



2004

**CIFEPME**

**Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME**

**Association Internationale de Recherche en  
Entrepreneuriat et PME**

**7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone  
en Entrepreneuriat et PME**

**27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier**

## ■ **Les alliances stratégiques entre TPE : éclairages**

**Annabelle Jaouen**

Allocataire de recherche – Moniteur  
Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)  
ISEM – Université Montpellier I

[annabelle.jaouen@libertysurf.fr](mailto:annabelle.jaouen@libertysurf.fr)

### **Résumé :**

Si les entreprises de moins de dix salariés constituent plus de 90% des firmes françaises, leurs comportements et leurs stratégies ont pourtant été souvent intégrées dans les recherches portant plus généralement sur les PME. Issue d'une volonté de dissocier ces deux objets, notre recherche, exploratoire, vise à mettre en lumière un certain nombre de spécificités quant aux comportements et aux stratégies adoptées par les TPE, notamment dans le champ des alliances stratégiques.

En effet, en étudiant cinq cas d'alliances, nous avons pu constater certaines régularités, notamment dans les motifs, l'organisation et les modes de coordination privilégiés par les firmes. Ainsi, après avoir proposé une définition de l'alliance stratégique, et des critères permettant de la différencier du simple accord de coopération, nous montrons dans une première partie qu'un problème de saturation de ressources est dans chaque cas un motif de recours à l'alliance, qui consiste alors à la dépasser. Puis, nous établissons une régularité quant à l'organisation et au fonctionnement proprement dit de l'alliance. Il apparaît en effet que les entreprises étudiées privilégient des stratégies de complémentarité / spécialisation. Enfin, une troisième régularité est présentée, concernant le mode de coordination privilégié par les partenaires. Il apparaît ici que la coordination est informelle et basée sur la confiance, et que dans certains cas le contrat est même refusé, car il risquerait de briser la confiance mutuelle et ainsi déstabiliser la relation.

Très petites entreprises, alliances stratégiques, spécificités.

## **Introduction**

Selon le répertoire SIRENE 2002, les TPE constituent 93% des entreprises françaises, soit plus de 2.2 millions d'unités. Si elles sont considérées comme "le poumon et l'amortisseur de l'économie française" (Baromètre des TPE, n°12, octobre 2003), rares sont les travaux exclusivement centrés sur les firmes de moins de 10 salariés, celles-ci étant généralement englobées dans les études portant sur les PME.

Dans le champ des alliances stratégiques, les PME ont fait l'objet d'un certain nombre de recherches (Golden et Dollinger, 1993 ; Puthod, 1995 ; Reijnders et Verhallen, 1996 ; Hoffmann et Schlosser, 2001, entre autres). Puthod a par exemple montré que les PME favorisaient les alliances complémentaires, par opposition aux alliances additives dans la typologie de Dussauge et Garrette (1995). Pourtant, il nous semble essentiel de dissocier les études sur les TPE de celles portant sur les PME. C'est pourquoi notre recherche, en cours, vise à mettre en lumière un certain nombre de spécificités dans les alliances stratégiques mettant en relation deux entreprises de moins de dix salariés.

En effet, en étudiant cinq cas d'alliances, nous avons pu constater certaines régularités, notamment dans les motifs, l'organisation et les modes de coordination privilégiés par les firmes. Notre recherche étant exploratoire, elle ne prétend pas proposer des résultats généralisables à toutes les TPE, mais plutôt mettre en exergue des éléments de spécificité, qui mériteront d'être approfondis par des études ultérieures.

Ainsi, après avoir proposé une définition de l'alliance stratégique, et des critères permettant de la différencier du simple accord de coopération, nous montrerons dans une première partie qu'un problème de ressources est dans chaque cas un motif de recours à l'alliance. En effet, si les TPE qui décident de s'allier ont choisi de se développer, ce développement est rendu impossible isolément, du fait de la saturation d'au moins une ressource de l'entreprise. L'alliance permet donc de dépasser cette saturation.

Puis, dans une seconde partie, nous établissons une régularité quant à l'organisation et au fonctionnement proprement dit de l'alliance. Il apparaît en effet que les entreprises établissent des alliances de complémentarité / spécialisation.

Enfin, une troisième régularité est présentée, concernant le mode de coordination privilégié par les partenaires. Il apparaît ici que la coordination est informelle et exclusivement basée sur la confiance, et que dans certains cas le contrat est même refusé, car il briserait la confiance mutuelle et déstabiliserait la relation.

### **1. Définition des termes**

Nous définissons l'alliance stratégique comme un accord de coopération symétrique et durable 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, nous considérons que l'alliance prend un caractère stratégique à partir du moment où<sup>1</sup>:

- Les ressources mises en jeu ont un caractère stratégique pour l'une ou l'autre des entreprises, c'est à dire (en cas de TPE) qu'elles sont essentielles à la vie, survie ou développement de l'entreprise (ex : partage de brevet) ;
- L'objectif de la collaboration présente un caractère stratégique pour la firme (ex : pénétration de nouveaux marchés à l'international, ce marché constitue 0% du CA mais a une dimension 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, positionnement, mission, légitimité).

Ainsi, l'alliance se distingue t-elle de la coopération par le type de ressources investies, les modifications qu'elle implique dans la stratégie, l'organisation ou l'activité de la firme, ou encore par son objectif. C'est ainsi que nous avons étudié cinq cas d'alliance stratégique, dont le détail figure en annexe. D'une façon générale, si la littérature sur les alliances a largement montré que les formes et les motifs sont variés, il apparaît néanmoins que dans les cas de TPE étudiés, nous retrouvons dans tous les cas la notion de saturation de ressources, et le souhait de la dépasser.

## **2. Le motif de dépassement de la saturation des ressources**

Il est admis que les petites entreprises ont des ressources limitées (Julien et Marchesnay, 1996 ; Saporta, 1997 ; Dean, Holmes et Smith, 1997 ; Miles, Preece et Baetz, 1999 ; Gueguen, 2001). Les TPE ne font pas exception. Généralement, les TPE, plus faibles en ressources que les grandes firmes, exploitent des savoir-faire plus spécifiques. Elles sont le plus souvent très spécialisées et actives sur des créneaux plus ou moins étroits, bien souvent autour du seul domaine de compétences du dirigeant. Elles peuvent ainsi être bien souvent mono-produit ou mono-service. De fait, elles cherchent à exploiter à fond leur avantage compétitif sans trop disperser l'effort dans les domaines qui ne correspondent pas au métier de base bien maîtrisé.

Si nombre de TPE parviennent à tirer parti de leur taille pour créer un avantage concurrentiel, ou tout au moins survivre, se pose la question de la croissance. En effet, en TPE, la croissance n'est pas toujours considérée comme un objectif en soi. Si la logique classique de l'entreprise est la recherche de croissance et de taille critique, ce n'est pour la TPE qu'une solution alternative. En effet, tous les dirigeants n'ont pas le souhait de croître, et nombre d'entre eux sont satisfaits de la taille de leur entreprise. Beaucoup refusent d'ailleurs la croissance par peur de perdre leur autonomie et de réduire leur "espace de liberté" (Marchesnay, 2001, 2003).

Par conséquent, la croissance, ou plus largement le développement de l'entreprise, n'est pas systématiquement recherché par les dirigeants de TPE. Toutefois, parmi les dirigeants interrogés, tous ont admis souhaiter développer leur activité, mais ne pas en avoir les moyens pour le faire isolément. C'est en effet une insuffisance ou une inadaptation des ressources ou

---

<sup>1</sup> Un au moins de ces critères doit être vérifié. Dans les cas au moins deux d'entre eux sont validés.

des compétences qui a conduit ces dirigeants à entrer dans une alliance. En d'autres termes, dans le cas où les dirigeants souhaitent la croissance de leur firme, nombre d'entre eux avouent ne pas avoir, de toutes façons, les ressources et/ou compétences pour le faire. Nous avons qualifié cette notion de « **saturation de ressource** ».

En effet, il apparaît que bien souvent, une ressource au moins est saturée. Ceci signifie que la ressource constitue en quelque sorte le goulot d'étranglement de l'activité de l'entreprise, celle dans laquelle il est nécessaire d'investir pour permettre le développement de la firme. Dans les cas d'alliances que nous avons étudiés, pour se développer, les entreprises 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.

Pour illustrer notre propos, citons l'exemple d'une entreprise spécialisée dans la location de matériel de manutention (2,5 personnes), qui a eu recours à une alliance pour compléter son portefeuille de machines. Créée en 2001, elle a investi à la création environ 250 K€ dans des machines d'envergure (grues, nacelles, bobcats, tracto-pelles et élévateurs, etc.), soit la quasi totalité du patrimoine des créateurs. Située dans le haut Languedoc, en zone rurale, la concurrence est rare. Ainsi, elle recevait des demandes quotidiennes de clients, pour du petit matériel (perceuses, bétonnières, visseuses-dévisseuses, porte-plaques placo, etc.). Mais ayant tout investi dans le gros matériel et s'étant fortement endettée, elle n'avait pas les moyens financiers d'acquérir de nouveaux matériels, et ne pouvait donc pas répondre à la demande croissante de ses clients. Sa ressource financière était saturée. Elle a donc recherché un loueur de petit matériel, dont le portefeuille de produits en location viendrait compléter le sien. Ainsi, l'alliance a permis à cette TPE de dépasser la saturation de ses ressources sans investir, en bénéficiant de produits complémentaires aux siens, et en diversifiant son catalogue de produits en location.

De la même façon, deux entreprises de vente de bateaux d'occasion se sont alliées afin d'élargir leur zone de chalandise et leur activité, en mettant en commun leurs bases de données clients et leurs catalogues de bateaux. L'une étant basée à Palavas-les-Flots (appelons là A), l'autre à Canet en Roussillon (soit B), chacune a vu un intérêt commun à travailler ensemble. L'entreprise A a été créée en 2002, par une jeune femme qui travaillait au préalable en tant que salariée dans une entreprise de la même activité. Cette entreprise est en quête de légitimité, et comme toute entreprise en démarrage, elle doit se constituer un fichier client, et réaliser des investissements en publicité et en marketing assez importants. Là encore, ses ressources financières étant fortement limitées, et le temps nécessaire pour prospecter les différents ports de plaisance et repérer des bateaux potentiellement à la vente étant considérable, l'entreprise a vu dans une alliance la seule possibilité pour elle de commencer son activité sans perdre de temps et d'énergie en prospection coûteuse. Face à cela, l'entreprise B est une entreprise tenue par un homme expérimenté dans le métier, exerçant depuis une dizaine d'années, et ayant préalablement travaillé avec la jeune femme lorsqu'elle était salariée. Le problème de cette entreprise est qu'elle stagne, voire décline, et que le dirigeant ne parvient pas à développer davantage sa clientèle et son portefeuille de produits à la vente. C'est ainsi qu'ils ont décidé de s'allier, en partageant leurs fichiers clients, leurs bases de données de bateaux, et en partageant les dépenses de publicité et de marketing. Ce choix, risqué car il rend l'activité des partenaires complètement transparente, leur est apparu indispensable car ils n'avaient pas les moyens commerciaux, financiers et temporels d'élargir

leur activité, pour l'une en démarrage, pour l'autre en stagnation. L'alliance a là encore permis de dépasser la saturation des ressources financières et temporelles des firmes, en évitant des investissements qui auraient pu mettre en péril leur activité.

D'une façon générale, si **l'alliance permet de dépasser la saturation des ressources de la TPE**, celles-ci peuvent être synthétisées dans le tableau suivant. Il est alors possible d'identifier quelle catégorie de ressources fait défaut à l'entreprise, et l'empêche de se développer.

Tableau 1 : Les ressources de la TPE

Types de ressources		
<b>Ressources tangibles</b>	Physiques	Locaux, outils industriels et logistiques, produits intermédiaires (matières premières ou composants), produits finis, machines, terrains
	Financières	Capitaux, financements
	Humaines	Personnel ayant la qualification et la disponibilité voulue, ou personnel à un coût inférieur
<b>Ressources intangibles</b>	Actifs	Brevets, marques ou designs déposés, contrats, secrets commerciaux, banques de données
	Temps	Réactivité face à l'apparition d'un nouveau concurrent, flexibilité face aux changements sur le marché, temps de mener une réflexion stratégique sur l'entreprise, temps de mener une nouvelle action, temps de fabrication, délai de livraison, temps de conception d'un nouveau produit ou service, temps de faire du commercial
	Informations	Informations scientifiques, commerciales, environnementales, techniques, actualités

Toutefois, les ressources peuvent ne pas faire défaut à l'entreprise, et il peut alors s'agir d'un manque de compétences, qu'elles soient techniques, commerciales, ou encore administratives et financières. Si nous reprenons l'exemple de l'alliance entre nos entreprises de vente de bateaux, les lacunes techniques de la jeune femme (notamment sur les caractéristiques mécaniques, électriques ou électroniques de certains bateaux), lui ont fait perdre plusieurs affaires au début de l'activité. Son manque important de compétences dans ce domaine a donc fortement freiné le développement, puisqu'elle refusait ou ratait certains marchés à cause de cela. Aujourd'hui, elle trouve dans l'alliance un moyen de dépasser ce manque de compétences, en renvoyant systématiquement le client potentiel vers le partenaire pour des questions techniques.

Ainsi, dans ces deux exemples, nous voyons que les firmes cherchent à compenser certaines faiblesses, certains manques, par l'intermédiaire d'une alliance. Celle-ci permet alors de dépasser la saturation des ressources ou des compétences de la firme, tout en lui permettant un développement qui aurait été impossible, ou beaucoup plus long, isolément. Toutefois,

comme nous allons le voir à présent, il apparaît que les partenaires favorisent la complémentarité des apports, et se spécialisent sur leur domaine de prédilection.

### **3. La stratégie de complémentarité des apports / spécialisation des partenaires**

Les recherches sur les alliances entre PME montrent que les firmes favorisent des partenaires aux ressources complémentaires plutôt qu'additives (Puthod, 1995 ; Deeds et Hill, 1996 ; Hara et Kanai, 1994). En effet, elles cherchent davantage à compléter l'insuffisance de leurs ressources que d'atteindre une taille critique permettant d'augmenter le volume de leur offre (Gales et Blackburn, 1990). Puthod (1995) montre que les alliances d'échelles (additives) sont plutôt le résultat de contraintes imposées, notamment par des donneurs d'ordres, tandis que les alliances complémentaires découlent d'une démarche volontaire, visant à faire valoir sa spécificité et donc à valoriser les ressources et les compétences en les partageant à l'extérieur. Ainsi, la complémentarité consiste à acquérir, mettre en commun ou céder l'accès à la connaissance ou à la maîtrise d'une activité, dans un échange organisé autour d'un projet commun et de l'existence de compétences asymétriques et complémentaires chez des partenaires potentiels. La complémentarité peut alors concerner tout autant les ressources matérielles que les compétences. En effet, une entreprise peut rechercher un partenaire complémentaire pour pénétrer certains segments de marché que son seul savoir-faire ne lui permet pas d'attaquer.

C'est ainsi qu'une petite société de conseil en gestion pour les PME s'est alliée à une TPE spécialisée dans la conception de sites Internet, pour créer un portail web destiné aux créateurs d'entreprise. Ce site est aujourd'hui le deuxième site sur la création d'entreprise le plus visité après celui de l'APCE, et dépasse les 8000 visites mensuelles. Il recense notamment toutes les aides à la création, et établit la liste des aides auxquelles un créateur peut prétendre sous réserve qu'il entre son profil et ses coordonnées. Résultat d'un appel d'offres, ce site n'a pu être créé qu'en combinant une expertise en informatique et Internet, à une très bonne connaissance des besoins des petites entreprises et plus particulièrement des entreprises en création. Les deux entreprises, en combinant leurs expertises, se sont à la fois constitué un vivier de prospects, et créé un réseau de partenaires institutionnels et professionnels, qu'elles peuvent "réutiliser" pour leurs activités respectives.

Par ailleurs, citons l'exemple d'une TPE de neuf personnes spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériel de désinfection de piscines, grâce à une technologie innovante : les ultra-violets. Son concept breveté, unique en France, est basé sur la combinaison d'UV et d'un adjuvant chimique. Ce process physico-chimique rend le produit non seulement parfaitement substituable au chlore, mais également beaucoup plus performant : éradication de tous virus et bactéries, aucun rejet, technologie en parfait respect de l'environnement... De plus, le procédé peut être ré-exploité dans des domaines à fort potentiel comme la potabilisation de l'eau. A terme, cette technologie remplacera le chlore, connu pour sa nocivité. Autant dire que le potentiel de croissance de cette TPE est immense. Appelons là C. L'entreprise a une ressource idiosyncrasique, résidant dans son brevet et dans la conception et la fabrication du matériel, et de très grandes compétences en physique. Or, elle n'a pas la compétence chimique pour concevoir et adapter à chaque cas l'adjuvant désinfectant. C'est ainsi qu'elle s'est alliée à un javelier, ici nommé D, (fabricant d'eau de javel et de chlore notamment), qui conçoit l'adjuvant et met à disposition de l'entreprise un chimiste.

Pour C, l'apport de l'alliance est évident puisque elle exploite une compétence stratégique à ses yeux, qu'elle ne possède pas. Pour D, l'apport est plus complexe puisque en tant que fabricant de chlore, il est dans une certaine mesure concurrent de l'entreprise. Il met à disposition de C une ressource humaine stratégique, puisque étant dans le cœur même de l'activité de l'entreprise, et lui fournit les moyens pour mettre sa propre activité en péril (puisque le chlore va être amené à disparaître). Mais là où l'enjeu est important, c'est que D préfère s'ouvrir l'opportunité de se repositionner lorsque le marché du chlore sera en déclin, et d'être un interlocuteur privilégié d'une entreprise qui sera a priori leader d'un marché à fort potentiel. Ainsi, l'alliance permet de créer une offre unique, cette idiosyncrasie n'existant que grâce à la combinaison des ressources/compétences des partenaires. L'entreprise C à elle seule ne saurait fabriquer l'intégralité du produit, et D resterait sur une activité déclinante.

Troisième exemple : une entreprise artisanale de pose de parquets (E) s'est alliée avec une autre TPE de la même activité (F). Le but est ici double. Pour sortir d'une activité "banalisée" et élargir leurs marchés, les entreprises se sont spécialisées dans un domaine de prédilection. E développe une niche, en se spécialisant dans la pose de parquets intérieurs haut de gamme, et plus particulièrement les escaliers en matériau noble, nécessitant un savoir-faire bien spécifique. F a de son côté développé la pose de parquets extérieurs, notamment les terrasses et les contours de piscine. Ces deux entrepreneurs, grâce à l'alliance, ont à la fois apporté des compétences complémentaires pour développer une communication commune, afin d'élargir le nombre de clients potentiels, et développé une spécialisation respective.

D'une façon générale, si l'on reprend l'ensemble des cas étudiés, nous pouvons constater que **les partenaires restent centrés sur leurs domaine de compétences, et cherchent à accentuer leur spécialisation dans le partenariat**. Elles préfèrent approfondir leurs connaissances et savoir-faire spécialisés, plutôt que d'intégrer de nouveaux savoir-faire par apprentissage. En d'autres termes, elles favorisent l'excellence dans un domaine très restreint à l'élargissement de leurs compétences. On se rapproche de l'idée d'outsourcing où les firmes se recentrent sur leur cœur de métier et externalisent ce qu'elles font moins bien.

C'est ainsi que les TPE peuvent diversifier leurs activités, élargir leurs marchés, tout en conservant leur domaine de spécialité. L'alliance permet de ce fait d'accroître le pool de services et/ou de produits offerts, tout en créant une offre de qualité, puisque celle-ci est basée sur des compétences bien établies, déjà construites.

#### **4. La coordination par la confiance et le refus de la formalisation**

Il est généralement admis que l'alliance se traduit par un accord qui préserve l'identité de chaque partenaire (Puthod, 1995). Un accord qui se traduirait par la prise de contrôle d'un partenaire par un autre ne saurait être qualifié d'alliance. Le critère de l'autonomie permet alors de différencier l'alliance stratégique de la fusion ou de l'acquisition, pour lesquelles les entreprises se réunissent et acceptent la soumission à une structure hiérarchique unique (Dussauge et Garrette, 1995). Par ailleurs, l'alliance stratégique, en TPE, met en jeu des ressources essentielles à la survie de l'entreprise. Ainsi, les acteurs sont certes en situation d'indépendance car chacun conserve son propre centre de décision, mais aussi en interdépendance forte puisque chacun est dépendant des ressources de l'autre. Hamel (1991) note qu'une alliance est rarement symétrique, et que la dépendance est forcément liée à une asymétrie, quelle que soit son origine : asymétrie d'informations, de ressources, de taille, de puissance financière, de pouvoir de pression, etc.

Par ailleurs, l'opportunisme est étroitement lié à la dépendance et/ou l'asymétrie de la relation. L'opportunisme, considéré comme "une recherche forte de son propre intérêt" (Williamson, 1975), est une forme particulière de l'incompatibilité de but ("*goal incongruence*", Bowen et Jones, 1986). Celle-ci caractérise une situation où l'une des parties a l'intention de promouvoir ses intérêts propres au détriment de l'autre (Bowen et Jones, 1986). L'incompatibilité de but sera forte dans les situations où le contenu et/ou la rareté de l'information, ainsi qu'une dépendance asymétrique, favorisent un comportement opportuniste, plus que coopératif. A l'inverse, la congruence de but aura lieu quand les parties ont, *ex-ante*, les mêmes intérêts, et quand elles estiment que leurs gains en cas de comportement coopératif seront plus élevés qu'en cas d'opportunisme. La confiance joue alors un rôle prépondérant pour réduire ces risques.

La confiance pour Puthod (1995) est "le fait de présumer, dans un accord, que chacune des parties va se comporter de façon conforme aux intérêts mutuels". Dès lors apparaît la problématique inhérente à la confiance, à savoir l'incertitude qui lui est rattachée. En effet, la firme suppose que son partenaire ne va pas adopter de comportement opportuniste, ce qui est en contradiction avec les approches classiques de la coopération qui entendent l'opportunisme comme un comportement naturel de la firme (Williamson, 1975).

**La confiance est citée par la plupart des dirigeants comme le mode de coordination privilégié** (Bacus Montfort, 1997, Gales et Blackburn, 1990, Ring et Van de Ven, 1992). La formalisation apparaît de façon secondaire (Gales et Blackburn, 1990). Elle est plutôt perçue comme une contrainte quand les relations commencent à se nouer. La formalisation dépend aussi du secteur d'activité de la firme et de l'incertitude de l'industrie. Toutefois, sur les entretiens menés, seul un partenariat est formalisé par un contrat, les autres étant exclusivement basés sur la confiance.

Cette totale absence de formalisme est renforcée par le fait que les dirigeants instaurent une relation amicale, affective. En effet, il est généralement admis que le relationnel, l'affect et l'intuition caractérisent fortement la stratégie des petites entreprises (Julien, 1990 ; Saporta, 1997 ; Torrès, 1999 ; Marchesnay, 2003). Cette caractéristique est également présente en situation d'alliance. Ainsi, dans les alliances non formalisées par un contrat écrit, la confiance est le mode exclusif de coordination, les dirigeants étant davantage "collègues" que "collaborateurs", davantage "amis" qu'"alliés". Et c'est là qu'apparaît une particularité étonnante : **le contrat est refusé** car il serait considéré comme une rupture de la confiance mutuelle et impliquerait une détérioration de la relation. Paradoxalement, il pourrait conduire à une méfiance du partenaire, le poussant ainsi à adopter un comportement opportuniste... Cette représentation que se font les dirigeants du contrat serait dans une certaine mesure autoréalisatrice.

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 supplémentaire 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. Ce qui est traditionnellement présenté comme créateur de sécurité, de tranquillité et de confiance réciproque, apparaît ici comme un acte profondément déstabilisateur.



## Conclusion

Les cinq cas que nous avons pu étudier nous ont permis de mettre en lumière un certain nombre d'éléments nouveaux quant à l'analyse des très petites entreprises, notamment dans le champ des alliances stratégiques. En effet, l'alliance est avant tout pour la TPE un moyen de dépasser la saturation de ses ressources, sans investissement onéreux, tout en s'ouvrant de nouvelles opportunités de marché. Mais les dirigeants, fidèles à leur besoin d'autonomie, ont tendance à favoriser la complémentarité des apports, plutôt que l'additivité. En se reposant sur les savoir-faire du partenaire pour la partie non maîtrisée du projet, ils peuvent se consacrer à accroître leur spécialité et parfois développer une véritable expertise. C'est ainsi que, dans le cas des entreprises étudiées, la "stratégie de l'alliance" semble s'orienter vers une stratégie de complémentarité des apports / spécialisation des partenaires.

Par ailleurs, l'alliance est imprégnée de l'affectivité et de l'irrationalité qui caractérise les TPE, notamment dans ses modes de coordination. Comme le soulignait un dirigeant interviewé : "dans les toutes petites entreprises, tout est question de relations humaines". C'est ainsi que les dirigeants instaurent rapidement une relation d'amitié, affective, où la confiance joue un rôle majeur, et le contrat peut même être refusé.

D'une façon générale, les alliances stratégiques entre TPE semblent relever de processus spécifiques. Aussi la très petite entreprise, de par sa stratégie, son organisation et son comportement vis-à-vis de son environnement, mérite-t-elle de devenir un objet de recherche à part entière.

## Bibliographie

- Bacus Montfort I. (1997), *Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI*, Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- Bowen D.E. et Jones G.R. (1986), Transaction costs analysis of service organization – Customer Exchange, *Academy of Management Review*, 11(2) : 428-441.
- Dean J, Holmes S, et Smith S. (1997), Understanding business networks : evidence from the manufacturing and service sectors in Australia, *Journal of small business management*, 35(1).
- Deeds D. et Hill C.W (1996), Strategic alliances and the rate of new product development : an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms, *Journal of business venturing*, 11(1).
- Dussauge P. et Garrette B. (1995), *Les stratégies d'alliances*, Editions d'Organisation, Paris.
- Gales L.M. et Blackburn R.S. (1990), An analysis of the impact of supplier strategies and relationships on small retailer actions, perceptions, and performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1).
- Gueguen G. (2001), Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Hamel G. (1991), Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12 : 481-510.
- Hara G. et Kanai T. (1994), Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses, *Journal of Business Venturing*, 9(1).
- Julien P-A et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- Marchesnay M. (2001), Stratégie de la PME, in Julien (eds), *Les PME*, Bilan et Perspectives, 3<sup>o</sup> édition, Economica.

Marchesnay M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 107-118.

Miles G, Preece S.B, et Baetz M.C. (1999), Dangers of dependence : the impact of strategic alliance use by small technology-based firms, *Journal of Business Venturing*, 37(2).

Puthod D. (1995), Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales, Thèse de doctorat, Université de Savoie.

Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), Structuring relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7) : 483-498.

Saporta, B. (1997), Stratégie des petites et moyennes entreprises, in Simon et Joffre (eds), *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, pp. 3105-3128, tome III.

Torrès O. (1999), *Les PME*, Flammarion.

Williamson O.E. (1975), Markets and Hierarchies : analysis and antitrust implications, Free Press, New York.

### Annexe : Les cas d'alliances stratégiques étudiés

Alliance 1	Partenaire A	Partenaire B
<b>Activité des entreprises</b>	Vente de bateaux d'occasions, voiliers et moteurs, essentiellement dans le secteur Toulon - Narbonne.	Vente de bateaux d'occasions, essentiellement moteurs, dans le secteur Narbonne – Espagne du Nord.
<b>Souhait de développement</b>	Se créer une légitimité, accroître son portefeuille de produits et son fichier prospects à moindre coût. Cherche également à se développer dans les vedettes hollandaises et la navigation fluviale, car peu de concurrents sur ce créneau.	Augmenter son CA et sa marge, réduire ses frais d'accès à la clientèle et de communication. Reprendre une phase de croissance en élargissant son marché en terme d'éloignement géographique et de volume.
<b>Objet</b>	Mise en commun des bases de données clients et du portefeuille produit, ventes en commun avec partage des marges.	
<b>Type de ressources ou compétences saturées</b>	Ressources financières, compétences techniques, essentiellement en mécanique, électronique et électricité.	Ressources financières et temporelles.
<b>Complémentarité</b>	- Zone géographique de référence est méditerranée, - Complémentarité des produits et des bases de données - Apporte du dynamisme	- Zone géographique de référence ouest méditerranée, - Complémentarité des produits et des bases de données - Apporte son expérience
<b>Spécialisation</b>	Préférence pour les voiliers, et recherche de spécialisation sur le marché des vedettes hollandaises et le marché fluvial.	Préférence pour les bateaux moteurs, et marché maritime.
<b>Mode de coordination</b>	Confiance exclusivement, un arrangement mutuel les engage sur le partage des recettes par moitié, et l'idée de faire un contrat est refusée, car la relation est amicale avant tout. Contractualiser serait synonyme de méfiance et remettrait en question leur collaboration.	

<b>Alliance 2</b>	<b>Partenaire C</b>	<b>Partenaire D</b>
<b>Activité des entreprises</b>	Conception, fabrication et commercialisation de matériel de désinfection de piscines, grâce à un concept breveté, unique en France, basé sur la combinaison d'UV et d'un adjuvant chimique.	Javelier, fabrication et revente de chlore, d'eau de javel, et de produits dérivés.
<b>Souhait de développement</b>	Développer sa présence et son concept sur le marché national et international. S'attaquer au marché de la piscine publique (aujourd'hui présent essentiellement sur le marché de la piscine privée) et à la potabilisation de l'eau dans les PVD.	Diversifier son activité, stagnante et en danger de déclin du fait de la forte nocivité du chlore.
<b>Objet</b>	Fabrication en commun du procédé : Pour C : Fabrication du matériel et de la partie physique : ultra-violets. Pour D : Mise à disposition d'un chimiste et fabrication de l'adjuvant chimique.	
<b>Type de ressources ou compétences saturées</b>	Pas de compétence en chimie.	Manque de ressources financières pour investir dans une réorientation de l'activité.
<b>Complémentarité</b>	Apport commercial et technique, apport des connaissances en physique.	Apport d'une compétence en chimie.
<b>Spécialisation</b>	Spécialisation sur la partie conception et physique du procédé.	Spécialisation sur la fabrication et l'adaptation de l'adjuvant selon les besoins spécifiques.
<b>Mode de coordination</b>	Contrat de partenariat régissant les apports de chacun dans le procédé de fabrication. Pour le fonctionnement au quotidien, la coordination par la confiance est privilégiée.	

<b>Alliance 3</b>	<b>Partenaire E</b>	<b>Partenaire F</b>
<b>Activité des entreprises</b>	Pose de parquets. En cours de spécialisation sur la pose de parquets intérieurs haut de gamme, notamment les escaliers.	Pose de parquets. En cours de spécialisation sur la pose de parquets extérieurs, notamment les terrasses et tours de piscine.
<b>Souhait de développement</b>	Sortir d'un secteur concurrentiel et traditionnel en se créant une spécialité.	Idem
<b>Objet</b>	Mise en commun des fichiers clients, échange de clients et arrangements sur les tarifs.	
<b>Type de ressources ou compétences saturées</b>	Ressources financières, et temporelles.	Ressources financières essentiellement.

<b>Complémentarité</b>	Complémentarité des compétences, permettant un élargissement du domaine d'activité aux yeux du client.	
<b>Spécialisation</b>	Spécialisation sur les parquets intérieurs haut de gamme et les escaliers.	Spécialisation sur les parquets extérieurs, notamment les tours de piscine.
<b>Mode de coordination</b>	Confiance exclusivement, l'idée de faire un contrat est refusée, car la relation est amicale avant tout. Contractualiser serait synonyme de méfiance.	

<b>Alliance 4</b>	<b>Partenaire G</b>	<b>Partenaire H</b>
<b>Activité des entreprises</b>	Location de gros matériel de manutention : grues, nacelles, chariots élévateurs, bobcats, tracto-pelles... Implantée à Saint André de Sangonis.	Location de petit matériel de manutention : perceuses, bétonnières, visseuses-dévisseuses, matériel pour travaux de tapisserie, peinture, maçonnerie, plomberie... Implantée à Mèze.
<b>Souhait de développement</b>	Développer sa présence géographique et son catalogue produits à moindre coût.	Idem.
<b>Objet</b>	Mise en commun du catalogue de produits en location, et élargissement de la zone de couverture.	
<b>Type de ressources ou compétences saturées</b>	Ressources financières.	Idem.
<b>Complémentarité</b>	Complémentarité des produits en location, et complémentarité des zones couvertes par les entreprises.	
<b>Mode de coordination</b>	Confiance exclusivement.	

<b>Alliance 5</b>	<b>Partenaire I</b>	<b>Partenaire J</b>
<b>Activité des entreprises</b>	Conseil en gestion aux PME.	Conception de sites Internet.
<b>Souhait de développement</b>	Elargir son domaine d'activité et son marché actuel, se créer une légitimité et un réseau.	Se constituer une base de données prospects, élargir son marché.
<b>Objet</b>	Réalisation commune d'un portail web destiné aux créateurs d'entreprises, recensant toutes les aides à la création.	
<b>Type de ressources ou compétences saturées</b>	Ressources financières, et temporelles, pas de compétence en multimédia.	Ressources financières et temporelles, pas de compétences en conseil, ergonomie.
<b>Complémentarité</b>	Complémentarité des compétences.	
<b>Spécialisation</b>	Spécialisation sur la partie commerciale, forum, adéquation des réponses aux besoins des créateurs.	Spécialisation sur la partie conception et référencement du site.
<b>Mode de coordination</b>	Confiance exclusivement.	

