait ici d'interviewer les deux dirigeants-alliés pour « confronter » ou tout au moins comparer leurs propos. La méthode d'analyse des données retenue est une analyse de discours, basée sur une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003), permettant ainsi la classification des données en classes, en idéaux-types. La base de données brutes, s'élevant à 621 pages, a ensuite été analysée grâce à un codage thématique et la réalisation de matrices, intra-sites puis inter-sites.

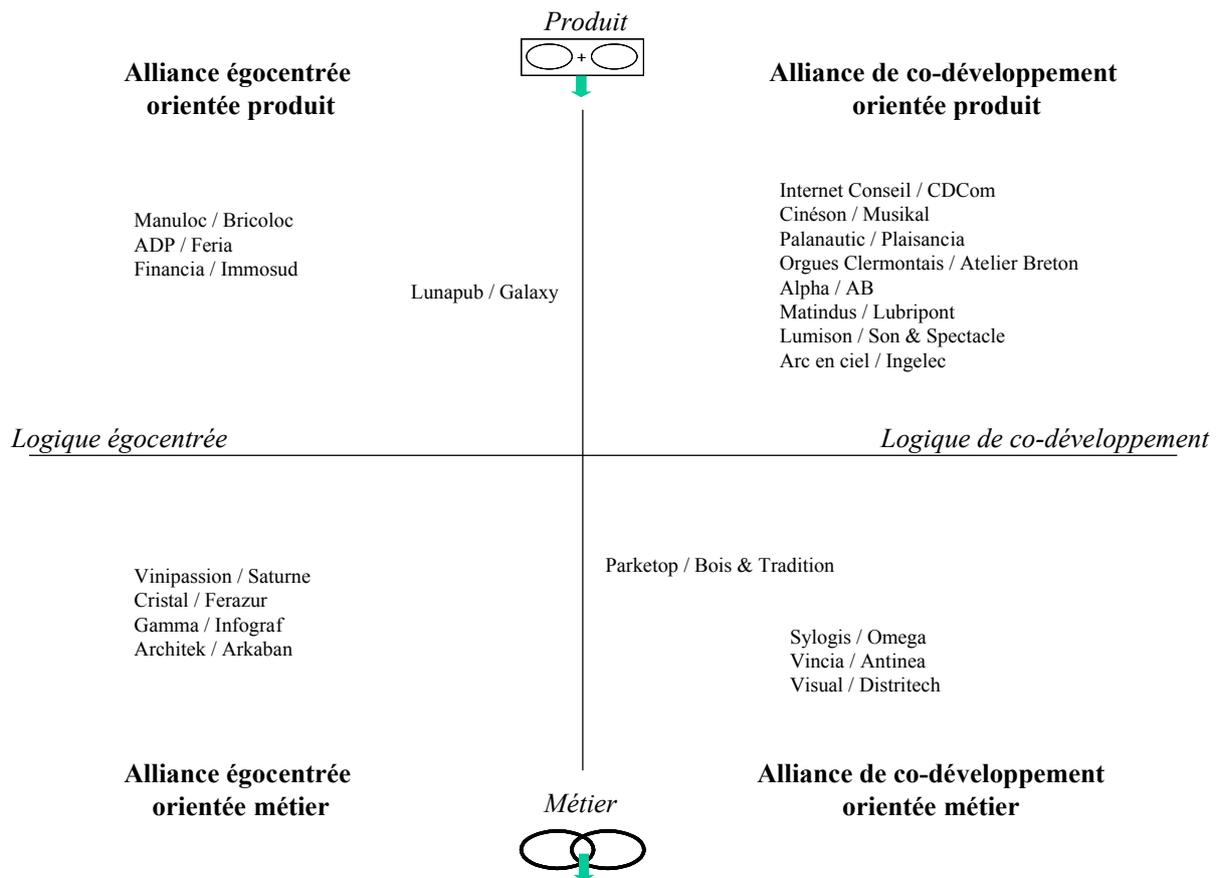
Tableau 2. Les alliances stratégiques étudiées

	Entreprise	Activité	Objet de l'alliance
A	Sylogis	Conseil et formation en gestion	Créer via une filiale commune un journal d'annonces légales
	Omega	Objet publicitaire et imprimerie	
B	Manuloc	Location d'engins de manutention	Création d'un catalogue commun
	Bricoloc	Location de matériel de manutention et outillage	Elargissement de la gamme de produits Elargissement de la zone de chalandise Image commune
C	Parquetop	Pose de parquets	Publicité commune, échanges de marchés, pour développer une spécialisation vers les parquets intérieurs pour <i>Parquetop</i> et extérieurs pour <i>Bois & Tradition</i>
	Bois & Tradition	Pose de parquets	
D	Internet conseil	Conception de sites Internet et conseil Internet	Créer, via une enseigne commune, une offre globale de prestations, permettant de répondre à tout type de besoin Internet
	CDCOM	Pressage de CD - Graphisme - PAO	
E	Palanautic	Vente de bateaux d'occasion	Mise en commun des bases de données / catalogues, partage de la zone couverte
	Plaisancia	Vente de bateaux d'occasion	Affaires en commun et partage des marges
F	Orgues Clermontois	Manufacture d'orgues	Réponse commune à un appel d'offres pour restauration d'orgue de cathédrale : chantier de 30 mois
	Atelier Breton	Manufacture d'orgues	
G	Vinipassion	Cabinet d'œnologie (analyse, essais et inspections techniques)	Proposer une offre globale aux viticulteurs (laboratoire d'analyse et vente de produits œnologiques) dans un même lieu, tout en évitant la double casquette conseiller-vendeur
	Saturne	Vente de produits œnologiques	
H	Cristal	Artisan verrier	Créer une ligne de mobilier au design simple pour assurer un revenu alimentaire aux entreprises
	Ferazur	Ferronnier	Réaliser des pièces uniques en commun
I	Alpha	Menuiserie aluminium	Utiliser les complémentarités entre activités et le réseau respectif pour augmenter le CA et augmenter leur présence sur le marché
	AB	Automatisme et fermeture	
J	Gamma	Référencement de sites Internet	Créer une technique de référencement performante et protégée pour <i>Gamma</i> , et ajouter ce service à ses prestations pour <i>Infograf</i>
	Infograf	Conception de sites Internet	
K	Financia	Agence immobilière et conseil en gestion de patrimoine	Élargir la gamme de prestations offertes en proposant une offre conjointe : immobilier + gestion du patrimoine
	Immosud	Agence immobilière de luxe	Affaires en commun et partage des marges
L	Visual	Bureau d'études audiovisuelles	Développer une nouvelle activité en partenariat : l'ingénierie audiovisuelle de gros événements, Prise de participation au capital de <i>Visual</i> , réponses communes à des marchés combinant leurs deux savoir-faire
	Distritech	Agent distributeur d'automatismes et outillages techniques	
M	Cinéson	Enregistrements sonores pour le cinéma	Mise en commun des compétences sur deux gros contrats de jeu vidéo et long-métrage
	Musikal	Edition d'enregistrements sonores	

N	Lubripont	Lubrifiants et autres fournitures	Elargir leur catalogue respectif Augmenter la présence sur la zone
	Matindus	Fournitures industrielles	
O	Luna Pub	Objet publicitaire, distribution prospectus	Mise en commun des compétences pour l'édition d'imprimés
	Galaxy	Maquettisme, graphisme, imprimerie, reprographie	
P	Lumison	Sonorisation de spectacles	Réaliser des prestations de gros spectacles en commun
	Son & Spectacle	Gestion de salles de spectacles et location de matériel sonore	
Q	Architek	Architecte	Travailler ensemble sur des projets de construction de bâtiments
	Arkaban	Architecte, expert judiciaire	
R	Vincia	Peinture en décor du patrimoine	Travailler en commun pour la restauration, la création de mobilier et l'orientation de la boutique vers la décoration
	Antinea	Restauration de mobilier	
S	Arc en ciel	Cabinet d'architectes	Concevoir des projets de construction et rénovation ensemble Répondre à des concours en commun
	Ingelec	Ingénieur fluides	
T	ADP	Fermeture, vérandas, stores	Utiliser leurs complémentarités d'activités pour augmenter leur CA : dépôt de placards et dressings dans le show-room d'ADP, ventes et rétrocessions, publicité réciproque
	Feria	Placards sur mesure, revêtements murs et sols	

3. RESULTATS : LA TYPOLOGIE D'ALLIANCES DE TPE

L'analyse des données a permis de mettre en évidence deux grandes oppositions, constituant les axes de la typologie. La première distingue deux formes d'alliances relativement divergentes. D'un côté, un groupe se caractérise par un cumul de ressources complémentaires, peu d'échanges, et l'atteinte d'un « effet taille » : élargir la gamme de produits ou services sans augmenter la taille des firmes. De l'autre, le second groupe se démarque par sa volonté de développer une offre ou une activité nouvelle, par sa remise en question du métier de départ, voire par sa volonté de réorientation. Cette opposition constitue le premier axe de la typologie. La seconde opposition distingue les entreprises qui déclarent désirer leur développement autant que celui de leur partenaire, et celles qui gardent le silence à ce propos. En regroupant les entreprises selon ces deux optiques, il est apparu deux logiques relativement contradictoires sous-jacentes au partenariat. D'un côté, une réflexion centrée sur soi, et sur le développement de l'entreprise elle-même ; de l'autre une réflexion « co-construite » visant le développement conjoint des deux partenaires. Ainsi, ces deux dimensions, forme de l'alliance et logique sous-jacente, constituent les deux axes de la typologie d'alliances stratégiques de TPE. L'axe vertical oppose une forme de développement centrée sur le métier à un développement centré sur le produit, tandis que l'axe horizontal oppose une logique centrée sur soi à une logique de co-développement, où l'idée d'entraide occupe une position centrale.

Figure 4. Typologie d'alliances stratégiques de TPE


3.1. LES AXES

3.1.1. L'axe « Métier – Produit »

L'alliance orientée « métier » résulte de la mise en commun et/ou du partage de ressources entre les entreprises. Si les firmes conservent leur activité initiale, elles travaillent ensemble à développer une nouveauté, que ce soit une prestation commune, une enseigne, un produit, ou des connaissances, afin de répondre ensemble à des besoins qu'elles ne pourraient pas satisfaire seules. Issu d'une combinaison de ressources complémentaires, ce type d'alliance résulte d'une réflexion sur le métier ou l'activité d'origine de l'entreprise. Ainsi, certaines firmes envisagent un recentrage alors que d'autres recherchent la diversification, mais l'ensemble des entreprises réalisant ce type de partenariat voient dans l'alliance un moyen de se réorienter. Cette première catégorie d'alliances est alors marquée par la volonté de repenser son métier et de créer une offre ou une activité nouvelle. Elle fonctionne par la mise en commun, le partage ou l'échange de ressources et de compétences entre les dirigeants, qui gardent pour la plupart une activité propre et différente de cette nouvelle offre commune. Cette catégorie s'oppose à une autre forme d'alliance, l'alliance orientée « produit », qui relève de motivations relativement opposées à « l'alliance métier ».

L'alliance orientée « produit » peut s'illustrer par les propos d'un des dirigeants interrogés : « *Etre tout petit c'est bien parce qu'on est très spécialisé et très compétent sur un domaine, mais sur un domaine seulement. Et les clients, en général, ils ont un besoin qui dépasse un peu votre seul domaine de compétences. Donc vous vous retrouvez face à un dilemme : perdre le client parce que vous ne savez pas faire, ou récupérer le client et vous débrouiller pour trouver la bonne personne capable de répondre à ce besoin. Et dans ce deuxième cas de figure, comme en général vous n'avez pas les moyens d'embaucher quelqu'un, trouver un partenaire, une entreprise qui a les bonnes compétences, celles qui complètent les vôtres, c'est la solution idéale. Vous avez l'efficacité, la réactivité, sans les coûts* ». Par ces propos, *CDCOM* résume parfaitement la situation dans laquelle se trouvent les entreprises qui réalisent des alliances orientées produit. Comme son nom l'indique, ce type d'alliance est orienté vers le produit, le marché, ou plus largement vers l'image véhiculée par l'entreprise dans son environnement. En effet, il n'y a pas de réelle remise en cause de l'activité de départ, mais plutôt un souhait de paraître plus grand aux yeux du client, d'être compétitif face à des concurrents plus gros, en d'autres termes, d'atteindre un « effet taille », de « croître sans grandir ». L'alliance consiste ici en une addition de ressources complémentaires, non plus à une combinaison de ces ressources. C'est ainsi que les entreprises vont développer une enseigne commune, un catalogue commun, ou encore répondre à des appels d'offres ensemble, mais finalement vont simplement se répartir le travail et réaliser chacune la partie pour laquelle elle est spécialisée. 12 alliances sur 20 entrent dans cette catégorie.

Tableau 3. Les alliances orientées « produit » : description

Alliance	Entreprise	Activité	Objet de l'alliance	Fonctionnement
B	Manuloc Bricoloc	Location d'engins de manutention	Création d'un catalogue commun Elargissement de la gamme de produits	Catalogue commun : les produits (complémentaires) figurent sur le même catalogue donné au client, qui ne sait pas que les produits appartiennent à deux entreprises différentes
		Location de matériel de manutention et outillage	Elargissement de la zone de chalandise Image commune	Cumul des zones complémentaires (rurale / bord de mer), permettant l'élargissement de la zone de chalandise Sous-locations et rétrocessions
D	Internet conseil CDCOM	Conception de sites Internet et conseil Internet	Créer, via une enseigne commune, un centre de ressources multimédia, permettant de répondre à tout type de besoin Internet	Communication et réponses à appels d'offres via une enseigne commune couvrant tous les besoins de prestations Internet Répartition des tâches en fonction du domaine de compétences de chacun : graphisme, design sonore et PAO pour <i>CDCOM</i> , programmation et développement de bases de données en ligne et d'outils de gestion à distance pour <i>Internet Conseil</i>
		Pressage de CD - Graphisme - PAO		
E	Palanautic Plaisancia	Vente de bateaux d'occasion	Mise en commun des bases de données / catalogues, partage de la zone couverte Affaires en commun et partage des marges	Cumul de zones géographiques complémentaires (est et ouest Méditerranée) Cumul des produits en catalogue et des bases de données clients Affaires en commun et partage des marges
		Vente de bateaux d'occasion		

F	Orgues Clemontais Atelier Breton	Manufacture d'orgues	Réponse commune à un appel d'offres pour restauration	Réponse commune à un appel d'offres
		Manufacture d'orgues	d'orgue de cathédrale : chantier de 30 mois	Répartition des tâches et du CA au prorata de la taille des entreprises
I	Alpha AB	Menuiserie aluminium	Utiliser les complémentarités entre activités et le réseau respectif pour augmenter le CA et augmenter leur présence sur le marché	Réponses communes à appels d'offres et partage des tâches en fonction du domaine de compétences de chacun Chantiers en commun avec répartition des tâches (menuiserie / automatisme) Apports d'affaires réciproques
		Automatisme et fermeture		
K	Financia Immosud	Agence immobilière et conseil en gestion de patrimoine	Élargir la gamme de prestations offertes en proposant une offre conjointe : immobilier + gestion du patrimoine Affaires en commun et partage des marges	Cumul de prestations complémentaires offertes au client Apport de marchés et rétrocessions Communication autour d'une offre commune alliant les deux prestations
		Agence immobilière		
M	Cinésou Musikal	Enregistrements sonores pour le cinéma	Mise en commun des compétences sur deux gros contrats de jeu vidéo et long-métrage	Partage du travail sur deux gros contrats avec rétrocession : composition, montage et bruitage pour <i>Cinésou</i> , mixage et gestion des orchestres pour <i>Musikal</i>
		Édition d'enregistrements sonores		
N	Lubripont Matindus	Lubrifiants et autres fournitures	Élargir leur catalogue respectif Augmenter la présence sur la zone	Cumul de produits complémentaires en catalogue (lubrifiants, fournitures industrielles, soudure) Cumul des stocks (stock de lubrifiants et certaines fournitures chez <i>Lubripont</i> , stock de fournitures et matériel soudure chez <i>Matindus</i>) Réponses communes à appels d'offres et répartition des tâches Apports d'affaires avec rétrocession
		Fournitures industrielles		
O	Luna Pub Galaxy	Objet publicitaire, distribution prospectus	Mise en commun des compétences pour l'édition d'imprimés	Affaires en commun et répartition des tâches : prospection, cahier des charges et impression pour <i>Lunapub</i> , graphisme et maquettisme pour <i>Galaxy</i>
		Maquettisme, graphisme, reprographie		
P	Lumison Son & Spectacle	Sonorisation de spectacles	Faire des prestations de gros spectacles en commun	Réponses communes à appels d'offres et répartition des tâches et du CA : sonorisation pour <i>S&S</i> , lumière pour <i>Lumison</i> Location du matériel de <i>S&S</i> pour les spectacles de <i>Lumison</i> à prix très compétitifs Mise à disposition de main d'œuvre de <i>Lumison</i> pour les spectacles de <i>S&S</i>
		Gestion de salles de spectacles et location de matériel sonore		
S	Arc en ciel Ingelec	Cabinet d'architectes	Concevoir des projets de construction et rénovation ensemble Répondre à des concours ensemble	Réponses communes à des concours et répartition des tâches et du CA : conception du projet pour <i>Arc en ciel</i> , prise en compte des contraintes techniques pour <i>Ingelec</i>
		Ingénieur fluides		
T	ADP Feria	Fermeture, vérandas, stores	Utiliser leurs complémentarités d'activités pour augmenter leur CA : dépôt de placards et dressings dans le show-room d' <i>ADP</i> , ventes et rétrocessions, publicité réciproque	Dépôt de placards et dressings de <i>Feria</i> dans le point de vente d' <i>ADP</i> , avec rétrocession sur les ventes Publicité réciproque Récupération des clients du partenaire sur leurs activités respectives
		Placards sur mesure, revêtements murs et sols		

Globalement, ces alliances visent à élargir les prestations offertes au client afin de répondre à des besoins plus diversifiés. L'alliance a donc pour effet majeur de véhiculer une image d'entreprise

plus grande que ce qu'elle n'est en réalité, sans pour autant utiliser les bénéfices de l'alliance pour investir dans la croissance interne de l'entreprise. Il semble alors que la firme qui a recours à une alliance de ce type veut s'ouvrir de nouvelles opportunités de marché sans pour autant augmenter sa taille.

3.1.2. L'axe « logique égocentrée – logique de co-développement »

Cet axe distingue la logique sous-jacente à l'alliance. En effet, s'il n'était pas directement formulé dans les propos des dirigeants une volonté de se développer soi-même sans partage, il était au contraire souvent cité la nécessité d'aider le partenaire, et la volonté d'évoluer ensemble. Aussi avons-nous effectué une distinction entre les entreprises qui déclaraient ouvertement vouloir autant le développement du partenaire que le leur, et celles qui maintenaient le silence à ce sujet. Il est alors apparu que ces dernières voient avant tout dans l'alliance un moyen d'assurer leur propre développement, sans finalement se préoccuper du partenaire. Leurs « non-propos » sur certains points nous ont alors conduit à identifier une notion de « logique égocentrée », qui constitue l'un des deux extrêmes de cet axe.

La logique égocentrée, comme son nom l'indique, est centrée sur soi. Cette notion peut être illustrée par quelques exemples. *Architek*, jeune architecte sorti de l'école, voit l'alliance comme un tremplin. C'est un moyen pour lui d'assurer son développement et de se constituer un CV : « Pour faire des concours de marchés publics, il y a une annonce qui est passée, il faut déposer un dossier de candidature, et quatre ou cinq entreprises sont sélectionnées. Déjà, pour franchir ce pas, on nous demande le chiffre d'affaires, les références... Mais quand on n'a pas fait grand chose : un bungalow, deux ou trois maisons, il y a peu de chances pour qu'on vous prenne. Donc la seule manière d'accéder à des concours, c'est de s'associer avec une agence qui va vous apporter ses références et son chiffre ». Pour *Arkaban*, son partenaire, l'alliance est un moyen de survivre à court terme. Actuellement en pleine réorientation stratégique suite à la faillite d'un de ses plus gros clients pour lequel il effectuait des prestations d'expertise d'assurance, il a admis que « si ce n'était pas lui, ça pourrait très bien être quelqu'un d'autre ». Sa priorité n'est pas d'aider son confrère à démarrer, mais d'assurer sa propre survie. Dans le cas d'*ADP* (menuiserie, fermeture), le dirigeant voit dans l'alliance la possibilité d'élargir les prestations offertes et de récupérer les clients sur son activité première. Il n'entretient d'ailleurs aucune relation régulière avec son partenaire, *Feria* (pose de placards). Ainsi, à cette logique centrée sur son propre développement, et finalement assez désintéressée de celui du partenaire, s'oppose une logique d'entraide, de partage et de soutien mutuel : la logique de co-développement.

Cette notion implique l'idée que le développement de l'entreprise ne peut être entendu (à l'extrême) que par le développement conjoint du partenaire. Ici, des termes tels que « ensemble », « en commun », « soutien » ou « collaboration » apparaissent fréquemment. C'est ainsi que la dirigeante de *Palanautic* (vente de bateaux) exprime sa relation avec son partenaire, pour qui l'entraide est essentielle : « [Si l'alliance s'arrête], *au niveau punch, je crois que j'en perds 80%. [...] L'apport principal c'est de ne pas me sentir seule dans mon job. Je ne pourrais pas être seule* ». De même, le dirigeant d'*Orgues Clermontais* (manufacture d'orgues) exprime l'importance de travailler ensemble et en confiance : « *Là, j'engage mon entreprise, tous mes salariés, la survie de ma société dans ce chantier. Il dure presque trois ans vous imaginez ? Là je n'ai pas droit à l'erreur, c'est pour ça que c'est avec lui ou personne* ». Finalement, ces deux dimensions (objet du partenariat et logique sous-jacente) permettent de caractériser quatre configurations d'alliances de TPE.

3.2. LES CONFIGURATIONS D'ALLIANCES DE TPE

L'alliance égocentrée orientée métier résulte davantage d'une nécessité de travailler avec un partenaire, que d'une réelle volonté. En effet, dans tous les cas, l'une des deux entreprises a besoin de trouver un partenaire pour atteindre son objectif : se recentrer pour *Vinipassion*, trouver un moyen de stabiliser l'activité pour *Ferazur*, réorienter l'activité de l'entreprise pour *Arkaban* et trouver un moyen de survivre pour *Architek*. Ainsi, l'alliance égocentrée orientée métier est le résultat d'une réflexion sur le métier de l'entreprise, dans le but de se développer soi-même avant tout. Outre cette dimension de nécessité, ce type d'alliance se caractérise également par la mise en commun de ressources ou de compétences : des locaux, une enseigne et un stock pour *Vinipassion* et *Saturne*, des ressources humaines, une ligne de produits et des compétences techniques pour *Cristal* et *Ferazur*, des compétences techniques et des ressources matérielles pour *Gamma* et *Infograf*, et des compétences techniques complémentaires pour *Architek* et *Arkaban*.

L'alliance de co-développement orientée métier est également issue d'une réflexion sur le métier de l'entreprise, mais non plus d'une nécessité. C'est une démarche volontaire, de co-construction, qui lie les deux partenaires. En effet, ils repensent leur métier ensemble, voire envisagent une réorientation complète de l'activité en commun. Ainsi, l'idée étant de devenir plus efficaces ou plus rentables, les entreprises sont parfois prêtes à investir dans des ressources communes : recrutement ou achat commun de matériel. D'une façon générale, cette configuration d'alliance permet aux entreprises d'envisager une réorientation ou une spécialisation de leur

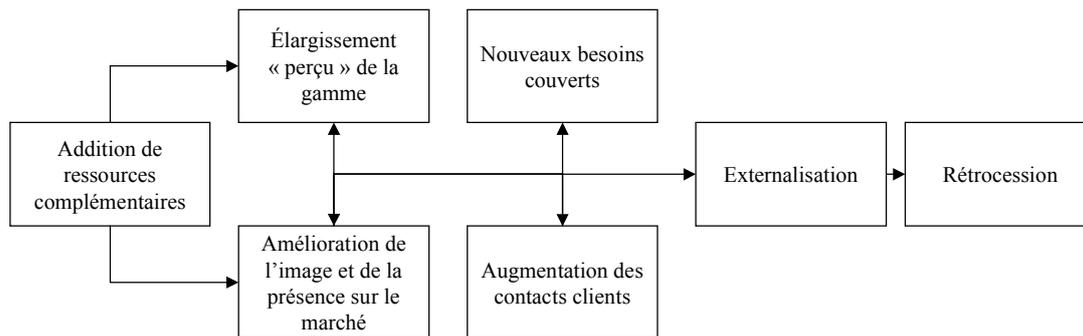
activité, notamment par la création d'une offre nouvelle : un journal pour *Sylogis* et *Omega*, une activité de décoration pour *Antinea* et *Vincia*, et une activité de grand événementiel pour *Visual* et *Distritech*. Cette configuration est fortement caractérisée par la volonté d'entraide qui anime les dirigeants.

L'alliance de co-développement orientée produit résulte de cette même démarche de soutien mutuel et d'entraide entre les dirigeants alliés. Toutefois, l'alliance n'a pas pour objet la remise en question du métier, même si les échanges sur leurs activités respectives sont également nombreux dans ce cas. Le partenariat résulte plutôt d'une volonté d'élargir le catalogue de prestations ou de produits, sans modification fondamentale du métier. Il s'agit d'ajouter des ressources complémentaires, de se répartir le travail en fonction des spécialités de chacun, mais aussi d'évoluer ensemble et de valoriser le partenaire. Dans cette configuration, les dirigeants expriment régulièrement le fait qu'ils se recommandent mutuellement aux clients, qu'ils se font de la publicité réciproque, et qu'ils se stimulent mutuellement. Si l'objet est d'atteindre un effet taille, la relation humaine tient une part prépondérante dans le fonctionnement de l'alliance : « *On est deux petits cabinets et quand on s'associe, on ne voit pas deux fois plus grand, on voit dix fois plus grand. On ne fait pas des projets deux fois plus gros, mais on fait des projets dix fois plus gros [...] parce qu'on se donne l'envie, l'énergie, la stimulation* ». C'est ainsi que Jacques Seguy, dirigeant d'*Arc en ciel*, cabinet d'architectes, témoigne de sa relation avec *Ingelec*, ingénieur fluides. La recherche de l'effet taille, tout en maintenant la proximité et la personnalisation chère aux TPE, est clairement formulée par *Internet Conseil* (Conception de systèmes informatiques) : « *Par rapport aux petites entreprises, on a la force d'avoir un domaine de compétences plus large grâce à notre partenaire. Et par rapport aux grandes, on a l'avantage de la flexibilité et de l'adaptabilité à des besoins différents. On ne vend pas des recettes toutes faites, mais on adapte notre réponse à des besoins particuliers* ». La logique d'entraide et de partage est donc au centre de ce type d'alliance stratégique. Ainsi trouve-t-on dans cette catégorie trois cas d'alliances où l'un des partenaires envisage par ce biais d'aider l'autre à démarrer : *Palanautic* (vente de bateaux), *Lumison* (sonorisation de spectacles) et *AB* (fermeture et automatisme).

La logique d'entraide devient totalement absente dès lors qu'on entre dans la configuration **d'alliance égocentrée orientée produit**. Ici, le but est d'accéder à des ressources complémentaires, qui viennent compléter le portefeuille de prestations ou de produits à offrir au client. Par un système de répartition des tâches et de rétrocession financière, les entreprises cherchent avant tout à bénéficier d'une image d'entreprise plus grande, en externalisant vers le

partenaire la partie moins maîtrisée, et en touchant des commissions sur les ventes au prorata de leur participation. Ici, le développement du partenaire n'est pas au centre des préoccupations, pourvu que l'alliance leur permette leur propre développement. L'alliance de égocentrée orientée produit a pour objet d'être compétitif face à des entreprises de plus grande taille, ou plus simplement de pouvoir offrir des prestations complémentaires, pour toucher plus de clients, et les récupérer sur leur activité première.

Figure 5. Fonctionnement de l'alliance égocentrée orientée produit



Ainsi, si l'alliance métier s'oriente vers une réorganisation de l'entreprise ou une réflexion sur le métier, l'alliance produit vise davantage à améliorer la présence commerciale, ou à trouver de nouveaux débouchés pour les compétences actuelles de l'entreprise.

4. IMPLICATIONS SUR LES MODES DE GESTION DE L'ALLIANCE

4.1. LES ALLIANCES DE TPE : DES ALLIANCES INFORMELLES

Lorsque ont été abordées les questions concernant la coordination des partenaires, plusieurs points sont apparus. Tout d'abord, aucune alliance n'est formalisée par un contrat écrit. L'engagement est (m)oral entre les dirigeants, qui mettent en avant l'importance de la parole donnée et des valeurs communes. Mais si ce résultat constitue déjà en soi une spécificité des TPE, cela va plus loin dans le sens où le contrat est catégoriquement refusé par 18 dirigeants. Il faut ajouter à ces derniers les dirigeants qui, s'ils ne déclarent pas ouvertement le refuser, déclarent se méfier du contrat et le juger inutile (13 dirigeants). En tout, 31 dirigeants sur 40 ont au minimum une confiance plus que réduite dans la contractualisation, et la moitié d'entre eux refusent tout simplement de contractualiser la relation. Trois arguments au refus ont été majoritairement cités : la volonté de conserver son autonomie, l'importance de la parole donnée, et l'importance des valeurs communes. Si le contrat était proposé, il pourrait engendrer une rupture de la confiance mutuelle. La représentation que se fait le dirigeant du contrat pourrait devenir autoréalisatrice, et le pousser ainsi à adopter un comportement opportuniste... C'est ainsi que les propos suivants ont été relevés : « *Je trouve que le*

formalisme est un échec à la collaboration [...] La collaboration serait complètement inhumaine si on faisait ça » (Sylogis) ; ou encore « Avec lui [le partenaire], à part perdre toute sa confiance, je n'aurais rien à gagner à lui proposer un contrat » (Palanautic). D'une façon générale, si la confiance est généralement mise en avant dans la littérature comme facteur de succès d'une alliance, elle prend une dimension toute différente en TPE, puisque la contractualisation peut être perçue à l'inverse de ce qu'elle l'est en grande entreprise : une forme de trahison, risquant de mettre en péril la pérennité du partenariat (Jaouen, 2004). Ce qui est traditionnellement présenté comme créateur de sécurité, de tranquillité et de confiance réciproque, apparaît ici comme un acte profondément déstabilisateur.

4.2. LE REFUS DU CONTRAT DANS LES ALLIANCES ORIENTEES « PRODUIT »

Dans les alliances « produit », qu'elles soient égocentrées ou de co-développement, la confiance prédomine largement, et le contrat est refusé. Celui-ci est jugé inutile car l'entreprise ne remet pas en question son métier, et que sa survie ne dépend pas fondamentalement du partenariat. L'importance de la parole et des valeurs communes, ainsi que la volonté d'autonomie, prennent alors le pas sur un contrat que beaucoup admettent ne pas avoir les compétences pour constituer. C'est ainsi que *Bricoloc* (location de matériel de manutention) exprime : « *On s'est mis d'accord, on se respecte, on se fait confiance, et on tient nos engagements. Et si un jour il ne joue pas le jeu, ce sera fini, un point c'est tout. [...] C'est une question d'honneur* ». Sans être aussi catégorique, *Alpha*, menuiserie aluminium, en alliance avec *AB*, exprime : « *Non, il ne faut pas en faire. Dès qu'il y a un contrat, il y a des contraintes, il y a des règles. Et il ne faut pas de règles. Il faut que ça reste complètement informel. Il ne faut pas lier les hommes sur des sentiments ou des valeurs. A partir du moment où il y a un contrat, [...] on peut facilement se retrancher derrière. Et nous c'est plus profond que ça. Il faut que ce soit un état d'esprit. C'est pour ça qu'on ne peut pas formaliser, réglementer ce type de relation. Si vous l'amenez sous forme de contrat ou de règles, c'est fini, c'est mort, ça n'existera plus* ». Ainsi, la confiance entre les dirigeants prédomine et les conduit à refuser le contrat. Mais si c'est la relation amicale qui rend la contractualisation superflue dans les alliances de co-développement, c'est davantage un intérêt commun à collaborer dans les alliances égocentrées qui autorise la confiance : les deux partenaires ont tout intérêt à travailler en collaboration pour favoriser le développement de leurs activités respectives.

4.3. LA CONFIANCE DANS LES ALLIANCES DE CO-DEVELOPPEMENT ORIENTEES METIER

Dans ce type d'alliance, la confiance prédomine largement du fait du lien fort qui unit les partenaires. Mais il n'en demeure pas moins que certains d'entre eux aimeraient formaliser la relation par un contrat écrit. Dans tous les cas où l'un des dirigeants souhaite la formalisation, celui-ci est issu d'une volonté de renforcer le partenariat, afin de le consolider. Les enjeux devenant importants et mettant en jeu le développement de l'entreprise, il semble primordial à un certain nombre de dirigeants de « verrouiller » le partenariat afin de continuer le développement sur des bases plus solides. Ainsi, *Visual* et *Distritech* envisagent d'établir un contrat de partenariat, bien que *Distritech* soit déjà détenteur de 12% du capital de *Visual*. *Antinea* et *Vincia* souhaitent quant à eux formaliser leur relation concernant le matériel et l'utilisation du local, qui accueille désormais les deux activités. Toutefois, il n'en va pas de même lorsque l'on s'intéresse aux alliances égocentrées orientées métier.

4.4. LA CONFIANCE CONTRAINTE DANS LES ALLIANCES EGOCENTREES ORIENTEES METIER

Ici, la confiance est contrainte dans la plupart des cas. Ceci peut s'expliquer par le fait que les dirigeants entretiennent un lien faible au sens de Granovetter (1985, 2000), mais pourtant partagent des objectifs qui peuvent remettre fortement en question la viabilité de l'entreprise si l'alliance venait à s'arrêter. Ce point est à rattacher à la notion d'interdépendance des partenaires. En effet, dans les alliances métier, l'interdépendance est forte dans la plupart des cas. Or, comme le lien entre les partenaires est faible, il est alors logique qu'ils ne se fassent qu'une confiance timide. Un propos d'*Architek* (architecte) illustre bien cette idée : « *Ce qui est particulier entre nous, c'est d'avoir une relation qui n'est pas vraiment cadrée au niveau d'un contrat. Par exemple, actuellement il me doit 9000 €, si il veut il peut disparaître dans la nature et ne pas me payer. Ce qui fait que la relation est particulière, c'est que c'est une relation de confiance qui s'est installée et qu'il est assez difficile de... parce que moi je me suis fais avoir plein de fois... J'ai travaillé avec des amis, où je n'ai pas forcément fait signer de devis, et quand j'envoyais la facture elle ne me revenait jamais payée* ». Ainsi, si les dirigeants déclarent se faire confiance, certains propos permettent de penser que la confiance est contrainte, soit par une habitude, soit parce que la collaboration a commencé de façon informelle, et que les dirigeants n'ont pas osé changer de fonctionnement et demander un contrat.

Paradoxalement, les dirigeants qui témoignent une confiance contrainte envers leur partenaire ne veulent pas tous pour autant contractualiser. Seuls quatre dirigeants souhaitent formaliser la relation. Les résultats montrent qu'ils ont pour motif la volonté de se protéger, notamment

d'une absorption du savoir-faire par le partenaire. A l'opposé, leurs partenaires refusent le contrat en argumentant le maintien de l'autonomie, mais les résultats montrent qu'ils sont effectivement en train d'absorber ledit savoir-faire. Ainsi, l'alliance égocentrée orientée métier est la configuration où la confiance contrainte prend toute sa dimension : dès lors que les firmes poursuivent des objectifs individuels en ayant besoin et en étant dépendantes du partenaire. C'est alors cette profonde divergence entre l'interdépendance des alliés, très forte dans ce cas, et le lien qui les rattache, faible et impersonnel le plus souvent, qui contribue à créer ce climat de confiance contrainte.

D'une façon générale, le mode de coordination des alliances de TPE est fortement rattaché à deux éléments : d'une part, le lien qui unit les dirigeants, et d'autre part, l'interdépendance des partenaires. En effet, cette double prise en compte explique pourquoi les dirigeants en alliance égocentrée orientée produit refusent le contrat et se coordonnent par la confiance. Etant dans une relation où ils n'échangent que peu d'informations autres que commerciales, ils ont tous deux davantage à gagner en restant ensemble qu'en étant séparés. La confiance est alors permise puisque l'interdépendance est faible ou moyenne. C'est l'intérêt mutuel qui prédomine dans ce type de relation. A l'opposé, dans les alliances égocentrées orientées métier, l'interdépendance est forte puisque les deux dirigeants envisagent une modification de l'activité par la collaboration. Or, n'ayant pas de lien personnel, et souvent ne se connaissant pas avant l'alliance, ils ne font preuve que d'une confiance contrainte, et craignent une absorption du savoir-faire par le partenaire. Entre les deux, la confiance prime dans les alliances de co-développement, qu'elles soient orientées métier ou produit, car les dirigeants éprouvent une grande affection l'un pour l'autre, et la communauté de valeurs prend le pas sur un contrat qui « *n'a pas sa place dans de véritables relations humaines* » (Alpha).

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche témoignent de la spécificité des alliances stratégiques lorsqu'elles mettent en relation des très petites entreprises. L'état de l'art présenté au début de ce travail a montré que les alliances stratégiques, lorsqu'elles concernent les grandes entreprises, peuvent prendre plusieurs formes : additives ou complémentaires, entre entreprises concurrentes ou non (Hennart, 1988 ; Dussauge et Garrette, 1995, entre autres). Les travaux sur les alliances de PME montrent en revanche que ce type de firme évite, voire refuse les alliances entre concurrents, et favorise les alliances complémentaires plutôt qu'additives (Puthod, 1995 ; Bacus Montfort, 1997). Les résultats de cette recherche montrent que les TPE ne refusent pas

forcément les alliances avec des concurrents, puisque quatre alliances concernent des firmes concurrentes. Toutefois, elles ne se perçoivent pas comme telles, mais plutôt comme des « confrères ». De plus, assez paradoxalement, dans les quatre cas les dirigeants réalisent des alliances de co-développement. En effet l'on peut supposer que s'ils sont dans une logique égocentrée, ils ne peuvent se faire confiance, chacun craignant des objectifs cachés (le *hidden agenda* mis en avant dans le courant de l'économie industrielle), et dans ce cas refusent de s'allier avec une entreprise concurrente. En revanche, dans une logique de co-développement, c'est davantage la recherche « d'évitement de la concurrence » qui est centrale. Les TPE peuvent alors envisager de s'allier avec un concurrent dès lors que la confiance est assurée par un lien fort, et que l'alliance permet d'accroître la présence de l'entreprise sur le marché, ou d'accéder à des projets de plus grande ampleur (appels d'offres importants par exemple).

D'autre part, les alliances mettant en relation deux TPE présentent la double dimension additivité et complémentarité, dimensions qui sont généralement dissociées voire opposées dans les travaux sur les alliances en grande entreprise ou en PME. En effet, les entreprises recherchent, dans tous les cas, des ressources complémentaires aux leurs. De plus, dans les alliances « produit » notamment (mais ceci est également vrai dans certaines alliances orientées « métier »), les entreprises recherchent l'atteinte d'un « effet taille » : elles cherchent à croître, sans grandir. En additionnant des ressources complémentaires, les entreprises cherchent à élargir leur gamme de prestations, à toucher un éventail plus large de clients, à agrandir leur zone de couverture, et à donner l'image d'une entreprise de plus grande taille. Pouvant répondre à des demandes plus larges, dépassant leur seul domaine de compétences, elles accèdent à des marchés qu'elles n'auraient pas pu toucher si elles étaient restées seules, car leurs compétences trop spécialisées, ou leur taille trop réduite, ne leur permettent pas d'y répondre. Ainsi, les alliances stratégiques entre TPE sont spécifiques dans le sens où elles ne relèvent ni des processus mis en avant pour les grandes entreprises, ni de ceux concernant les PME. Ici, additivité et complémentarité ne s'opposent pas dans deux formes d'alliances bien distinctes, mais sont combinées afin d'atteindre le double objectif de conservation de la spécialité - effet taille.

Enfin, les alliances stratégiques entre TPE relèvent également de modes de coordination spécifiques. Aucune alliance ne fait l'objet d'un contrat écrit, mises à part celles qui répondent ensemble à un appel d'offres et où la répartition des tâches est implicitement déterminée à l'avance. De plus, le refus du contrat dans plus des trois-quarts des alliances

étudiées témoigne de cette spécificité. Ceci est à rapprocher du lien fort et affectif établi entre les dirigeants, qui ne peuvent travailler sans confiance pour la grande majorité d'entre eux. Ainsi, dans la majeure partie des cas, la construction d'un lien fort entre les partenaires est indispensable pour envisager un partenariat, et de fait, la relation étant interpersonnelle, le contrat devient superflu. Enfin, la notion de confiance contrainte est assez novatrice pour analyser les modes de coordination de l'alliance stratégique. Celle-ci apparaît dès lors que les dirigeants sont fortement interdépendants, mais sont dans une logique égocentrée. On peut alors supposer que ce type d'alliance est le plus propice à l'échec du partenariat.

D'un point de vue méthodologique, l'objet de cette recherche qualitative est principalement la découverte et l'exploration d'un nouveau domaine, et le développement d'hypothèses. Elle implique donc un certain nombre de biais dont il faut tenir compte. Si l'interprétativisme permet une compréhension en profondeur d'un phénomène, il y a inévitablement interprétation des actions, non seulement de la part du chercheur, mais aussi des acteurs étudiés. Ainsi, un entretien sera un acte caractérisé par l'interprétation de l'interviewé puis celle du chercheur. Toutefois, la triangulation des données et l'hétérogénéité de l'échantillon permettent de penser que ces résultats présentent une validité interne et externe satisfaisante. En effet, on considère généralement qu'un échantillon homogène favorise la mise en évidence de relations et la construction d'une théorie, en évitant tout élément atypique. Par opposition, l'on va favoriser des éléments dissemblables lorsque l'on souhaite étendre des résultats déjà établis et possédant une forte validité interne. Entre les deux, Cook et Campbell (1979, cités par Royer et Zarlowski, 1999b) proposent une solution qui consiste à utiliser des échantillons composés d'éléments volontairement très différents, pour augmenter la validité externe des résultats. En effet, « le principe d'inférence est le suivant : l'hétérogénéité exerçant une influence négative sur la significativité de l'effet, si la relation apparaît significative malgré cet inconvénient, alors les résultats peuvent faire l'objet d'une généralisation » (p 197). Ainsi, la petitesse de l'échantillon est dans une certaine mesure compensée par une variété de secteurs et de profils d'entreprises.

Finalement, d'un point de vue pratique, les résultats de la recherche montrent que l'alliance semble bénéfique à la TPE dans le sens où elle lui assure de nouveaux débouchés, qu'ils soient purement commerciaux, ou pouvant aller jusqu'à la remise en question de l'activité même de l'entreprise. Au vu des discours des dirigeants interrogés, l'alliance permet d'améliorer la pérennité des firmes. Oliver (2001) montre qu'une corrélation existe entre l'absence d'alliance et la mort précoce des petites entreprises de biotechnologie. Si ce secteur

d'activité n'a pas été pris en compte dans la présente recherche, plusieurs dirigeants témoignent néanmoins du rôle joué par l'alliance dans leur pérennité. Par ailleurs, l'alliance permet à la TPE de dépasser la saturation d'au moins une ressource, celle qui l'empêche, de par sa nature ou son volume, de se développer isolément. Outre les ressources financières, plusieurs dirigeants ont constaté que l'alliance leur a permis d'éviter de recruter, ledit recrutement étant trop lourd en termes de trésorerie, de coût, d'organisation, ou même n'étant tout simplement pas souhaité. L'évitement de capacité ainsi créé a permis à un certain nombre d'entreprises de se développer de façon plus souple et plus stable à la fois, le partenariat étant plus flexible que le coût fixe engendré par un recrutement.

D'un point de vue général, l'alliance stratégique, dès lors qu'elle met en relation des entreprises de très petite taille, semble présenter des caractéristiques spécifiques qui rendent inappropriés les référentiels utilisés pour analyser les alliances de grandes entreprises. La typologie présentée dans ce travail vise donc à suggérer la nécessité d'adopter un cadre d'analyse adapté aux problématiques particulières de ce type de firme, où la rationalité économique n'est pas toujours présente, mais où il est nécessaire de raisonner en termes de rationalité « élargie ».

BIBLIOGRAPHIE

- Asquin M, Polge M. et Reynaud E. (1999), L'entrepreneur créateur de ressources ? Une contribution empirique, *1^{er} Congrès de l'Entrepreneuriat*, Lille.
- Bacus Montfort I. (1997), *Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI*, Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- Baillette P. (2000), *L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J-M. (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 224-256.
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R. et Carland J.A.C. (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization, *Academy of Management Review*, 9(2) : 354-359.
- Carrière J-B. (1990), La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique, *Revue Internationale PME*, 3(3-4) : 301-325.
- Chappoz Y. (1991), La gestion de l'interactivité entreprise / environnement, *Revue Internationale PME*, 4(3) : 53-75.
- Chapus E. Lesca H. et Raymond L. (1999), Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms : toward a modelization, *Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council of Small Business*, Naples, Italie.
- Cossette P. (1996), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, *Revue Internationale PME*, 9(1) : 123-142.
- Dussauge P. et Garrette B. (1995), *Les stratégies d'alliances*, Editions d'Organisation, Paris.

- Fonrouge C. (2002), L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique, *Revue Française de Gestion*, 138 : 145-158.
- Gamot G. et Vidaillet B. (1998), Parole et pensée dans l'action du dirigeant, in Laroche et Nioche (eds), *Repenser la stratégie*, Vuibert, Paris.
- Glaister K.W. et Buckley P.J. (1996), Strategic motives for international alliance formation, *Journal of Management Studies*, 33 : 301-332.
- Granovetter M. (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3) : 481-510.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.
- Gueguen G. (2001), *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Guilhon A. (1994), Le rôle de l'investissement intellectuel dans les stratégies d'implantation, *Revue Internationale PME*, 7(3-4) : 147-171.
- Hennart J.F. (1988), A transaction cost theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9(4) : 361-374.
- Ingham M. (1991), La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue internationale PME*, 4(2) : 43-84.
- Imbs P. (1995), Le financement des PME innovatrices : le temps du partenariat, *Revue Française de Gestion*, 104 : 30-45.
- Jaouen A. (2004), Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises, *Revue de l'Economie Méridionale*, 208.
- Jaouen A. (2005), *Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- Julien P-A. (1990), Vers une typologie multicritère des PME, *Revue Internationale PME*, 3(3/4) : 411-425.
- Laufer J-C. (1975), Comment on devient entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, 2 : 3-15.
- Lauriol J. (1998), Une nouvelle approche de la décision stratégique, *Revue Française de Gestion*, 121 : 65-79.
- Lefebvre E. (1991), Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices, *Revue Internationale PME*, 4(3) : 7-26.
- Marchesnay M. (1982), Pour un modèle d'hypofirme, in Legris G. (ed), *Entreprise et organisations*, Economica, Paris : 71-90.
- Marchesnay M. (1992), La PME : une gestion spécifique ?, *Problèmes économiques*, vol 2276.
- Marchesnay M. (1998), Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, 8-9 : 99-117.
- Marchesnay M. et Fourcade C. (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Nathan, Paris.
- Marmuse C. (1992), *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Paris, Economica.
- McAdam R. (2002), Large scale innovation-reengineering methodology in SME's, *International Small Business Journal*, 20(1) : 33-52.
- Miles A.M. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.
- Miles R. et Snow C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw Hill, New York.
- Oliver A.L. (2001), Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms, *Organization Studies*, 22(3) : 467-490.
- Puthod D. (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de Doctorat, Université de Savoie.
- Puthod D. (1996), Comprendre les alliances de PME (à partir d'une base de connaissances construite sur les préoccupations de l'entrepreneur), 5^{ème} Conférence de l'AIMS, Lille.

- Polge M. (2003), Petite entreprise et stratégie de terroir, *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 181-194.
- Royer I. et Zarlowski P. (1999), Echantillons, in Thiétart R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 188-223.
- Rumelt R.P. (1981), Towards a strategic theory of the firm, *Conference on "Non-traditional approaches to policy research"*, Graduate School of Business, University of California.
- Sauner-Leroy J-B. (2002), Allocation de ressources, avantage concurrentiel, et performance des PME de l'industrie manufacturière française, *Revue Internationale PME*, 15(1) : 65-85.
- Silvestre H. et Goujet R. (1996), Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI, *Revue Internationale PME*, 9(1) : 61-78.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris.
- Torrès O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 119-138.
- Tyler B.B. et Steensma H.K. (1995), Evaluating technological collaborative opportunities : a cognitive modeling perspective, *Strategic Management Journal*, Summer special issue, 16 : 43-70.
- Ulrich D. (1983), Governing transactions : a framework for cooperative strategy, *Human resource Management*, 22(1-2) : 23-40.