

Le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques : Le cas des PME essaimées

Wafi CHTOUROU

Eric Michaël LAVIOLETTE

EURISTIK – Centre de Recherche de l'IAE
6, cours Albert Thomas BP 8242- 69355 Lyon Cedex 08 France
Tel : (+33).04.78.78.71.58 Fax : (+33).04.78.78.77.50
Courriels : chtourou@univ-lyon3.fr ; laviolet@univ-lyon3.fr

Résumé :

La question d'équilibre entre les parties a rarement été abordée par les recherches sur les stratégies d'alliances. Pourtant, en pratique, nombreuses sont les PME qui réussissent à former des alliances avec les grandes entreprises. A l'exception de certains cas motivés par l'accès à des avantages spécifiques à l'environnement de la PME, la conclusion de ce type d'alliances suppose la thèse selon laquelle, pour s'allier avec des grandes entreprises, la petite entreprise doit être en mesure de réduire le différentiel de ressources, en démontrant sa capacité à mobiliser des ressources au-delà de sa dotation. L'objet de cet article est de comprendre le rôle des réseaux dans la dynamique de formation d'alliances asymétriques par des PME essaimées. En appui sur deux études de cas longitudinales, nous proposons deux cadres d'analyse fondés sur une approche socio-économique des réseaux. Le premier est de nature opératoire : il décrit le fonctionnement des PME en trois phases clés du processus d'alliance : l'émergence, la sollicitation et la mise en place. Le deuxième cadre d'analyse est d'ordre conceptuel : il permet l'application de la dichotomie liens forts et liens faibles dans l'étude de la formation d'alliances asymétriques par des PME essaimées.

Mots clés : alliances asymétriques, essaimage, PME, réseaux

INTRODUCTION

L'étude des alliances stratégiques a suscité un intérêt croissant chez les chercheurs en management stratégique au cours des dernières années (Kogut, 1988 ; Hagedoorn, 1991 ; Garrette & Dussauge, 1995). La plupart des travaux sur le sujet ont porté sur l'intérêt de la manœuvre, les modalités contractuelles, la mise en place et les implications managériales de l'alliance. Toutefois, peu de chercheurs se sont penchés sur la question de l'équilibre du rapport entre partenaires du fait de leur portefeuille de ressources et de leur position concurrentielle. Pourtant, avec la dimension organisationnelle et la dimension concurrentielle, la « symétrie » est au cœur de l'interprétation des alliances comme le présentent Garrette & Dussauge (1995) dans leur modèle testé et validé auprès de deux cents entreprises.

Lorsque la symétrie est faible, les alliances peuvent être qualifiées d'asymétriques, compte tenu des fortes différences en termes de portefeuille de ressources et de positions concurrentielles. Concrètement, les accords de coopération entre grandes entreprises et petites entreprises sont des alliances asymétriques. De même, tombent sous cette définition les rapprochements entre entreprises issues d'une part, de pays plus industrialisés et d'autre part, de pays moins développés. Relativement peu étudiées, ces alliances ne manquent pas de soulever de nombreuses questions notamment sur les conditions de leur formation. En particulier, si l'on se place du côté de la petite entreprise, on peut se demander comment parvient-elle à former des telles alliances, alors qu'en théorie, l'asymétrie est source d'ambiguïtés : elle accroît les risques de hasard moral et d'opportunisme et tendrait à invalider toute coopération.

Néanmoins, en pratique, nombreuses sont les PME qui réussissent à former des alliances avec les grandes entreprises malgré des asymétries multiples en terme de taille organisationnelle, de réputation, de ressources, d'informations, etc. Une telle capacité des PME à engager les grandes entreprises sur ces voies, nous semble intrigante au point de soulever la question des modalités de formation de telles alliances asymétriques. Notre article entend apporter une piste de réflexion sur cette question en avançant la thèse que la capacité des PME à former des alliances asymétriques réside dans la mobilisation des ressources de leurs réseaux : c'est-à-dire celles issues de leurs relations antécédentes avec d'autres entreprises et notamment des grandes. Pour développer cette thèse, nous nous sommes intéressés aux cas de PME

essaimées dont les relations avec une grande entreprise suggèrent un potentiel de mobilisation à des fins de formation d'alliances asymétriques. Ainsi, nous essayons de comprendre comment les PME essaimées utilisent-elles le réseau de leur entreprise « mère » dans la dynamique de formation d'alliances asymétriques avec d'autres grandes entreprises?

I. ALLIANCES ASYMETRIQUES : LE CAS DES PME ESSAIMÉES

L'essaimage est un processus de création d'une nouvelle entreprise indépendante par un ou des salariés avec le soutien de l'entreprise qui les employait. Parmi les différentes formes d'essaimage, une distinction s'impose : celle de l'essaimage individuel et celle de l'essaimage stratégique (Descamps, 2000). L'essaimage individuel concerne une activité sans lien avec celle(s) de l'entreprise mère. L'enjeu de cet essaimage est de permettre la reconversion professionnelle du salarié dans un contexte de sureffectifs. L'accent est donc placé sur le projet individuel du salarié et il s'agit principalement d'une problématique de gestion des ressources humaines (Le Coz, 1996). Cette forme d'essaimage tombe en dehors du cadre de notre article.

A l'inverse, l'essaimage stratégique nous intéresse plus particulièrement étant donné qu'il concerne la création d'activités nouvelles en lien avec celles de l'entreprise mère. Cette proximité technique induit bien souvent des relations coopératives à court ou à moyen terme (Daval, 2000). Ainsi, une fois créée, la PME se développe à partir de relations partenariales d'ordre financier, technologique ou commercial avec une grande entreprise. De tels antécédents relationnels sont susceptibles d'influer positivement sur la capacité à former d'autres alliances asymétriques. En effet, il est admis que la formation d'une alliance passe avant tout par une reconnaissance réciproque en tant que partenaires potentiels crédibles (Balakrishnan & Koza, 1993). Aussi, nous pouvons penser que toute PME issue d'un essaimage stratégique dispose d'une crédibilité accrue en tant que partenaire potentiel pour une grande entreprise.

Toutefois, nous souhaitons, à la suite de Daval (2000), distinguer deux formes d'essaimage stratégique : celle obéissant à une logique dominante d'externalisation et celle s'inscrivant dans une logique principale d'innovation.

Dans une optique d'externalisation, l'essaimage consiste en l'action de confier à un salarié ou un groupe de salariés la reprise d'une activité réalisée en interne avec un transfert du personnel et d'équipements (Barthélémy, 2001). Théoriquement, il s'agit d'une forme de décroissance externe où des actifs combinés et en état de fonctionnement sont déplacés vers une nouvelle entité créée (Paturel, 1981). A la suite de ce transfert, les relations entre entreprise mère et entreprise essaïmée sont très étroites (Daval, 2000). L'enjeu d'une telle démarche réside dans la perpétuation des routines pré-établies qui permettent de réduire fortement les coûts d'externalisation pour l'entreprise mère et les coûts de démarrage pour l'entreprise essaïmée. Ces routines sont de nature technique du fait d'un transfert en l'état des ressources et des compétences mais aussi sociales compte tenu des relations interpersonnelles fort développées. De fait, le niveau d'intégration des deux entités reste élevé.

Dans une optique d'innovation, l'essaimage consiste en l'action de confier à un salarié ou un groupe de salariés la création d'une activité à fort potentiel de valeur ajoutée au sein d'une entité indépendante mais proche de l'entreprise mère. Théoriquement, il s'agit d'une forme de décroissance interne où des actifs non combinés sont transférés vers une nouvelle entité créée (Paturel, 1997). A la suite de ce déplacement, les relations entre les deux entités sont souvent moins structurées. L'enjeu d'une telle démarche réside dans l'opportunité d'innovation que présente une petite entité autonome qui bénéficie aussi de façon flexible des ressources de réseau d'une grande entreprise établie. Donc, la logique est inverse, il s'agit de rompre plutôt que de perpétuer les routines établies que ce soit au niveau social ou technique. Les relations sont moins formalisées et plus souples. De fait, le niveau d'intégration des deux entités reste faible.

Nous pensons que cette différence en terme d'intégration à la grande entreprise mère jouera sur la nature des liens et des ressources mobilisés dans la formation d'alliances asymétriques par des PME essaïmées :

Si l'intégration est forte, nous pouvons penser que les relations de la PME se concentrent autour de l'entreprise essaïmante, qui pèsera de manière explicite sur la capacité de la PME essaïmée à contracter avec d'autres grandes entreprises au point de la priver de toute possibilité d'alliances. Les relations sont donc structurées et particulièrement contraignantes. La mobilisation est donc celle des liens forts notamment via la dyade avec l'entreprise mère.

Si l'intégration est faible, nous pouvons penser au contraire que les ressources mobilisées par l'entreprise essaimée sont plus versatiles, plus diffus et plus implicites. Le rôle de l'entreprise essaimante sera de fait moins prégnant laissant place à une plus grande diversité d'acteurs. Les relations sont donc plus souples et peu contraignantes. La mobilisation est celle de liens faibles notamment à travers le réseau étendu de l'entreprise mère.

Néanmoins, quel que soit la logique, l'essaimage aboutit à la formation de petites entreprises disposant d'un capital relationnel avec des entreprises généralement de plus grande taille. De telles dispositions peuvent amener ces PME à développer des capacités particulières de dépassement de leurs ressources limitées. En effet, il est généralement admis que le principal problème des PME réside dans leur faible dotation en ressources. De fait, l'absence ou la limitation de slack limite fortement les possibilités de croissance de la PME qui peut être rapidement cantonnée à l'exploitation d'interstices (Penrose, 1959) ou à une activité de sous-traitance à faible valeur ajoutée. La croissance de la PME reste donc limitée sur la seule base de son portefeuille de ressources. Pour se développer, elle devra chercher à aller au delà de ses ressources détenues pour mobiliser celles d'autres entreprises. L'alliance se pose ainsi comme une alternative pour dépasser les dilemmes de croissance inhérents à la PME (Puthod, 1998).

L'alliance permettrait à la PME d'atteindre « *une masse critique* » (Attiyeh & Wenner, 1979) indispensable pour passer à un autre stade de développement. Toutefois, la capacité de la PME à s'allier notamment avec des entreprises de plus grande taille est problématique. Le différentiel de ressources est susceptible de freiner toute possibilité de rapprochement entre les deux parties. La conclusion de ce type d'alliances suppose la thèse selon laquelle, pour s'allier avec des grandes entreprises, la PME doit être en mesure de réduire le différentiel de ressources, en démontrant sa capacité à mobiliser des ressources au-delà de sa dotation. Autrement dit, elle devra mobiliser des ressources dites de réseau qui appartiennent à d'autres acteurs. Pour mieux comprendre, le rôle des réseaux et de leurs ressources dans la formation d'alliances, nous prenons une perspective socio-économique de la formation des alliances qui s'inscrit à la fois dans le prolongement et la critique de la perspective classique qu'est l'approche économique.

L'approche économique de la formation des alliances trouve ses racines dans la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975, 1985), l'organisation industrielle (Burgers et al.,

1993), ainsi que les approches d'apprentissage organisationnelle (Hamel, 1991). Les travaux de Kogut (1988) constituent un point d'orgue de cette approche. Cet auteur distingue trois principales motivations à la formation des alliances. Premièrement, les coûts de transaction élevés résultant d'un petit nombre d'acteurs ; deuxièmement, une orientation stratégique focalisée sur la recherche d'une compétitivité et un pouvoir de marché ; et troisièmement, une recherche d'accès à des connaissances nouvelles. Cette perspective insiste sur la dimension instrumentale de l'alliance en soulignant qu'il s'agit d'un arrangement ponctuel résultant de possibilités pour une entreprise de compléter ses ressources. Implicite dans ces approches est l'idée que les entreprises sont dans un système atomistique où les informations circulent librement et sont facilement accessibles et que les opportunités alliances sont objectives pour tous (Gulati, 1995).

L'approche socio-économique prend une perspective différente en affirmant que toutes les entreprises sont encastrées dans un ou plusieurs réseaux où ils collaborent pour créer de la valeur dans l'optique de servir les marchés (Granovetter, 1985). Aucune firme n'est suffisamment grande pour s'auto suffire et le partage de ressources est plus affaire de nécessité que de choix. L'essence des alliances stratégiques réside dans la formation d'une relation formelle et durable pour faciliter l'échange continu des ressources. Les alliances stratégiques sont des solutions de long terme plutôt que des choix temporaires (Yoshino & Rangan, 1995). Cette approche diffère de l'approche économique et cela sur plusieurs raisons.

Premièrement, elle introduit une dimension dynamique. Il ne s'agit plus de concevoir l'alliance comme une confrontation entre entreprises dotées de ressources communes ou distinctives cherchant à minimiser les coûts de transaction. Il s'agit plutôt d'appréhender l'alliance comme un accord formel entre partenaires en vue d'échanger des ressources de manière soutenue. Les partenaires auront à investir en apprentissage et en adaptation pour que l'alliance prenne forme et commence à fonctionner comme mécanisme d'échange et plusieurs études ont démontré que l'apprentissage et l'adaptation sont essentiels au succès des alliances.

Deuxièmement, l'approche réseau présente l'alliance comme un engagement dans des relations et des actifs spécifiques qui ont le potentiel d'accroître la compétitivité des partenaires à travers la réduction des coûts de la chaîne de valeur, l'augmentation de la

différentiation des produits, la limitation des défections et l'accélération des cycles de développement produit (Dyer & Singh, 1998). Tous ces engagements accroissent l'interdépendance entre partenaires et de fait leur vulnérabilité. De tels investissements font que la réputation, le niveau de confiance et la réciprocité soient des conditions essentielles à la formation d'une alliance.

Troisièmement, l'approche réseau met l'accent sur la dynamique d'appropriation des rentes résultat de l'investissement des parties dans une relation créatrice d'actifs spécifiques. En général, l'appropriation des rentes dépend du pouvoir de négociation des parties. Ainsi, dans une alliance asymétrique, la part sera toujours favorable à la grande entreprise. Toutefois, les petites entreprises peuvent compenser cette asymétrie par l'amélioration de leurs positions auprès d'autres parties. Par exemple, une alliance avec une firme réputée et établie dans un nouveau marché accroît la crédibilité d'une entreprise inconnue de même que ses opportunités au sein de ce marché (Hitt et al., 2000).

Après avoir présenté notre cadre théorique et justifier notre choix d'aborder la formation des alliances dans une approche socio-économique, nous apportons quelques précisions sur les choix méthodologiques de notre recherche constituée de deux études de cas longitudinales.

II. METHODOLOGIE : DEUX ETUDES DE CAS LONGITUDINALES

Afin de saisir au plus près le rôle des réseaux dans la formation des alliances asymétriques, nous avons conduit une recherche longitudinale basée sur la construction de cas (Yin, 1994). Les cas ont été choisis à partir de deux critères : les logiques d'essaimage, à savoir celles d'externalisation et d'innovation que nous avons identifiées dans la littérature ; un accès privilégié à des sources d'informations multiples : entretiens avec les acteurs impliqués dans l'alliance, analyse de documents internes et observation directe. Le premier cas retenu concerne une PME française de développement de logiciels vidéo, essaimée dans une logique d'externalisation, qui s'engage dans une alliance avec une grande entreprise américaine. Le deuxième cas choisi est celui d'une PME tunisienne de fabrication de profilés en acier, essaimée dans une optique d'innovation, qui s'allie avec une grande entreprise française.

Pour construire ces deux cas, des enquêtes de terrain approfondies ont été menées auprès des différents acteurs impliqués dans les deux alliances. Dans un souci de triangulation des

données (Jick, 1979), nous avons mobilisé plusieurs sources d'informations. Toutefois, le recueil des données s'est déroulé de manière légèrement différente sur les deux sites. Dans le premier cas, l'étude a été effectuée sur la base d'une année d'observation et de dix entretiens semi-directifs avec les principaux dirigeants. Dans le deuxième cas, l'accès au terrain s'est fait à partir de six mois d'observation, de dix entretiens semi-directifs avec les principaux dirigeants des entreprises impliquées dans l'alliance asymétrique, ainsi que sur la base d'une analyse de documents.

A partir des informations recueillies, nous avons procédé dans un premier temps à la rédaction des cas pour les sites étudiés. Puis, dans un second temps, nous avons procédé à un travail de construction compréhensive des dynamiques étudiées (Claveau, Martinet et Tannery, 1998). Notre démarche s'apparente à une "*event history analysis*" sous la forme d'une narration descriptive (Eisenhardt, 1989). Elle permet d'appréhender l'articulation des faits, le système de relation entre les concepts qui les composent et l'évolution de ces derniers dans le temps. La formation des alliances a été restituée à l'aide de matrices chronologiques qui retracent l'apparition des événements et les implications qu'ils génèrent. Les données ont été analysées qualitativement. Pour ce faire, nous avons suivi les préconisations de Van de Ven & Poole (1989), ainsi que celles de Miles & Huberman (1991) sur la décomposition temporelle d'un phénomène. Notre démarche se résume ainsi :

1. Etablir une liste chronologique des principaux événements se produisant au cours du phénomène étudié. Nous entendons par événement tout fait provoquant un changement pour la PME étudiée ;
2. Structurer cette liste de manière à établir une suite chronologique d'événements appelée trajectoire. L'ensemble des trajectoires amène à une meilleure description du processus analysé ;
3. Faire une analyse de phases. Une phase est définie comme étant un ensemble donnant un sens à des activités simultanées à travers les trajectoires établies à l'étape précédente.

III. ETUDE EMPIRIQUE : L'ANALYSE DES CAS D'ALLIANCE

Conformément à notre approche méthodologique, nous avons choisi de présenter de manière narrative les cas de formation d'alliances par des PME essaimées en dégageant pour chaque

cas les phases clés. Chaque cas commence par un tableau synthétique des principaux événements qui seront repris et développés dans le texte avant de terminer sur une analyse et une discussion.

3.1. LE CAS RALLY

Tableau 1 – Matrice chronologique du cas Rally

	Période 1996-1998	Période 1998-2000	Période 2000-2002	2002
Principaux événements dans l'histoire de Rally	Succès commercial du projet de création de jeu de simulation automobile	Création de Rally et développement d'un studio de création de logiciel avec le soutien financier de Arcade	Forte dépendance financière et commerciale de l'entreprise-mère Arcade Faible contrôle du niveau des prix	Formation d'une alliance avec Pixel
Implications	Volonté d'Arcade de donner une suite au projet	Développement de jeux exclusifs pour Arcade	Recherche par Rally de nouveaux débouchés commerciaux	Accès aux ressources financières de Pixel Diminution de la dépendance d'Arcade

3.1.1. Introduction du cas

Rally est une petite entreprise française de développement de logiciels de jeux vidéo qui a été créée par d'anciens salariés d'Arcade : une grande entreprise du même secteur. Rassemblés au sein d'une équipe projet, ces salariés ont conçu un jeu de simulation automobile dont le succès commercial fut phénoménal. Avec la réussite, l'équipe était très courtisée à la fois par la direction d'Arcade qui souhaitait vivement une suite à ce jeu mais aussi par les concurrents à l'affût pour les débaucher. Fort de son pouvoir de négociation, l'équipe parvint à obtenir de leur direction de les aider à développer leur propre studio de création. Ainsi, fut essaimée Rally au sein de laquelle l'équipe développera des jeux exclusifs pour Arcade pendant deux années de suite.

3.1.2. Les spécificités de la PME essaimée

Durant ces deux années, l'entreprise développe une compétence distinctive en matière de conception de jeux de simulation automobile. Cette spécialité découle des savoir-faire de ses employés, des applications développées pour assister leur travail ainsi que d'une capacité à coordonner les travaux d'individus créatifs souvent peu gérables. Toutefois, si Rally acquiert une identité propre en tant que studio de développement. Elle se développe principalement dans le cadre d'une coopération étroite avec Arcade qui constitue à la fois son partenaire

financier avec une prise de participation à hauteur de 15%, son partenaire commercial avec deux contrats de développement de jeux et son partenaire technologique avec une location à bas prix des applications de conception.

Cette relation « ombilicale » privilégiée avec l'entreprise mère constitue un vecteur direct de ressources commerciales, financières et techniques mais elle va au delà de ces ressources contractuelles et explicites. En effet, en disposant d'un statut de « quasi filiale » d'Arcade, les entrepreneurs de Rally restent insérés dans l'entreprise en tant que « collègues » et peuvent ainsi mobiliser à loisir les contacts professionnels d'autres « collègues » du groupe. Ainsi, ils jouissent pleinement du capital relationnel ou social d'Arcade qu'il vont mobiliser et transférer au compte de leur entreprise. Ce capital leur permet d'accéder à des informations et à des ressources inestimables. Par exemple, ils disposent d'informations « internes » à Arcade sur des concurrents et des clients potentiels. De même, ils accèdent plus facilement à des réseaux de sous-traitants et d'autres fournisseurs. Enfin, ils disposent d'une notoriété acquise en tant que studio de création de jeux originaux mais elle reste intimement liée à celle d'Arcade.

L'ombre de cette grande entreprise apparaît plutôt bénéfique car elle leur donne une envergure dans ce secteur où l'image de marque est essentielle pour convaincre des partenaires de taille. En effet, au bout de deux ans d'accord, Rally affirme sa volonté d'atténuer sa dépendance à l'égard d'Arcade pour diversifier son style de jeu et sa clientèle. Bien que très réticente, la direction d'Arcade finira par tolérer que Rally développe d'autres relations en admettant qu'une telle « infidélité » puisse lui être bénéfique à terme puisqu'elle permettrait de développer la capacité productive de la petite entité. Dans cette optique d'apprentissage, les dirigeants de Rally songent à trouver un allié différent d'Arcade, leader européen de l'édition du jeu vidéo. L'entreprise Pixel, leader américain de l'édition, apparaît comme un partenaire potentiel.

3.1.3. Les spécificités de l'entreprise partenaire

Pixel est une grande entreprise américaine qui produit et distribue des logiciels de jeux vidéo au niveau mondial avec une présence plus affirmée sur les continents américains et asiatiques. Elle est leader mondial de l'édition de jeu vidéo et constitue selon les dires de nombreux acteurs du secteur une véritable « machine » à produire des jeux à succès. De fait, elle dispose d'un trésor de guerre considérable qui fait d'elle l'éditeur le plus riche du

secteur. L'une des clés de son succès réside dans sa forte capacité à surexploiter ses jeux à succès à travers des suites, ainsi que des produits dérivés. Elle dispose à cet effet d'un catalogue de licences sur des personnages de films, de BD, etc.

Toutefois, l'entreprise est plus faible sur la versant exploratoire, c'est à dire le développement de nouveaux jeux. Cette difficulté trouve une explication dans un style de management très intégrateur imposé aux créatifs internes qui favorise plus la reproduction que l'innovation. Aussi, l'entreprise compense ses limites créatives par des recours à des coopérations avec des structures externes de développement. Toutefois, les critères de sélection du partenaire sont assez rudes. L'entreprise cherche uniquement des sociétés moyennes dont le savoir-faire a fait l'objet de succès passés. Les entreprises candidates doivent aussi faire étalage de leurs références avec notamment plusieurs collaborations avec des grandes entreprises. L'existence de méthodes de management conforme ou proche à celles de Pixel sont aussi attendues. Enfin, les entreprises doivent posséder des ressources financières et technologiques ou faire preuve d'une capacité à mobiliser de telles ressources.

3.1.4. L'alliance : mise en place et finalités

Pour solliciter les partenaires potentiels dont Pixel, les dirigeants de Rally utilisent le réseau de contacts de leurs « collègues » d'Arcade. Ces relations leur permettent très rapidement d'identifier les personnes clés chez les clients potentiels et de les solliciter de manière directe en évitant les errements habituels de prospection pour les petites entreprises. Ainsi, ils prendront vite connaissance grâce à plusieurs de leurs collègues que Pixel songe à s'allier avec un développeur spécialisé dans la simulation automobile. Puis, grâce à l'entremise d'un ex-collègue d'Arcade désormais chez Pixel, ils sont introduits directement auprès des décideurs chargés de ce projet. Le capital relationnel d'Arcade constitue une ressource clé qui permet de réduire considérablement les coûts de prospection et d'accès aux partenaires potentiels.

Parmi les dix concepts de jeux que Rally propose, Pixel sera particulièrement intéressée par un concept de jeu de simulation automobile mais au delà de l'intérêt même du concept, c'est surtout la notoriété de l'équipe et par extension celle d'Arcade qui semblent peser. Comme le fait remarquer un producteur, Pixel ne traite qu'avec des équipes réputées et expérimentées. Malgré sa fondation récente, Rally dispose d'une expérience de longue date en tant qu'équipe clé d'Arcade qui a été maintenue et développée à travers l'essaiage au sein d'une entité

distincte. Rally dispose ainsi de toute la notoriété que l'équipe a entretenue à travers sa relation avec Arcade. Cette notoriété étendue par celle d'Arcade constitue ici une ressource clé pour réduire les coûts de séduction du partenaire potentiel.

Si Pixel manifeste son intérêt de s'allier à Rally, elle pose deux conditions restrictives. Elle annonce qu'elle compte distribuer ce jeu qu'aux Etats-Unis. Ce qui pose une limite en terme de recettes espérées pour la petite entreprise. De même, Pixel accorde une enveloppe budgétaire bien en deçà des espérances de l'équipe. Toutefois, elle reste ouverte à toute forme de participation financière de la part de Rally ou d'un tiers. C'est ainsi que les dirigeants de Rally sont amenés à rechercher d'autres partenaires en mobilisant leurs réseaux. Ainsi, ils organisent une recherche de fonds en sollicitant divers acteurs locaux à commencer par Arcade. Bien qu'intéressée par le concept de jeu, la direction exprime des réticences fortes étant donné que l'autre partenaire est un concurrent direct. Toutefois, la force des liens entre ces deux entreprises permettront aux dirigeants de Rally d'obtenir une participation d'Arcade en tant que producteur et distributeur européen du jeu.

Les relations privilégiées avec l'entreprise mère jouent ici de manière encore plus déterminante dans la formation de l'alliance puisqu'elles permettent à Rally de dégager des ressources financières et techniques substantielles pour compenser son déficit de ressources. Au final, la mise en commun des ressources s'est faite comme suit : l'apport de Rally se résume à son savoir-faire en développement de jeu et dans une moindre mesure des apports financiers ; l'apport de Pixel est principalement financier ainsi que commercial à travers une distribution du jeu sur le marché américain ; Quant à Arcade, son apport est aussi financier dans une certaine mesure et surtout commercial puisqu'il sera chargé de la distribution européenne du produit.

3.1.5. Analyse et discussion

Le cas Rally illustre comment une PME essaimée exploite fortement ses relations antérieures avec l'entreprise mère pour développer des alliances avec des partenaires étrangers de taille plus importante. L'exploitation s'est effectuée en trois temps :

Premièrement, en mobilisant le capital relationnel d'Arcade, les dirigeants de Rally ont pu accéder à des informations précises sur les clients potentiels. Ainsi, une opportunité d'alliance a été rapidement repérée chez Pixel. De même, le réseau de contacts d'Arcade a

facilité l'introduction des dirigeants de Rally auprès des décideurs. Ce qui aura permis de réduire considérablement les coûts liés à la prospection et à l'identification des clients potentiels.

Deuxièmement, les liens avec l'entreprise mère permettent de convaincre et d'engager l'alliance. Nous avons pu constater qu'au delà de la créativité de Rally, c'est la notoriété et l'expérience acquise principalement en travaillant pour le compte d'Arcade qui a davantage suscité l'attention de Pixel. Cette notoriété amplifiée par celle d'Arcade a permis à Rally de précipiter davantage les décideurs de Pixel dans l'alliance.

Troisièmement, l'obtention de l'engagement de Pixel dans l'alliance s'est faite à la suite de la mobilisation de ressources financières complémentaires par Rally. Là encore et de manière encore plus directe, l'entreprise mère a été sollicitée en tant que tierce partenaire.

3.2. LE CAS ACIER

Tableau 2 – Matrice chronologique du cas Acier

	Période 1967-1979	Période 1979-1990	Période 1990-1998	Période 1998-1999	2000
Principaux événements dans l'histoire d'Acier	Forte volonté de croissance horizontale de Prime	Création d'Acier et enrichissement de la gamme des produits offerts par l'entreprise	Saturation du marché local	Difficulté liées à la faible valeur ajoutée de la production	Formation d'une alliance avec Doussel (création d'une société mixte)
Implications	Création de petites entreprises autonomes dans différents secteurs	Gain rapide de parts de marché sur le marché local	Recherche de nouveaux débouchés commerciaux	Sous-traitance pour le compte de Doussel	Commercialisation des produits d'Acier (à plus forte valeur ajoutée) en Europe

3.2.1. Introduction du cas

Acier est une PME tunisienne lancée par le groupe Prime. Créée en 1967 par un jeune ingénieur, Prime s'est développée rapidement pour devenir le premier groupe de sociétés en Tunisie. Au cours des vingt dernières années, ce groupe a réalisé une croissance continue de 20% qui s'est stabilisée actuellement à 10% par an. Ces performances ont été réalisées grâce à deux stratégies d'intégration : horizontale et verticale. D'une société mère agricole, Prime a

créée au fil des ans des sociétés indépendantes, à direction autonomes et spécialisées dans les domaines d'équipements agricoles et d'élevage, de la construction métallique, de la distribution, de l'emballage, de l'électroménager, du mobilier du bureau, des services informatiques, des détergents et enfin du tourisme. En plus de l'indépendance juridique, Prime a opté pour une forte autonomie des sociétés créées. D'un autre côté, l'intégration verticale a été réalisée grâce à des partenariats conclus avec des sociétés étrangères. Après avoir réalisé des performances sur le marché local aux années 80, Prime a profité des réformes économiques de la Tunisie pour réaliser des accords de coopération et d'alliances avec de grandes firmes étrangères.

Depuis plus d'une décennie, Prime a accéléré son rythme de croissance à tous les niveaux pour réaliser des économies d'échelles en se positionnant par des produits tunisiens sur des marchés étrangers. Durant cette même période, plusieurs sociétés créées par Prime ont pu conclure des alliances stratégiques avec de grandes entreprises à l'étranger (Allemagne, Italie, France, etc.). Dans ce qui suit nous retraçons l'une de ces expériences : celle d'Acier.

3.2.2. Les spécificités de la PME essaimée

Acier est spécialisée dans la fabrication des profilés ouverts et soudés en acier, nus et revêtus. Depuis sa création en 1979, la société n'a cessé d'enrichir sa gamme de produits destinés entre autres aux secteurs : agricoles, de transport, du BTP et des fabricants de meubles métalliques. Aujourd'hui, elle arrive à couvrir 90% des besoins de sa clientèle locale. Cependant, difficile à estimer ce pourcentage est beaucoup plus faible au niveau international. Par ailleurs, même si la société cherche toujours à élargir sa gamme et à diversifier ses débouchés, ses produits sont caractérisés par une faible valeur ajoutée de production¹. Ceci constitue pour la société un véritable obstacle au développement international, compte tenu de l'importance des coûts.

Acier compte beaucoup sur la flexibilité de ses équipes et leur forte polyvalence pour accroître la compétitivité et assurer le développement. La société dispose d'une capacité de production de 30.000 tonnes /an. Cependant, même si une opération d'achat de nouveau matériel plus performant a été lancée, la capacité de production actuelle reste faible par rapport au niveau mondial et les potentialités d'exportation de la société sont beaucoup plus

¹ Remarque du P.D.G et du Directeur Technique de l'entreprise. L'information nous a été communiquée lors des entretiens.

importantes (presque 60.000 tonnes / an²), dépassant ainsi la capacité de production annuelle d'Acier.

Par ailleurs, l'outil de production actuel semble vétuste et présentant des signes manifestes de détérioration. La technologie disponible ne permet pas un changement rapide des outils et accessoires de production³. Toutefois, avec sa capacité de production actuelle, Acier est leader du marché tunisien avec une vente de 16.000 à 18.000 tonnes/ an. Elle réalise 60% de son chiffre d'affaire à l'exportation vers les marchés de : la France, la Belgique, les Pays Bas, l'Allemagne, l'Italie, le Maghreb et quelques pays de l'Afrique de l'Est. Une étude des possibilités de conquête d'autres pays de l'Afrique noire est actuellement en cours.

Un diagnostic commercial fait par un cabinet externe⁴ reproche à la société une rigidité dans les processus d'acceptation de nouveaux clients, d'adaptation des conditions commerciales, ainsi qu'un manque de flexibilité dans la satisfaction des commandes. L'absence d'une fonction marketing et développement de produits et une connaissance insuffisante du portefeuille client à l'étrangers ont été détecté.

Côté financier, nous pointons une faible valeur ajoutée pour l'activité des tubes induite par l'importance des achats consommés dans le coût global, ainsi que qu'une forte exposition aux risques de fluctuation des prix de l'acier en tant que matière première. Le risque financier est assez élevé à cause du poids des charges financières par rapport à l'excédant brut d'exploitation. L'endettement bancaire à court terme est élevé et la solvabilité est assez faible. D'après la direction financière de la société, les causes de ses faiblesses sont aussi liées à la santé du secteur du tube en acier en général, des réponses d'ordre stratégique doivent être apportées (diversification, abandon de certains produits, minimisation des risques, etc.).

Depuis les années 90, la société Acier s'est rendu compte que le taux de croissance du marché tunisien dans le domaine des tubes en acier est insuffisant pour garantir une croissance acceptable. Ce qui a poussé ses dirigeants à réfléchir sur les marchés extérieurs. De plus, l'annulation en 2004 de la subvention accordée par l'Etat aux exportateurs et qui leur permettait de financer une grande partie des coûts de transport a motivé la recherche de nouveaux créneaux permettant la commercialisation de ses produits sans supporter les coûts

² Chiffres communiqués par la comptabilité analytique d'Acier

³ Diagnostic du cabinet ACC en collaboration avec le CETIM France.

⁴ ACC Consulting

de transport, relativement importants pour un produit de faible valeur ajoutée. Il s'agissait en fait de trouver une solution permettant à Acier d'exporter son produit avec une valeur ajoutée de production supérieure lui permettant de couvrir les frais de transport. La société ne va plus chercher à exporter des tubes en acier à l'état brut (tubes de 6 m transportés sur des remorques), mais à exporter des produits à base de tubes (produits finis ou semi-finis) prêts à l'usage (transportés dans des conteneurs).

3.2.3. Les spécificités de l'entreprise partenaire

Doussel est entreprise française créée en 1985. Elle mène une stratégie axée sur son offre « Matériel pour le bâtiment et les collectivités » dans toutes ses composantes, qu'elles soient actuelles ou potentielles. A cette stratégie sont associées, non seulement une stratégie de marché en vue de l'extension géographique des zones couvertes en France et l'étranger, mais aussi une stratégie d'innovation concernant produits et services, ainsi qu'une stratégie de marketing différencié. L'entreprise opère dans les domaines l'échafaudage, la bétonnière et le matériel pour les collectivités.

Une volonté explicite d'engager et à moindres coûts, des opérations de croissance externe ayant pour finalité la constitution d'un véritable groupe est affichée. Cette logique de développement alors définie s'est donc traduite par diverses absorptions. Ces achats, certes effectués au gré des opportunités, répondaient surtout à des objectifs d'implantation géographique, de présence sur les divers segments de la demande et de satisfaction des attentes d'une clientèle exigeante et diversifiée. Parallèlement, une réflexion s'est imposée car si tout naturellement c'est le marché national qui était prioritairement visé par la politique de reprises, prendre pied hors frontière présentait des avantages certains. Ainsi la société est-elle installée en Italie et en Allemagne, par le rachat de sociétés, fabricants de bétonnières.

Grâce au maillage géographique constitué au fil des années, les usines, les centres de distribution et les agences de location ont conféré à la société une présence commerciale européenne homogène, significative et parfaitement reconnue. Pour garantir sa continuité et son développement, Doussel n'a cessé de chercher des sources véritables pour l'accroissement de son potentiel. En effet deux investissements financiers ont été concrétisés : en 1997, avec le rachat des actifs d'une société leader du marché allemand de la bétonnière en 1998, avec l'acquisition de fonds de commerce Europa, deuxième fabricant de

bétonnière en Italie et enfin, Doussel équipement a achevé l'optimisation de la chaîne de galvanisation à chaud et a procédé à quelques investissements industriels.

Les documents de la production de la société Doussel nous ont permis de dégager trois besoins principaux en matières premières. Parmi lesquels, nous avons pu détecter les tubes aciers et tôle et les profilés aluminium. Ainsi, Acier se présente à la base comme l'un des fournisseurs de Doussel.

Par ailleurs, en 1998, Doussel a signé un accord d'aménagement du travail. Cet accord, concerne la majeure partie des effectifs. Il permet de ramener la durée hebdomadaire de travail à 35 heures. La sauvegarde de la souplesse de fonctionnement indispensable à la satisfaction de la demande du client devrait alors accroître les coûts financiers de l'entreprise en matière de ressources humaines. La masse salariale a donc dépassé les 27% du chiffre d'affaires. Conscients de cette contrainte, les dirigeants de la société nous ont affirmé que la délocalisation d'une partie de l'activité de l'entreprise demeure impérative.

3.2.4. L'alliance : mise en place et finalités

A la suite de la présentation des deux parties, acteurs de l'alliance nous pouvons récapituler. Acier est leader du marché tunisien dans la production de profilés et tubes en aciers. Ces produits techniquement bons, mais à faible valeur ajoutée représentent la matière première la plus importante pour Doussel. De plus Acier dispose d'une main d'œuvre qualifiée et à coût relativement bas (7 fois plus bas). D'un autre côté, Doussel est axée essentiellement sur le matériel pour le bâtiment, est une référence mondiale de la bétonnière, n°1 en France dans le matériel d'échafaudage et du matériel tubulaire pour les collectivités. L'entreprise l'un des géants mondiaux de la fourniture de matériel pour les bâtiments. C'est en plus un grand consommateur de tubes en acier (matière première), dispose d'une équipe bien organisée, d'une force technologique (Recherche & Développement) et commerciale (présence sur 52 pays et surtout sur les marchés de l'Europe) trop importantes.

Si nous faisons référence aux objectifs de croissance visés par les deux entreprises respectivement : Acier qui cherche de nouveaux débouchés avec développement technologique aux moindres coûts et Doussel qui cherche une intégration verticale dans la production de son produit ; nous jugeons à première vue la coopération Acier – Doussel bien

avantageuse pour les deux parties. Ainsi, nous présenterons dans ce qui suit la société Assem, fruit de la réalisation concrète de l'alliance.

Le projet d'alliance qui vient de prendre corps et qui était signé le lundi 1^{er} novembre 1999 peut être considéré comme le témoignage commun aux deux partenaires, d'une volonté très vive de collaboration de part et d'autre de l'arc méditerranéen. Il s'agit de l'aboutissement de deux années de collaboration industrielle fructueuse, d'approfondissement d'une confiance réciproque et de définitions d'objectifs partagés entre Acier et Doussel. La concrétisation juridique qui a suivi la signature du protocole d'accord a donné naissance à la société Assem, SA de droit tunisien au capital détenu à 66% par Doussel et 34% par Acier.

L'objectif industriel de la nouvelle société vise principalement dans un premier temps la fabrication de deux types de produits pour le bâtiment, tels que : les étais à destination du marché français et du marché local et les échafaudages, plus spécialement affectés aux marchés italiens, espagnol, ainsi qu'au marché local. Il concerne également les produits répondant à la demande des collectivités, tels que les barrières et tribunes, tant sur le marché européen que sur le marché local. A cet égard, les 60 sociétés essaimées par Prime constituent un marché à fort besoins potentiels.

Une usine de 3.200 m² a été construite dans la banlieue de Tunis. Opérationnelle depuis le 1^{er} Janvier 2000, elle a bénéficié d'une double impulsion : celle de Doussel qui apporte l'outil de travail, le savoir-faire industriel ainsi qu'une force commerciale de dimension internationale et celle d'Acier qui, outre la fourniture de tubes, met en œuvre en collaboration avec Doussel les moyens nécessaires en matière de gestion, d'administration et d'organisation opérationnelle. L'accroissement des ventes, la conquête de nouveaux marchés, le développement technologique et la transformation de son produit de base (le tube en acier) en un produit à plus forte valeur ajoutée sont les objectifs d'ordre général visés par la direction de Acier.

En effet, Acier compte enregistrer une augmentation de 15% à 20% de ses ventes de tubes l'exportation (achetés par la nouvelle société créée), soit 5% à 7% des ventes totales. On estime une augmentation annuelle de 4000 à 4400 tonnes à exporter.

L'amélioration de la qualité des produits se présente aussi parmi les objectifs tracés et visés par cette alliance. Il est envisagé, à cet effet, de créer dans une deuxième étape un bureau d'études tunisien qui doit progressivement intégrer les besoins d'un marché européen compliqué et sophistiqué.

La société Acier compte sur son partenaire Doussel pour s'occuper de la commercialisation de ses produits en Europe. C'est donc un partenaire qui aura pour tâches principales l'action marketing et le contact client.

3.2.5. Analyse et discussion

L'étude du cas d'alliance de la PME Acier avec la grande entreprise Doussel est riche en enseignements. En effet, avec des produits de base à faible valeur ajoutée, un outil de production inadapté pour répondre aux exigences du marché mondial, une absence de la fonction marketing et développement, permettant l'identification de débouchés potentiels des tubes spécifiques des clients, une structure commerciale se basant exclusivement sur des représentants, des coûts de transport réduisant les avantages compétitifs à l'international et enfin des ressources financières limitées par rapport à son partenaire potentiel, nous nous interrogeons sur les éléments qui ont permis à Acier de motiver son partenaire potentiel Doussel à s'allier avec elle, malgré la différence considérable de taille et de ressources.

Cependant, la PME Acier bénéficie d'un fort soutien de la société mère Prime. Une société dont la notoriété est reconnue aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. D'ailleurs, ce soutien s'est matérialisé financièrement quand Prime a accepté de cautionner en partie l'emprunt d'Acier auprès des banques, afin de financer une partie du capital nécessaire pour la création d'Assem. D'après le dirigeant d'Acier, le fort relationnel de Prime, ainsi que sa présence « symbolique » lors de la signature de la convention d'alliance et des statuts de la nouvelle entreprise a permis à Acier de « peser » devant un partenaire de taille et de rapprocher l'équilibre entre les deux parties. De plus, Acier semble avoir accès à plusieurs opportunités de marché offertes par le réseau de Prime (entreprise mère). Ce qui a entre autres, attiré l'entreprise Doussel. Par ailleurs, la petite taille de la société lui permet un positionnement sur une niche de marché à plus forte valeur ajoutée.

A l'aune de ces aboutissements, plusieurs conclusions semblent se dégager. Plusieurs facteurs externes à la PME peuvent influencer un grand partenaire pour la réalisation d'une alliance.

Pour notre part, le premier facteur identifié est le soutien personnel des dirigeants de l'entreprise mère Prime. Le deuxième facteur est lié à la bonne réputation de cette dernière, ainsi que sa notoriété commerciale. Enfin, même si potentielles (sous formes de promesses), les opportunités de marché, offertes par le réseau de l'entreprise mère représentent une motivation supplémentaire au partenaire potentiel d'une alliance asymétrique.

IV. ANALYSE CROISEE ET PROPOSITION DE DEUX CADRES D'ANALYSE

A l'issue de notre recherche longitudinale, l'analyse croisée des cas nous permet de développer deux cadres d'analyses. Le premier est de nature opératoire et le deuxième est de portée conceptuelle. Nous commençons par décrire le cadre opératoire développé.

Le cadre opératoire proposé décompose la formation d'alliances asymétriques par les PME essaimées en trois phases: l'émergence du besoin d'alliance, la sollicitation de l'allié potentiel et enfin la mise en place de l'alliance.

Tableau 3 – Cadre opératoire de la de formation d'alliances asymétriques par des PME essaimées

		Formation de l'alliance		
		Emergence du besoin	Sollicitation	Mise en place
Logique de base de l'essaimage	Externalisation (liens forts)	Atténuer la dépendance des ressources de l'entreprise mère	<ul style="list-style-type: none"> - Relations professionnelles - Savoir-faire technique - Savoir faire technique/ expérience - Confiance objective 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de participation directe - Engagement technique et commercial
	Innovation (liens faibles)	Développer un accès à des ressources externes à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Relations personnelles - Réputation/ notoriété commerciale - Confiance subjective 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de participation indirecte - Promesses commerciales

4.1. PHASE D'ÉMERGENCE DU BESOIN D'ALLIANCE

Dans les deux cas d'essaimage que nous avons étudié, le besoin d'alliance peut être interprété à l'aune de la relation établie avec l'entreprise mère. Ainsi, dans le cas de la PME essaimée par externalisation, nous constatons que ce besoin découle principalement d'une volonté

d'atténuation de la dépendance à l'égard de l'entreprise mère. Etant fortement intégrée à cette dernière, la PME essaimée peut être encline à accroître son autonomie notamment par le biais d'alliances avec d'autres grandes entreprises. Aussi, ces alliances sont recherchées comme des alternatives à l'intégration. A contrario, pour les PME essaimées par innovation, le besoin d'alliance est posé dès le départ comme une raison de leur existence. Il est attendu que la PME soit en mesure de développer de nouvelles relations susceptibles d'accroître son potentiel de ressources, donc sa capacité d'innovation. Aussi, le besoin d'alliance s'effectue en dehors de tout rapport avec l'entreprise mère. L'objectif principal est de développer un accès à des ressources externes différentes de celle de l'entreprise mère.

4.2. PHASE DE SOLLICITATION DU PARTENAIRE

Dans le cas de la PME essaimée par externalisation, la sollicitation du partenaire potentiel à une alliance passe essentiellement par les réseaux inter-entreprises : c'est à dire des relations formelles établies par l'entreprise mère avec d'autres grandes entreprises. Il s'agit de relations plus formalisées qui permettent à la PME de repérer très rapidement des partenaires potentiels en bénéficiant explicitement du capital relationnel de l'entreprise mère. Cette démarche est généralement très efficace mais étant donné que cette mobilisation est explicite, elle fera l'objet de négociation auprès de la direction de l'entreprise mère. Il y a donc un coût de la sollicitation. A l'inverse, dans le cas de la PME essaimée par innovation, la sollicitation de l'allié potentiel passe essentiellement par des réseaux informels établis entre collègues en dehors de toute ingérence de l'entreprise mère. Ces relations permettent d'accéder à des partenaires potentiels de manière beaucoup moins coûteuse.

4.3. PHASE DE MISE EN PLACE DE L'ALLIANCE

Dans le cas de la PME essaimée par externalisation, sa capacité à mettre en place une alliance asymétrique dépend des ressources tangibles qu'elle sera susceptible de mobiliser auprès de l'entreprise mère. Cette dernière est mise à contribution explicitement au moment de la signature de l'alliance notamment avec une prise de participation directe de l'entreprise essaimante. De même, le niveau d'engagement de l'entreprise « mère » est explicite et fort que ce soit au niveau commercial que technique. A l'inverse, dans le cas de la PME essaimée par innovation, la présence de l'entreprise mère est plus diffuse. Les ressources mobilisées auprès du réseau de l'entreprise mère par la PME sont intangibles (réputation par exemple) ou encore potentielles.

En définitive, nous pouvons mettre en évidence le fait que le réseau de l'entreprise mère joue fortement sur la capacité des PME essaimées à former des alliances avec d'autres grandes entreprises. Ce réseau joue pleinement à trois niveaux de la dynamique de formation des alliances asymétriques : durant la phase d'émergence où le besoin d'alliance découle de la relation d'essaimage avec l'entreprise mère ; durant la phase de sollicitation où le réseau est un capital relationnel exploité à des fins de repérage et d'accroche d'alliés potentiels soit à un niveau inter-organisationnel ou interpersonnel et durant la phase de mise en place de l'alliance où le réseau de l'entreprise mère est un portefeuille de ressources qui permet de compenser l'asymétrie entre les parties soit de manière explicite et actuelle ou de manière implicite et différée.

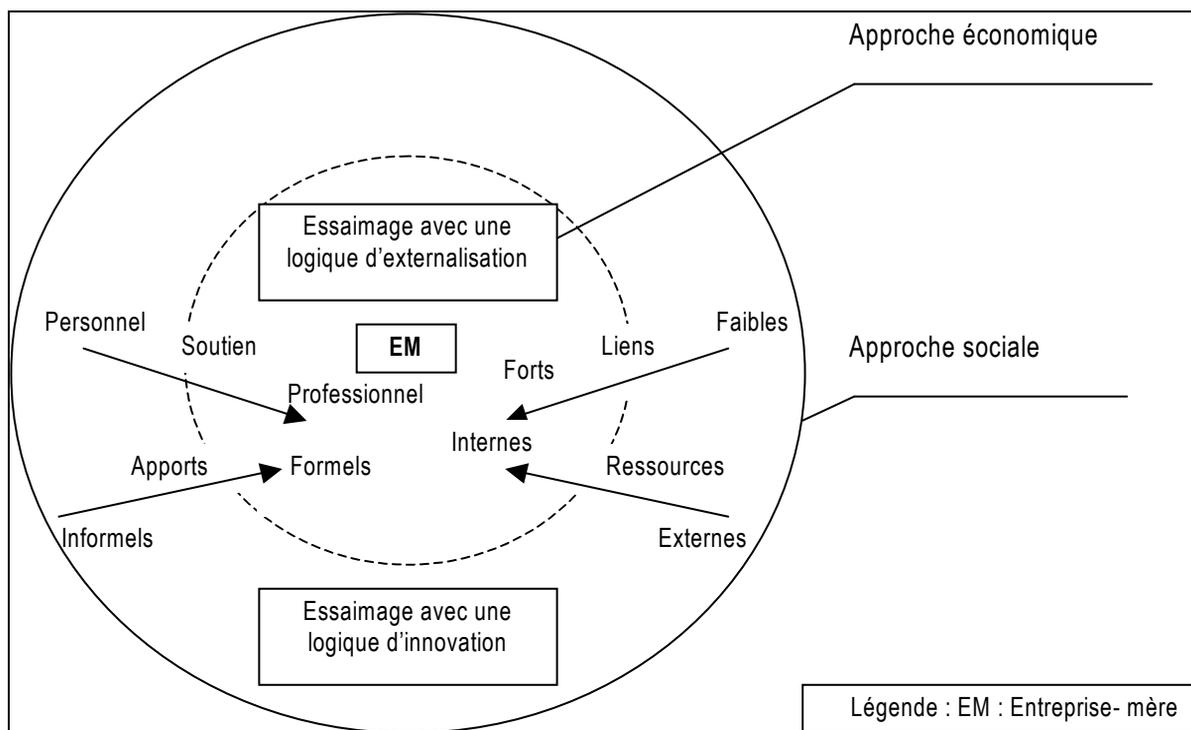
Plus généralement, les résultats obtenus confirment la pertinence de l'emploi d'un cadre théorique mobilisant principalement les travaux de Granovetter (1985) sur l'encastrement. La distinction qu'opère cet auteur sur l'usage des liens forts et des liens faibles apparaît particulièrement opérante pour distinguer la nature de mobilisation du réseau de l'entreprise mère selon que la PME est essaimée par innovation ou par externalisation.

En effet, nous avons remarqué que pour une PME essaimée par externalisation, la formation d'alliances avec des grandes entreprises tierces est fortement contrainte par la relation dyadique établie avec l'entreprise mère. Cette dernière joue un rôle très explicite et structurant sur la formation de l'alliance à trois niveaux évoqués précédemment. Les apports sont donc plus formels en prenant souvent un caractère contractuel : engagement commercial, technique ou même financier. Nous pouvons donc parler d'une forte mobilisation de liens forts dans le dynamique de formation des alliances asymétriques par des PME essaimées par externalisation.

En revanche, pour une entreprise essaimée par innovation, les relations antécédentes avec l'entreprise mère sont plus « relâchées » dès le départ. Cette dernière joue un rôle moins implicite et moins direct. Nous pouvons plus clairement parler du rôle du réseau de l'entreprise mère composé d'autres acteurs que d'une action directe de sa part. Ainsi, les apports sont plus informels en prenant un caractère symbolique : réputation, partage d'amis communs, etc. Nous pouvons donc parler d'une forte mobilisation des liens faibles dans la dynamique de formation des alliances asymétriques par des PME essaimées par innovation.

Sur la base de ces constats, nous proposons l'esquisse d'un cadre conceptuel distinguant clairement les deux cas d'entreprise essaimées à l'aune des approches économique et sociale des réseaux.

Figure 1 – Cadre conceptuel de la formation d'alliances asymétriques par des PME essaimées



CONCLUSION

Ce travail aura permis, à travers l'étude approfondie de deux cas d'entreprises essaimées, de mettre en évidence le rôle que joue les réseaux dans la dynamique de formation d'alliances asymétriques. Nos apports se résument en deux points.

Premièrement, nous avons pu proposer un cadre d'analyse opératoire de la dynamique de formation des alliances asymétriques décomposée en trois phases : la phase d'émergence du besoin d'alliance qui découle principalement de la relation d'essaimage avec l'entreprise mère ; la phase de sollicitation où le réseau est un capital relationnel exploité à des fins d'identification et de conviction d'alliés potentiels soit à un niveau inter-organisationnel ou interpersonnel et la phase de mise en place de l'alliance où le réseau de l'entreprise mère est

un portefeuille de ressources qui permet de compenser l'asymétrie entre les parties soit de manière explicite et actuelle ou de manière implicite et différée.

Deuxièmement, notre travail permet à un niveau plus théorique d'ouvrir une réflexion sur l'application de l'approche sociale inspirée de Granovetter (1985) à l'étude de la formation des alliances asymétriques. La dichotomie liens forts et liens faibles nous a semblé particulièrement opérante pour distinguer la nature de mobilisation du réseau de l'entreprise mère selon que la PME est essaimée par innovation ou par externalisation. Le cadre d'analyse conceptuel esquissé demande à être retravaillé à travers d'autres exemples de cas de PME essaimées inscrites dans une dynamique de formation d'alliances asymétriques.

BIBLIOGRAPHIE

- Attiyeh, R.-S. & D.-L. Wenner (1979), *Critical mass: Key to export profits*, Business Horizon, . December.
- Balakrishnan S. et Koza M.P. (1993), “Information asymetry, adverse selection and joint ventures : Theory and evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, n° 20, pp. 99-117.
- Barthélémy J., F. Fulconis et C. Mothe (2001), « Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations », in : A.C Martinet et R.A Thietart (Dir.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert-Fnege, chapitre 18, pp. 289-323.
- Bilkey, W.-J. & G. Tesar (1977), “The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, pp. 93-98.
- Burgers W.-P, Hill C.W.L, Kim W.-C. (1993), A theory of global strategic alliances : the case of the global auto industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n°6, pp. 419-432.
- Chen, H. & T.-J. Chen (2002), Asymmetric strategic alliance : A network view, *Journal of Business Research*, n° 55, pp.1007-1013
- Claveau N, Martinet A.-C. et Tannery, F. (1998), Formes et ingénierie du changement stratégique, *Revue Française de Gestion*, n°120, pp.70-87.
- Daval H. (2000), *Le processus entrepreneurial d'essaimage*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESA, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.
- Descamps M. (2000), *L'essaimage stratégique. Guide opérationnel*, Editions d'Organisation, Collection Développement et Emploi, Paris.
- Dyer J. et Singh H., The relational view : cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, n°4, pp. 660-679.
- Eisenhardt, K.-M., “Building Thories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550
- Garrette B & P. Dussauge (1995), *Les stratégies d'alliance*, les Editions d'Organisation, 283p.
- Granovetter M.- S (1985), “Economic action and social structure”, *American Journal of Sociology*, n° 91, pp.481-551
- Gulati R. (1995), “Social Structure and alliance formation pattern : A longitudinal analysis”, *Administrative Science Quaterly*, Vol. 40, pp. 619-652.
- Hagedoorn, J. (1991), Changing Patterns of Interfirm Strategic Technology : Alliance in Information Technologies and Telecommunication, WIK, mimeo, 72
- Hamel G. (1991), “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol 15(4), pp. 291-309.

Hitt M., Dacin T., Levitas E., Arrègle J-L et Borza A. (2000), "Partner selection in emerging and developed market contexts, resource-based and organizational learning perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 449-467.

Huberman A. & Miles M.-B., (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université

Jarillo, J.-C. (1988), "On strategic network", *Strategic Management Journal*, vol.9., pp 31-41

Jick T., (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, p. 602-611.

Kogut, B. (1988), "Joint Venture : Theoretical and Empirical Perspective", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.319-332

Le Coz D. (1996), « L'essaimage », *Cahier de Recherche de l'I.G.T, I.A.E de Tours*.

Paturel R. (1981), « Délimitation des concepts de croissance interne et externe », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 2, 1393-1420.

Paturel R. (1997), *Pratiques du management stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble.

Penrose E-T (1963), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Paris, Editions Hommes et techniques, Paris, 223 p.

Puthod D. (1998), « L'alliance une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME » in Torres O. (dir.), *PME : De Nouvelles Approches*, Ed. Economica, chapitre 5, pp. 97-104.

Van de Van, A.-H. & Poole M.-S (1989), "Methods for Studying Innovation Processes", In Van de Van, A.-H., Angle H.-L., Poole, M.-S (eds.), *Research on the Management of Innovation : The Minnesota Studies*, New York, Harper & Row, pp.31-54

Wacheux F., (1996), *Méthodologie qualitatives et recherche en gestion* », Economica, Paris

Williamson, O.-E. (1991), *Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, June, pp. 269-296

Williamson, O.-E., (1975), *Market and hierarchies : Analysis and antitrust implication*, New York Free Press.

Williamson, O.-E., (1985), *The economic institutions of capitalism, firms markets, relational contracting.*, New York, Free Press.

Yin R (1994), "Case studies research: Design and methods", *Applied Social Research Series*, Newbury Park, Sage, vol.2

Yoshino M. & Rangan U.S (1995), *Strategic alliances : an entrepreneurial approach to globalization*, Boston (MA) : Harvard Business School Press, 1995.