



L'alliance stratégique en phase de démarrage : essai de modélisation et de typologie

Annabelle Jaouen
Groupe Sup de Co Montpellier
Montpellier, France

ajaouen@supco-montpellier.fr

Sylvie Sammut
Université Montpellier
Montpellier, France

sylvie.sammut@univ-montp1.fr

Résumé

Si les travaux sur les alliances stratégiques et plus largement les coopérations entre PME sont relativement nombreux, la connaissance des processus d'alliance dès la phase de démarrage de l'entreprise demeure peu développée. L'objet de cette communication est de s'interroger sur les raisons qui conduisent les TPE à recourir à une alliance stratégique dès le démarrage, et sur les formes que prennent ces alliances. Un essai de modélisation de l'alliance stratégique en phase de démarrage sera proposé. Cette recherche, fondée sur quatre études de cas d'alliances de TPE, vise à proposer une typologie d'alliances et en analyser les effets. A partir d'entretiens semi-directifs et une analyse de discours thématique, les résultats de cette recherche présentent quatre configurations d'alliances et mettent en évidence deux dimensions clés : le lien entre les partenaires (social ou économique), et l'intérêt à s'allier (symétrique vs asymétrique). Finalement, les effets de ce type de partenariat sur le franchissement du cap du démarrage seront discutés.

Mots clés : Démarrage, alliances stratégiques, TPE, confiance, coordination.

Introduction

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

De fait, ne pouvant pas toujours assurer leur développement de façon isolée, le recours à une alliance stratégique peut rendre possible ce développement, tout en respectant le besoin d'autonomie cher au dirigeant. En effet, la littérature abondante sur les alliances admet généralement qu'elle permet : l'entrée plus rapide sur un marché nouveau (Roberts et Berry, 1985), une augmentation des valeurs de ventes (Mohr et Spekman, 1994), la construction d'un espace de stabilité (Bacus Montfort, 1997), l'amélioration de la réputation auprès des clients et de la crédibilité auprès des fournisseurs (Saxton, 1997), une augmentation du CA et de la rentabilité des startups (Baum *et al.*, 2000), la diversification de la clientèle et de la gamme de prestation offertes (Jaouen et Sammut, 2005), mais aussi l'accentuation de la spécialisation individuelle tout en étant capable de répondre à des demandes globales (Jaouen et Sammut, 2005). L'alliance se définit comme un accord de coopération symétrique entre deux entreprises, fondé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable (Dussauge et Garrette, 1995). Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires (Jaouen, 2005). 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 où¹ :

- Les *ressources* mises en jeu ont un caractère stratégique pour l'une ou l'autre des entreprises, c'est à dire qu'elles sont essentielles à la survie et/ou au 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...) et/ou *l'activité* de la firme (métier, nouveau produit, création d'un SAV) ;
- Elle modifie le *positionnement* de l'entreprise et/ou sa *représentation* dans son environnement (image, légitimité).

Par ailleurs, la phase de démarrage se définit comme une étape mystérieuse débutant dès lors que l'entreprise enregistre ses premières commandes et prenant fin lorsque, d'une part, l'entrepreneur fait preuve d'une conscience stratégique et engage un transfert organisationnel et, d'autre part, lorsque l'entreprise qu'il dirige dépasse ou a déjà franchi le seuil de rentabilité (Sammut, 1995). Si

¹ Un au moins de ces critères doit être vérifié. Dans les cas étudiés, au moins deux d'entre eux sont validés.

l'alliance peut générer des effets positifs et permettre un franchissement plus aisé du cap du démarrage (Jaouen et Sammut, 2005), la connaissance des processus d'alliance dès le démarrage demeure peu développée. L'objet de cette communication est donc de s'interroger sur les raisons qui conduisent les TPE à recourir à une alliance stratégique dès la phase de démarrage, et sur les formes que prennent ces alliances. Afin d'explorer cette question, cette recherche se fonde sur quatre études de cas d'alliances de TPE. A partir d'entretiens semi-directifs avec les deux dirigeants-alliés et une analyse de discours thématique, une typologie d'alliances en phase de démarrage est proposée et analysée. Les résultats de cette recherche présentent quatre configurations d'alliances et mettent en évidence deux dimensions clés : le lien entre les partenaires (social ou économique), et la symétrie ou non des intérêts des partenaires à réaliser une alliance. Finalement, les effets de ce type de partenariat sur les firmes seront discutés.

1. Fondements conceptuels de la recherche

1.1. Les motifs de l'alliance en TPE

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

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

En revanche, si la croissance n'est pas toujours perçue comme un objectif en soi pour les dirigeants de TPE, le développement est parfois souhaité (meilleure rentabilité, augmentation des marges). Or, il est admis que les petites entreprises ont des ressources limitées (Saporta, 1997 ; Dean, Holmes et Smith, 1997 ; Miles, Preece et Baetz, 1999 ; Gueguen, 2001 ; Jaouen, 2005). Les TPE ne font pas exception. Si la croissance, ou plus largement le développement de l'entreprise, n'est pas systématiquement recherchée par les dirigeants de TPE, une étude récente sur les motifs du recours à l'alliance a montré que les dirigeants de TPE qui réalisent une alliance stratégique ont la volonté de développer leur activité, mais sans disposer des moyens pour le faire isolément (Jaouen, 2005). C'est en effet une question de ressources (insuffisance, inadaptation...) qui conduit ces dirigeants à entrer dans une alliance. En d'autres termes, dans le cas où les dirigeants souhaitent développer leur firme, élargir leur métier, toucher de nouveaux clients, etc., nombre d'entre eux avouent ne pas avoir, de toutes façons, les ressources et/ou compétences pour le faire. Cette notion est qualifiée de « saturation de ressource » (Jaouen, 2004, 2005). En effet, il apparaît

que bien souvent, une ressource au moins est saturée. En d'autres termes, la ressource en question constitue le « goulet d'étranglement » de l'activité, celle dans laquelle il est nécessaire d'investir pour rendre possible le développement de la firme. 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.

1.2. Le recours à l'alliance dans la phase cruciale du démarrage

Plusieurs travaux ont mis en évidence le risque de conflits d'intérêts inhérents à l'alliance stratégique (Dussauge et Garrette, 1995 ; Bacus Montfort, 1997), notamment en phase de démarrage (Jaouen et Sammut, 2005). Toutefois, l'alliance, lorsqu'elle est équilibrée et symétrique, permet à chacun des partenaires de rentrer dans une relation gagnant-gagnant (Ingham, 1991), non pas seulement au plan économique-financier mais également au plan de la structuration des organisations respectives (Verstraete, 2000), au plan de la dialogique sujet-objet (Bruyat, 1993), mais aussi au plan de la réflexivité des deux partenaires (Jaouen et Sammut, 2005). Cette combinaison de paramètres constitue finalement la clé de voûte du franchissement du cap de démarrage ; les paragraphes suivants nous permettront d'explicitier ce raisonnement.

1.2.1. L'alliance, facteur de structuration de l'organisation et fer de lance du transfert organisationnel

Le dirigeant-allié habitué à être confronté à différents points de vues, à entendre l'avis de son partenaire, à discuter, à négocier, baigne de fait dans une logique où la complexité et la multiplicité des relations sont naturelles et ne relèvent pas de l'exceptionnel. Dès lors, l'insertion dans des réseaux, voire même la création de réseaux, peuvent être facilitées (Brush et Chaganti, 1996 ; Gulati, 1998, 1999 ; Jaouen et Sammut, 2005 ; Jaouen, 2005). En outre, le fait de travailler en collaboration avec d'autres détourne l'entrepreneur d'un des travers majeurs de l'entreprise jeune : la monopolisation de l'activité, qu'elle soit stratégique ou opérationnelle. Plus le dirigeant ouvre son éventail de possibles, consécutivement au développement de l'alliance, plus il emmagasine de la confiance en soi. Etant rassuré sur son propre potentiel, il fait plus naturellement confiance aux autres, et devient davantage capable de se décharger d'une partie de son action au profit de son personnel. Dès lors, le transfert organisationnel (Sammut, 1995) s'amorce et prend de l'amplitude au point que le « cordon ombilical » qui lie le néo-créateur à son organisation naissante se distend, pour enfin disparaître, et laisser place à une organisation structurée, c'est-à-dire de plus en plus indépendante de son « créateur-géniteur ». L'organisation s'autonomise donc par rapport à sa forme initialement embryonnaire et cadencée. Dès lors, chaque rôle au sein de l'organisation se définit plus précisément et l'entrepreneur peut davantage se concentrer sur son activité de direction. Le franchissement du cap crucial du démarrage en est rendu plus fluide.

1.2.2. La dialogique sujet-objet densifiée par l'alliance et organisateur de la conscience stratégique

La dimension praxéologique (*i.e.* tournée vers l'action) est manifeste ; elle génère, en effet, d'une part, une succession d'actions et de réactions de chacun des acteurs participant à la relation bilatérale au sein de leur structure respective, et nourrit, d'autre part, la dialogique entrepreneur - organisation. La logique est conjonctive puisque l'entrepreneur ne peut se dissocier de son entreprise (Sammut, 1995). Mais l'objet est ici d'un double niveau ; il est à la fois entreprise mais aussi alliance stratégique. En effet, la création de valeur se fait tant au niveau de chacune des entités que de l'alliance entre les deux créateurs. Mais si l'entrepreneur est une condition nécessaire pour la création de valeur, il n'en est pas moins suffisant pour expliquer convenablement l'ensemble des paramètres afférents à la création et au développement d'une nouvelle entité. Ainsi, Mintzberg (1991), a-t-il considéré que la stratégie entrepreneuriale est celle qui permet au créateur d'imposer sa vision à toute l'organisation. Le seul diptyque sujet / objet vient donc s'enrichir de la dimension organisationnelle. En outre, Crozier et Friedberg (1977) ont-ils ajouté « quatre sources de pouvoir » capables de modifier la relation sujet / objet et, partant, l'individu comme l'organisation créée. En effet, l'entreprise étant un système ouvert, les deux auteurs montrent que la relation de l'organisation avec ses environnements, le contrôle informationnel et communicationnel, la maîtrise des savoir-faire, le fonctionnement organisationnel, sont autant d'éléments enrichissant la relation originelle.

Le lien entrepreneur / organisation ainsi nourri des piliers fondateurs de l'entreprise jeune que sont les activités, l'environnement, les ressources financières, les buts de l'entrepreneur vont créer « la conscience stratégique » (Sammut, 1995). Le comportement stratégique et l'action qui en découlent « ne peuvent être acquis qu'en faisant l'expérience de la complexité. (...) Plus son expérience s'enrichit, plus il découvre l'importance de l'attention de la vigilance, de l'interprétation des signes qu'émettent les autres acteurs internes comme l'environnement. Plus il développe son aptitude à conjoindre, à faire jouer ensemble des contraires, voire ce qu'il percevait jusqu'alors de façon contradictoire » (Martinet, 1993, p. 65). La potentialité à agir efficacement est donc conditionnée par la capacité du dirigeant à concevoir et à percevoir cette interconnexion tant entre l'interne et l'externe qu'entre les ressources dont il dispose et les activités qu'il propose. Plus le dirigeant est conscient de l'existence de ces cinq pôles et de leur interrelation, plus sa marge de manœuvre sera grande et son action décisive (Sammut, 1995).

La conscience stratégique de la gestion de l'entreprise, et l'interrelation entre les différentes variables-clés qui en découle, est donc essentielle car elle implique une capacité à évaluer l'impact d'un changement et ses répercussions à plus ou moins long terme. Dès lors, le dirigeant ne considère plus le temps comme un élément extérieur contraignant ; il le gère en évaluant quelles modifications doivent être entreprises, dans quel domaine et à quelle échéance et surtout quelles en seront les conséquences sur l'ensemble des composantes du système de gestion de l'entreprise (Sammut, 1998). Lorsque le dirigeant est pénétré de ces dimensions, lorsqu'il est persuadé que toute modification extérieure ou que toute action volontaire engendre une perturbation sur l'ensemble du système, alors dans ce cas, il fait preuve d'une maturité stratégique (Gibb et Scott, 1985) qui permet de penser que son entreprise a de bonnes chances de survivre. Le franchissement de la phase de démarrage s'en trouve donc grandement facilité et l'alliance aura été un détonateur de cette prise de conscience, ou *a minima*, un élément très encourageant en la matière (Jaouen et Sammut, 2005).

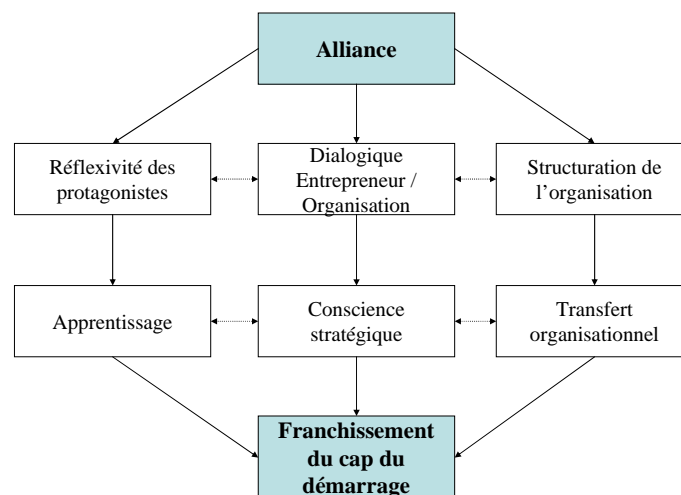
1.2.3. L'alliance, dynamiseur de la réflexivité et vecteur d'apprentissage

Le fait de côtoyer au moins un autre dirigeant n'ayant pas forcément les mêmes méthodes d'analyse, les mêmes processus de décision, les mêmes relations avec ses salariés, *etc...* peut encourager le créateur à faire évoluer ses schèmes de réflexion (Inkpen, 1998 ; Simonin, 1999). Ainsi, en faisant évoluer son mode d'analyse, ses référentiels, et tout ce qui tendait à représenter « la norme » *ex ante*, il peut être amené à reconsidérer certains concepts et/ou moyens d'actions.

De même, plus le dirigeant sera sensibilisé par d'autres modes de pensée, plus son ouverture d'esprit sera grandissante (Inkpen, 1996) et plus il verra sa vision s'élargir (perdre en étroitesse) et s'allonger dans le temps (passer du court terme au plus long terme). L'expérience partagée avec son allié nourrit donc l'apprentissage du néo-dirigeant qui, lui-même, génère une connaissance accrue du sujet. Dès lors, en permettant un retour sur soi, l'alliance peut être source d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978 ; Mowery, Oxley et Silverman, 1998). Ce second type d'apprentissage engendre, par une modification des normes, règles de décision et principes d'arbitrage, un schéma de référence nouveau qui permet de comprendre et de gérer différemment une activité. La conscience stratégique ne pourra qu'être facilitée par un apprentissage entamé lors de la création de l'entreprise. En effet, plus le dirigeant acquiert de l'expérience, plus sa conscience stratégique se développe et lui permet de gérer son entreprise de façon efficiente : ce n'est plus l'évolution de l'entreprise qui commande l'action du dirigeant, c'est le chef d'entreprise qui génère le mouvement en tenant compte de l'évolution combinée de différents éléments stratégiques (Sammur, 1995). L'apprentissage génère le changement et le changement engendre un apprentissage. Dès lors, la marche vers le franchissement du cap du démarrage est rendue plus facilement accessible.

De façon schématique, la Figure 1 ci-après illustre l'influence de l'alliance stratégique sur le franchissement du cap de démarrage, en reprenant l'ensemble des dimensions explicitées précédemment.

Figure 1. L'alliance stratégique en phase de démarrage, essai de modélisation



Inspiré et adapté de Verstraete, 2000

2. Méthode de recherche

2.1. Positionnement méthodologique

Cette recherche se fonde sur quatre études de cas d'alliances stratégiques. En effet, son objet est de décrire et comprendre les alliances stratégiques entre deux TPE, dont l'une au moins est en situation de démarrage. L'objet est donc exploratoire et descriptif, et la méthode de recherche suivie de nature qualitative. En effet, nous avons pu nous rendre compte de l'importance des représentations du dirigeant dans sa prise de décision, et dans l'évolution de la stratégie de son entreprise. Ainsi, la démarche interprétative, qui consiste à interpréter les discours pour en retirer un sens, et pour percevoir ce qui est important aux yeux du dirigeant, semble particulièrement appropriée.

Selon la conception traditionnelle concernant la progression de la recherche scientifique, le processus de recherche débute avec la réalisation d'études exploratoires, puis se poursuit avec des designs plus « solides » : expérimentations et enquêtes quantitatives (Royer et Zarlowski, 1999, p 145). Les études exploratoires ont alors pour objet de favoriser l'émergence de théories et l'identification de nouveaux concepts dans des domaines où les connaissances sont encore peu développées. Les modèles et hypothèses ainsi élaborés doivent ensuite être confirmés ou infirmés, testés, dans un cadre méthodologique plus « rigoureux ». Ce travail vise par conséquent à proposer une typologie qu'il s'agira ensuite de tester. L'approche est donc configurationnelle. Le principe de l'approche configurationnelle est « l'étude d'un objet en regroupant les observations dans des catégories, des groupes homogènes qui permettent une appréhension plus facile de la réalité. Chaque catégorie est généralement représentée dans son ensemble par ce que l'on peut appeler une configuration ou un idéal type. Tout élément peut ainsi être caractérisé par sa similitude avec la configuration de la catégorie à laquelle il appartient. [...] Chaque catégorie sert de point de repère [afin de] travailler de manière plus précise sur leur contenu. Pour ce faire [le chercheur] va adopter deux approches distinctes » (Grenier et Josserand, 1999, p 111). Ainsi, il s'agit de formuler des hypothèses de comportement de TPE et de formes d'alliances, et ce, par l'établissement d'une typologie, d'une classification en catégories. « L'hypothèse, à partir du moment où elle est formulée, remplace la question de départ et se présente comme une réponse provisoire » (p 64). Notre objectif est donc un objectif d'exploration et de compréhension afin de proposer une typologie, étant entendues comme des réponses provisoires à notre question de recherche, et nécessitant des études futures pour les valider (tests).

Au niveau de la collecte des données, il faut avant tout souligner que notre objet d'étude restreint de par sa nature les sources de données disponibles. En effet, les données secondaires sont rares, voire inexistantes : peu d'écrits retracent le partenariat, la plupart étant fortement informels. Aussi les données collectées sont en très grande majorité des discours, discours des deux dirigeants intéressés dans l'alliance. Nous avons parfois pu avoir accès à un certain nombre de données secondaires sur les entreprises elles-mêmes : sites Internet, plaquettes, catalogues, ainsi que certaines informations d'ordre financier pour les sociétés, lorsqu'elles étaient accessibles. Le mode de collecte des données retenu est l'entretien individuel semi-directif, l'objectif étant de récolter des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des dirigeants interrogés. Pour limiter les biais et favoriser la spontanéité, nous avons porté une attention particulière aux mots utilisés dans les questions (questions ouvertes essentiellement), et employé parfois deux à trois formulations différentes pour une même question afin de bien cerner toutes les dimensions du thème étudié. Les entretiens ont été enregistrés sur magnétophone, afin d'éviter la prise de notes et de rendre les données collectées exhaustives et donc plus fiables, permettant des analyses de contenu plus fines. Enfin, pour éviter des conclusions biaisées par une

source unique d'informations, nous avons recouru à la « double source » au sens de Baumard *et al.* (1999, p 246), qui consiste à « recouper une information fournie par une source auprès d'une seconde source ». Il s'agissait ici d'interviewer les deux dirigeants-alliés pour « confronter » ou tout au moins comparer leurs propos.

Tableau 1. Liste des entreprises interrogées

Entreprise	Activité	Effectif	Date de création	Date du 1 ^{er} entretien	Durée
<i>Palanautic</i>	Vente de bateaux d'occasion	1	2003	25/02/2004	2h40
<i>Plaisancia</i>	Vente de bateaux d'occasion	1	1998	04/03/2004	2h
<i>Internet conseil</i>	Conception de sites web	2	2001	07/04/2003	1h30
<i>CDCOM</i>	Pressage de CD - Graphisme - PAO	6	2001	10/04/2003	1h40
<i>Cristal</i>	Artisan verrier	1	1997	27/05/2004	2h10
<i>Ferazur</i>	Ferronnier	1	1999	09/06/2004	2h15
<i>Architek</i>	Architecte	1	2003	24/06/2004	1h
<i>Arkaban</i>	Architecte, expert judiciaire	1	2000 (1982)	29/06/2004	1h15

Les données récoltées étant des discours issus d'entretiens semi-directifs, réalisés entre 2003 et 2005 la méthode d'analyse des données retenue est une analyse de discours, fondée sur une analyse de contenu thématique, permettant ainsi la classification des données en classes, en idéaux-types. Lorsque cela s'avérait utile, nous avons complété ces données discursives par des données d'ordre secondaire, issues des sites Internet, plaquettes, et catalogues des firmes. Grâce à un codage thématique, des matrices ont été réalisées pour chaque cas d'alliance. Celles-ci se composent de deux matrices centrées respectivement sur chaque partenaire, puis d'une troisième matrice centrée sur l'alliance, dans laquelle sont reprises certaines informations issues des deux précédentes, et où les propos des dirigeants alliés sont mis en parallèle afin d'avoir une vision globale du partenariat². A côté de chaque thème identifié dans le discours, nous avons noté le nombre d'occurrences rencontrées, c'est à dire le nombre de mots ou d'unités de sens qui se rattachent à ce thème, pour avoir un aperçu de l'importance donnée à chaque thème par le dirigeant.

2.2. Présentation des cas

2.2.1. Cas 1. CDCom – Internet Conseil

Salarié dans une petite entreprise de pressage de CD à Paris, Pascal Guillemet décide de se mettre à son compte et de vivre dans le sud de la France. Il crée *CDCom* en mai 2001 avec deux associés. Cherchant des locaux et étant en relation avec la Technopole de Montpellier, celle-ci leur propose de partager ceux d'Internet Conseil. Créée elle aussi en 2001 par Philippe Durand et un associé, *Internet Conseil* propose des prestations de développement d'outils Internet et Intranet à destination des professionnels. Peu à peu, des affinités se créent entre les dirigeants, qui développent des échanges informels et s'entraident mutuellement. Les deux activités étant étroitement liées, Pascal et Philippe perçoivent rapidement que des synergies peuvent leur permettre de développer de nouveaux marchés, auxquels ils n'ont pas accès en étant seuls. Ainsi, avec de fortes complémentarités de compétences, pour l'un en développement et pour l'autre en graphisme et design sonore, les entreprises répondent à plusieurs appels d'offres de prestation Internet globale, et développent ainsi leur présence sur le marché. Au vu du succès de leur travail

² L'intégralité des matrices intra-sites est disponible auprès des auteurs. La liste exhaustive des matrices n'est pas fournie en annexe pour des raisons de concision et d'anonymat des entreprises.

commun, ils décident de créer une enseigne commune, « Globalnet », sous laquelle ils proposent des prestations complètes pour répondre à tout type de besoin relatif à Internet et au multimédia. Les firmes communiquent sous cette enseigne, et se divisent ensuite le travail en fonction de leurs domaines de compétences.

Ainsi, par cette alliance, les entreprises ont toutes deux la volonté de répondre à des demandes plus larges, tout en conservant leur autonomie et leur cœur de métier. Elles peuvent canaliser leur énergie, leurs ressources et leur temps à consolider leur activité en démarrage, en n'ayant pas besoin d'acquiescer en interne les compétences qui leur manquent. En se référant à la notion de saturation de ressources (Jaouen, 2004, *op. cit.*), *Internet Conseil* n'a pas de compétences en graphisme tandis que *CDCom* sait faire de « jolis » sites, mais des sites vitrines, sans possibilité de disposer de bases de données en ligne, comme des catalogues ou des formulaires d'inscription, de devis, etc. De plus, aucune des deux entreprises n'a les ressources financières pour recruter un collaborateur, ni le temps pour développer ces compétences en interne. L'alliance permet alors de pallier la saturation de leurs ressources respectives, sans investissement.

2.2.2. Cas 2. Ferazur – Cristal

Cuisinier de métier, Didier Dupuis se lasse au bout d'une dizaine d'années et décide de se lancer dans la sculpture, la cuisine n'étant plus assez créative pour lui. Après avoir sculpté sur la pierre, le bois et le métal, il vient au verre un peu par hasard, suite à une demande de trophée en verre. Depuis, la passion pour la matière l'anime et Didier travaille seul dans son atelier, où il réalise de la pièce unique en verre. « *Je suis sculpteur sur verre. Tout le reste, le mobilier, l'objet publicitaire, la déco et tout ça, c'est pour pouvoir continuer à sculpter le verre, pour pouvoir avoir un local, les machines et tout le matériel, pour pouvoir faire de la sculpture, de la pièce unique* ». Aujourd'hui en entreprise individuelle, âgé de 37 ans, son entreprise est en bonne santé et il travaille en collaboration avec Patrick Moda, ferronnier fabriquant des meubles et luminaires design très haut de gamme. Celui-ci, après avoir été licencié économique de son emploi de technicien en bâtiment, passe deux ans au chômage et pendant lesquels il fabrique quelques luminaires à titre personnel. Complimenté à plusieurs reprises pour son goût esthétique, il décide de créer son entreprise en 1999. Mais face aux difficultés de subvenir à ses besoins « alimentaires » et à trouver suffisamment de clients pour avoir une activité stable, *Ferazur* propose à *Cristal* de créer une ligne de mobilier au design simple, haut de gamme, afin d'assurer un revenu plus ou moins régulier aux entreprises : table, table basse, chaises, table haute, desserte, bout de canapé, console, luminaire. Le tout sur une structure fer et avec des plateaux en verre.

Essayant de développer leur présence en boutique en prospectant sur Nice et Paris, ils espèrent ainsi toucher une cible moins « prestige », et plus accessible en termes de prix d'achat. Cette activité nouvelle leur permet ainsi d'accroître leur chiffre d'affaires, permettant à *Ferazur* de stabiliser son activité et de s'assurer un minimum de revenus, et à *Cristal* d'augmenter son volume d'activités et de se dégager du temps et des moyens pour réaliser des pièces uniques et vivre pleinement sa passion. Par ailleurs, ils réalisent également des pièces uniques ensemble, luminaires et mobilier design, alliant les deux matières : verre et fer. Ces pièces uniques sont signées des deux créateurs, et vendues directement en atelier ou sur des salons et expositions.

2.2.3. Cas 3. Architek – Arkaban

A la fin de l'école d'architecture, en septembre 2002, et face au manque d'emplois salariés dans ce secteur, Jean-Philippe Cipion se voit régulièrement proposer du travail en tant qu'indépendant lors de ses démarchages. Il décide alors, comme la plupart de ses camarades de l'école d'architecture, de se monter en indépendant. Il crée *Architek* début 2003, à l'âge de 25 ans. Mais son manque d'expérience et de références le freinent dans son développement. Il part alors à la recherche de contrats de sous-traitance, et envoie un mail à tous les architectes de la région. Bruno Tarin, dirigeant d'*Archinov* à ce moment en pleine réorientation d'activité suite à la faillite d'un très gros client, saisit l'opportunité et lui propose de travailler en collaboration, et de répondre ensemble à des concours (appels d'offres) en se répartissant le travail selon leurs domaines de compétences.

Juste après son diplôme, en 1982, Bruno Tarin avait créé sa société avec son épouse également architecte. En 1985, ils s'installent à Montpellier, se spécialisent dans l'expertise d'assurance, et réalisent 90% de leur CA avec une grande société d'assurance. Or, cette société fait faillite en 2002, et Bruno se voit contraint de repenser totalement son métier et de se réorienter vers « l'archi pure », à savoir la conception de maisons et bâtiments. Il divorce en 2003, et constate que le métier qu'il a délaissé 25 ans plus tôt a bien évolué, notamment avec l'informatisation croissante des outils de conception architecturale. Pour lui, la présence de Jean-Philippe est une opportunité de revenir à son métier originel en exploitant des compétences techniques complémentaires ; tandis que Jean-Philippe voit en ce partenariat un moyen d'accéder à des chantiers qu'il ne pourrait obtenir isolément.

2.2.4. Cas 4. Plaisancia – Palanautic

Installé dans une petite station du littoral méditerranéen près de Perpignan, François Ravier, entrepreneur de 48 ans, travaille seul dans la vente de bateaux d'occasion. Après avoir monté plusieurs sociétés de location et de courtage dans le sud de la France, il crée *Plaisancia* en 1998, et se lie d'amitié avec Denis, dirigeant de *Voiles & Moteurs*, entreprise de même activité située au Grau du Roi dans le Gard. Virginie Douce est une jeune femme de 26 ans, qui, après avoir obtenu un BTS d'assistante de direction, est embauchée en tant que secrétaire chez *Voiles & Moteurs*. Peu à peu, Denis, son patron, lui laisse réaliser quelques ventes pour l'entreprise et éveille en elle l'envie d'évoluer. Après deux ans dans cette entreprise, et avec l'accord de son employeur, elle décide de s'installer à son compte, grâce au soutien et à la stimulation de François Ravier. Ayant eu de nombreux échanges lors de la collaboration de François et de son patron Denis, une relation d'amitié s'est développée et c'est avec son soutien que Virginie crée *Palanautic* en 2003 à Port-Camargue, et commence la vente de bateaux d'occasion.

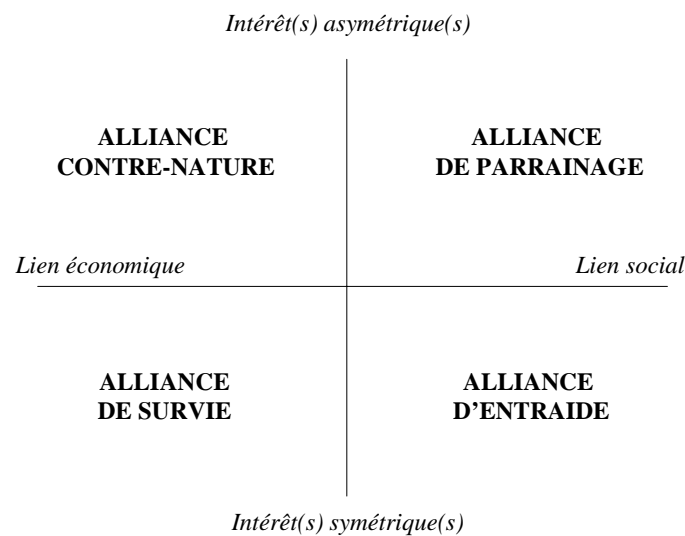
Si, au départ, François aide Virginie à se lancer en lui finançant certaines de ses publicités et en partageant quelques affaires avec elle, rapidement, leur relation prend une dimension nouvelle. Ils décident de se partager les ports de l'ouest de la Méditerranée : François couvre la zone Estartit (Espagne du Nord) – Narbonne (Aude), tandis que Virginie prend en charge la zone Gruissan (Aude) – Les Saintes-Maries de la Mer (Bouches du Rhône). A eux deux, ils gèrent près de la moitié de la Méditerranée française. De plus, outre le fait de réaliser des affaires ensemble, ils partagent leurs bases de données clients et produits, et fonctionnent en totale transparence. Virginie utilise le site Internet de François pour y présenter ses produits. Au-delà du seul partage des frais de communication, ils travaillent conjointement sur certaines affaires, et occupent le même stand lors des manifestations et des salons. Il comble ses lacunes techniques lorsqu'elle fait

appel à lui, et rattrape parfois certaines affaires qu'elle risquait de perdre à cause de ce manque de crédibilité. Après 8 mois de collaboration, François a doublé son catalogue de bateaux en vente, constate une augmentation de son chiffre d'affaires, mais a surtout (et c'est ce qu'il juge le plus important) gagné en qualité de travail. Celle-ci se traduit en termes de plaisir à travailler, de dynamisme et d'énergie. Il admet que Virginie le stimule, lui permet de travailler dans de bonnes conditions et dans un climat chaleureux.

3. Résultats : Typologie d'alliances en phase de démarrage

Ces quatre cas font apparaître des logiques d'alliances relativement divergentes. En effet, dans les cas *Palanautic* et *CDCom*, la relation se caractérise par une confiance forte entre les partenaires, tandis que dans les deux autres cas les dirigeants semblent ne se témoigner qu'une confiance timide. De la même façon, une seconde dichotomie peut être effectuée. D'un côté, les deux dirigeants ont besoin de l'alliance pour assurer leur développement (*CDCom* et *Architek*) ; de l'autre, la situation est moins symétrique puisque l'un est davantage en demande que l'autre. Ces deux dimensions constituent les axes de la typologie ci-après.

Figure 2. Typologie d'alliances stratégiques en phase de démarrage



3.1. Les axes

Le premier axe illustre une dichotomie entre lien social et lien économique. Le lien social se caractérise par une relation de confiance forte, car les deux dirigeants entretiennent avant tout une relation amicale. Le développement conjoint est vivement souhaité, et l'alliance se caractérise par une entraide forte. A l'inverse, le lien qualifié d'économique peut être rattaché à la notion de lien faible au sens de Granovetter (2000), pour lequel les dirigeants n'entretiennent aucune relation personnelle et ont une vision relativement égocentrée du partenariat. Le second axe différencie les alliances où les deux firmes ont un intérêt similaire à réaliser l'alliance, et celles où un partenaire a davantage intérêt que l'autre à entrer dans la collaboration. Dans le premier cas la relation est relativement équilibrée, et les partenaires s'apportent des ressources et/ou compétences

équivalentes, et retirent chacune des bénéfices du partenariat. Dans le second cas, il y a déséquilibre entre les apports des partenaires ou les bénéfices qu'ils peuvent retirer de l'alliance.

Ces deux distinctions permettent d'identifier quatre configurations d'alliances au démarrage, qu'il s'agira ensuite d'approfondir, puis, dans un second temps, de valider sur un échantillon plus important.

3.2. Les configurations d'alliances en phase de démarrage

3.2.1. L'alliance de parrainage

Cette configuration d'alliance se caractérise par l'accompagnement d'une jeune entreprise en démarrage par un aîné plus expérimenté. Cette relation de parrainage, consistant au départ en un transfert de savoirs et un apprentissage du métier pour le jeune entrepreneur, évolue rapidement vers une relation de type partenarial, où les deux parties retirent des avantages de la relation, tant en termes d'efficacité que d'effectivité. C'est ainsi que la jeune créatrice a accès, grâce à François, à une légitimité, une crédibilité et une connaissance du métier, qu'elle aurait eu du mal à acquérir seule. Il lui apporte l'assurance qui lui manque et lui permet d'accélérer son développement. De plus, les deux partenaires, rattachés par un lien social, sont dans une logique de co-développement, et se coordonnent exclusivement par confiance et ajustement mutuel. Le contrat est refusé, comme dans de nombreux cas d'alliances de TPE (Jaouen, 2005). En effet, la logique de co-développement implique l'idée que le développement de l'entreprise ne peut être entendu (à l'extrême) que par le développement conjoint du partenaire. Ici, des termes tels que « ensemble », « en commun », « soutien » ou « collaboration » apparaissent fréquemment dans les discours. C'est ainsi que la dirigeante de *Palanautic* (vente de bateaux) exprime sa relation avec son partenaire, pour qui l'entraide est essentielle : « [Si l'alliance s'arrête], *au niveau punch, je crois que j'en perds 80%. [...] L'apport principal c'est de ne pas me sentir seule dans mon job. Je ne pourrais pas être seule* ». Outre cette dimension affective forte, les bénéfices retirés par la jeune entreprise *Palanautic* sont nombreux : hausse du chiffre d'affaires, augmentation du catalogue de produits, de la zone couverte, partage des coûts de communication, apprentissage du métier, meilleure connaissance des spécifications techniques des produits.

Mais si cette relation peut être toutefois caractérisée d'« alliance stratégique » et non uniquement de « parrainage », c'est que le tuteur retire également des bénéfices de ce partenariat. En effet, l'accompagnateur, lorsqu'il se situe sur un secteur d'activité connexe ou identique à l'entreprise en démarrage, peut, en combinant son expérience et ses ressources financières à l'esprit créatif, dynamique et flexible du jeune entrepreneur, trouver de nouveaux débouchés pour son activité, et ainsi voir évoluer sa performance financière et/ou son positionnement stratégique. Dès lors, il apparaît que l'alliance, en transformant la dialogique sujet-objet, accroît la réflexivité de la dirigeante et génère un effet structurant sur l'entreprise jeune. En outre, elle permet un recul plus facile sur les situations rencontrées, augmente le transfert organisationnel et développe la conscience stratégique de chacun des protagonistes (cf. figure 1).

3.2.2. L'alliance d'entraide

Dans ce type d'alliance, les deux partenaires sont en situation de démarrage, et le lien qui les rattache est avant tout un lien social, amical. Dans ce cas également, la logique de co-développement et la confiance prédominent, le contrat étant là aussi refusé. En effet, il est jugé

inutile car l'importance des valeurs communes, mais aussi la volonté d'autonomie, prennent le pas sur un contrat que les partenaires admettent ne pas avoir les compétences pour constituer. Ainsi, les dirigeants expriment régulièrement le fait qu'ils se recommandent mutuellement aux clients, qu'ils se font de la publicité réciproque, et qu'ils se stimulent et s'encouragent. La relation humaine tient alors une part prépondérante dans le fonctionnement de l'alliance, qui devient marquée par une logique d'entraide très forte, où la relation humaine devient tout aussi importante que le développement du chiffre d'affaires ou de la réactivité des entreprises.

D'autre part, si les firmes avaient au départ un marché trop étroit et/ou mal ciblé, l'alliance a favorisé la diversification de la clientèle et de la gamme de prestations offertes. Ensemble, elles peuvent désormais cibler les grandes comme les petites entreprises, et répondre à un besoin Internet quel qu'en soit le type. De même, dans un secteur comme celui d'Internet, l'activité peut être irrégulière et les budgets des clients pour réaliser leur sites restreints. Aussi la flexibilité est-elle indispensable pour survivre dans un secteur d'activité souvent caractérisé comme « en dents de scie ». C'est pourquoi l'alliance présente, dans ce cas, l'intérêt de permettre cette flexibilité en n'ayant pas un effectif trop important, donc trop de charges fixes, tout en ayant à disposition un pool de compétences varié qu'une TPE seule ne peut posséder, d'autant plus en phase de démarrage. Dans cette phase, les compétences du dirigeant sont de fait spécialisées, et insuffisantes pour répondre à certaines demandes ou certains appels d'offres nécessitant des compétences plus larges. En combinant leurs compétences, les firmes peuvent alors accentuer leur spécialisation tout en étant capables de répondre à des demandes globales.

3.2.3. L'alliance de survie

Cette configuration se caractérise par un lien faible entre les dirigeants (au sens de Granovetter, 1985), et une logique centrée sur soi, sur son propre développement, sans souhait de développement du partenaire. *Architek*, jeune architecte sorti de l'école, voit l'alliance comme un tremplin. C'est un moyen pour lui d'assurer son développement et de se constituer un CV : « *Pour faire des concours de marchés publics, il y a une annonce qui est passée, il faut déposer un dossier de candidature, et quatre ou cinq entreprises sont sélectionnées. Déjà, pour franchir ce pas, on nous demande le chiffre d'affaires, les références... Mais quand on n'a pas fait grand chose : un bungalow, deux ou trois maisons, il y a peu de chances pour qu'on vous prenne. Donc la seule manière d'accéder à des concours, c'est de s'associer avec une agence qui va vous apporter ses références et son chiffre* ». Pour *Arkaban*, son partenaire, l'alliance est un moyen de survivre à court terme. Actuellement en pleine réorientation stratégique suite à la faillite d'un de ses plus gros clients pour lequel il effectuait des prestations d'expertise d'assurance, il a admis que « *si ce n'était pas lui, ça pourrait très bien être quelqu'un d'autre* ». Sa priorité n'est pas d'aider son confrère à démarrer, mais d'assurer sa propre survie.

Ce type d'alliance semble être le plus dangereux, ou en tous cas le moins pérenne pour les deux partenaires. En effet, les dirigeants sont en situation d'interdépendance très forte, puisque chacun a besoin de l'autre pour assurer sa survie, mais parallèlement, ils n'entretiennent qu'un lien faible et sont dans une logique égocentrée. Ceci conduit à l'apparition d'une « confiance contrainte » (Bornarel, 2004 ; Jaouen, 2005), les firmes poursuivant des objectifs individuels en ayant besoin et en étant dépendantes du partenaire. C'est alors cette profonde divergence entre l'interdépendance des alliés, très forte dans ce cas, et le lien qui les rattache, faible et impersonnel le plus souvent, qui contribue à créer ce climat de confiance contrainte.

3.2.4. L'alliance contre-nature

Le cas *Cristal / Ferazur* nous semble illustratif d'une configuration d'alliance « contre-nature ». En effet, *Cristal*, artisan verrier reconnu dans le milieu artistique, s'est allié avec *Ferazur*, ferronnier en phase de démarrage, pour développer une ligne de mobilier en commun, aux lignes simples, afin d'améliorer leur présence en boutique. Ainsi, les dirigeants passent d'une conception « improvisée » et « artistique » de pièce unique et de vente directe en atelier, à une rationalisation et une production en petite série de meubles, pour une cible totalement distincte de leur cible d'origine. Or, si *Ferazur* déclare ouvertement avoir besoin de *Cristal* pour assurer son développement et développer sa légitimité, *Cristal* déclare ne pas en avoir besoin. Pour *Ferazur*, le choix de l'alliance répond avant tout à un besoin de survie, tandis que pour *Cristal* il semble s'agir davantage de « confort ». En effet, *Ferazur* ne parvient pas à créer suffisamment de revenus alimentaires, tandis que *Cristal*, pour conserver sa liberté et continuer à vivre de ses créations, est prêt à accepter une autorité extérieure et un regard sur son activité. « *Je n'ai jamais été sculpteur pour gagner ma vie. Même si après c'est quand même utile de gagner sa vie [rires] pour pouvoir continuer sa passion* ». Ainsi, lorsque c'est la survie même de sa passion qui est en jeu, il est prêt à adopter un comportement contre-nature : « *Ça ne m'intéresse pas de créer un produit et puis de travailler autour pour le commercialiser. Je préfère créer* ». Pourtant, il participe à la commercialisation de la ligne dans les boutiques : « *C'est la seule ligne [la ligne simple qu'ils fabriquent ensemble] qui peut être produite le mieux possible, dans les meilleures conditions. Il faut savoir que les boutiques prennent des marges de 2.2, donc il ne faut pas y passer beaucoup de temps. Mes produits, si je les mettais en boutique, sortiraient à plus de 2000 €, ce n'est pas possible* ».

Si les artisans d'art se découvrent commerciaux, renoncent à leur créativité sans limite pour fabriquer une ligne de produits « ennuyeuse » car trop simple, ils vont même plus loin, car ils sont également prêts à dévoiler une partie de leur savoir-faire, au risque que le partenaire l'absorbe et le ré-exploite isolément. C'est ainsi que *Cristal* amorce une notion intéressante, que *Ferazur* argumente avec plus de franchise : « *On a un rapport timide tous les deux. Souvent, la personne qui apporte son esthétique et son émotion dans la création n'est pas forcément la personne qu'on aurait aimé rencontrer autrement. Mais peu à peu on se connaît et on s'apprécie un peu plus. C'est aussi faire l'effort d'aller vers une personne qu'on n'aurait pas approché autrement* » (*Ferazur*). *Cristal* dévoile davantage les idées sous-tendues par *Ferazur* : « *Là aussi, j'y vais doucement sur les conseils ou la connaissance que je peux transmettre, parce qu'il commence à savoir comment on fait [la fabrication de plateaux griffés en verre] à force de traîner dans l'atelier. Après j'en ai eu qui ont fait faire ailleurs ou se le sont fait eux-mêmes. Donc il faut faire attention* ». Ainsi *Cristal* craint-il une absorption de son savoir-faire par le partenaire, qu'il n'a d'ailleurs pas vraiment tort de soupçonner : « *Ajouter une matière noble comme le verre, ça m'ouvre des horizons de création et de mobiliers, mais surtout de luminaires, gigantesques. Ne pas se cantonner sur une matière mais en utiliser deux, ça multiplie d'autant les créations possibles* » (*Ferazur*).

Ainsi, malgré la situation de confiance contrainte entre les deux protagonistes, l'alliance perdure car chacun retire individuellement les fruits d'un tel partenariat. Le concept d'individualisme coopératif (Thuderoz, 1995) permet de mettre en évidence une double dimension : d'un côté la stratégie personnelle, faisant apparaître le dirigeant comme un individualiste, et de l'autre la capacité de ce même dirigeant à tisser des liens, à échanger et à communiquer avec d'autres pour collaborer à la réalisation d'une stratégie collective. On peut alors supposer que dès lors que *Cristal* aura assuré la viabilité à court-moyen terme de sa passion, il rompra l'alliance, quitte à en réaliser une autre si le besoin s'en faisait à nouveau ressentir. En revanche, ce type d'alliance

semble peu porteur pour la jeune entreprise, car elle risque de se rendre trop dépendante du partenaire et, de fait, de devenir vulnérable.

D'une façon générale, il apparaît que l'alliance, en transformant la dialogique sujet-objet, accroît la réflexivité des dirigeants et génère un effet structurant sur les organisations en construction. Cependant, le cheminement proposé sur la Figure 1 n'est pas identique dans chacun des cas puisque parfois l'ordre des 3 premiers items est différent ainsi que leur poids respectifs mais, il apparaît néanmoins que chacun des éléments cités est, à moment où à un autre, un élément déterminant et *sine qua non* du franchissement du cap du démarrage.

La nature des intérêts de chacun des protagonistes dans l'alliance (asymétriques ou symétriques) et la nature du lien (économique ou social) ne semblent pas dénaturer le processus. Néanmoins, si l'alliance d'entraide, combinant un lien social et des intérêts symétriques permet un franchissement plus aisé du démarrage dans la mesure où l'acquisition de la conscience stratégique, le développement du transfert organisationnel et l'apprentissage sont plus féconds et plus proactifs. L'alliance de survie, en revanche, fait apparaître un processus d'alliance plus « poussif », indispensable à la pérennisation, mais davantage entravé d'embûches. Ainsi, la confiance joue bien un rôle central et déterminant ; elle imbibe les relations entre partenaires de quiétude et de sérénité qui rendent le processus plus ou moins fluide. Ainsi, pouvons-nous préciser que la confiance partagée entre les protagonistes accroît la faculté d'acquisition des paramètres et améliore le processus de franchissement du cap, alors que la confiance contrainte, générant un comportement plus réactif et attentiste des protagonistes, implique un processus plus tortueux.

Conclusion

Si la confiance a largement été citée comme facteur de succès et de pérennité des relations inter-firmes (Gales et Blackburn, 1990 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Jaouen, 2005), cette recherche prolonge son champ d'application en soulignant son rôle fondamental dans la facilitation du franchissement du cap de démarrage. Dans les alliances où le lien social est superposé au lien économique, la relation peut perdurer car les partenaires ne se sentent pas menacés par le développement de l'entreprise alliée. De plus, en favorisant l'intégration des informations dans le cadre de références du néo-créateur, et en rendant de fait l'apprentissage plus efficace, la confiance devient le vecteur majeur et la condition *sine qua non* d'un transfert de connaissances réussi. Ainsi, les résultats de cette recherche montrent qu'à la relation économique, ou relation « d'affaires », doit se superposer une relation sociale, « humaine », fondée sur des liens forts (Granovetter, 1985).

Finalement, il est vrai que l'alliance présente des risques pour les dirigeants, quant à d'éventuels conflits d'intérêts, perte d'autonomie ou coûts financiers, que les dirigeants, avides d'autonomie et de liberté, ne sont pas forcément disposés à accepter dès la phase de démarrage. Pourtant, ces risques sont consentis à partir du moment où ils perçoivent l'alliance davantage comme une opportunité à saisir, que comme une menace risquant de mettre en péril leur indépendance tant désirée. Les dirigeants acceptent une autorité extérieure tant que celle-ci est constructive et leur permet de s'améliorer. Par un partage d'expériences et de connaissances complémentaires, ils tolèrent une réduction de leur autonomie, au bénéfice d'un apprentissage et d'une stimulation mutuelle. De la même façon, les dirigeants peuvent sortir de l'isolement que beaucoup de créateurs connaissent dans leur activité (Marchesnay, 1998). Mais l'acceptation d'une autorité extérieure n'est possible que si les dirigeants instaurent une relation de confiance, basée sur une

entraide et des valeurs communes. Ce n'est qu'en étant sûr du partenaire que les dirigeants peuvent adopter une attitude transparente et accepter les risques inhérents à toute coopération. C'est ainsi que les cas où le lien est uniquement économique sont présumés moins viables que ceux où un lien social coexiste.

D'un point de vue méthodologique, comme dans toute démarche à visée qualitative, notre recherche se heurte au problème suivant : comment peut-on établir des conclusions fiables et valides à partir de données qualitatives ? Si la richesse de ce type d'études n'est plus remise en question aujourd'hui (Fortin, 1996 ; Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003 ; David, 2004), celle-ci est néanmoins contextuelle, et pose par conséquent le problème de la généralisation. Mais l'objet de la démarche qualitative est principalement la découverte, l'exploration d'un nouveau domaine et le développement d'hypothèses. Aussi la présente recherche vise-t-elle essentiellement à mettre en évidence les processus en jeu dans les alliances en phase de démarrage, et à proposer une conceptualisation, une typologie d'alliances, qu'il s'agira, dans des recherches à venir, de tester sur un échantillon plus important.

Bibliographie

- Argyris C. et Schon D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley.
- Avenier M.-J. (1989), «Méthodes de terrain» et recherche en management stratégique, *Economies et Sociétés - Sciences de Gestion*, 14 : 199-218.
- Bacus Montfort I. (1997). *Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI*, Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- Baum J.A.C, Calabrese T. et Silverman B.S. (2000), Don't go it alone : alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, *Strategic Management Journal*, vol. 21 n°3, p. 267-294.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M. (1999), La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart R.-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 224-256.
- Bornarel F. (2004), La confiance contrainte. Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de recrutement, *13^e conférence de l'AIMS*, Le Havre.
- Brush C.G. et Chaganti R. (1996), Cooperative strategies in non-high-tech new ventures : an exploratory study, *Entrepreneurship theory and practice*, 21(2) : 37-55.
- Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble.
- Bruyat C. (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n° 101, pp. 87-99.
- Cooper A. et Dunkelberg W. (1987), Entrepreneurial research: old questions, new answers and methodological issues, *American Journal of Small Business*, 11(3) : 11-22.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- David A. (2004), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *13^{ème} Conférence AIMS*, Le Havre.
- 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) : 78-85.
- Dussauge P. et Garrette B. (1995). *Les stratégies d'alliances*, Editions d'Organisation, Paris.
- Fortin M.-F. (1996), *Le processus de la recherche, de la conceptualisation à la réalisation*, Décarie Editeur, Montréal, Canada.
- 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) : 7-21.
- Gibb A. et Scott M. (1985), Strategic awareness personal commitment and the process of planning in the small business, *Journal of Management Science*, 22(6) : 597-632.
- Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3) : 481-510.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.

- Grenier C. et Josserand E. (1999), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in Thiéart R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 104-136.
- Gueguen G. (2001), *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Gulati R. (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19(4) : 293-317.
- Gulati R. (1999), Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20(5) : 397-420.
- Hashell S. et Holmes S. (1989), Estimating the small business failure rate : a reappraisal, *Journal of Small Business Management*, pp. 68-74.
- Hennart J.F. (1988), A transaction cost theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9(4) : 361-374.
- Ingham M. (1991), La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue internationale PME*, 4(2) : 43-84.
- Inkpen A.C. (1996), Creating knowledge through collaboration, *California Management Review*, 39(1) : 123-140.
- Inkpen A.C. (1998), Learning, knowledge acquisition and strategic alliances, *European Management Journal*, 16(2) : 223-229.
- Jaouen A. (2004), Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises, *Revue de l'Economie Méridionale*, 208.
- Jaouen A. (2005). *Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- Jaouen A. et Sammut S. (2005), Entre laisser-faire et assistantat : l'alliance stratégique, une voie médiane, *Atelier International de Recherche AIMS-AIREPME-Académie de l'Entrepreneuriat*, Montpellier, 26 mai.
- Julien P-A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- Marchesnay M. (1998), Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, 8-9 : 99-117.
- Martinet A. C., (1993), Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, 93 : 64-72.
- Miles A- M. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.
- 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 Small Business Management*, 37(2) : 20-30.
- Mintzberg H. (1991), Learning 1, planning 0 ; reply to Igor Ansoff, *Strategic Management Journal*, 12 : 463-466.
- Mohr J. et Spekman R. (1994), Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, vol. 15, n°2, p. 135-153.
- Mowery D., Oxley J.E. et Silverman B.S. (1996), Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, Winter special issue, 17 : 77-91.

- Puthod D. (1995). *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), Structuring relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7) : 483-498.
- Roberts E.B. et Berry C.A. (1985), Entering new businesses : selecting strategies for success, *Sloan Management Review*, 26(3) : 3-17.
- Royer I. et Zarlowski P. (1999), Echantillons, in Thiétart R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 188-223.
- Sammut S. (1995), *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1, 1995.
- Sammut S. (1998), *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, L'Harmattan, 1998.
- Saporta B. (1997), Stratégie des petites et moyennes entreprises, in Simon et Joffre (eds), *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} édition, Economica, pp. 3105-3128, tome III.
- Saxton T. (1997), The effect of partner and relationship characteristics on alliance outcomes, *Academy of Management Journal*, 40(2) : 443-461.
- Simonin B.L. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20(7) : 595-623.
- Torres O. (1999). *Les PME*, Dominos, Flammarion.
- Thuderoz C. (1995), Du lien social dans l'entreprise - Travail et individualisme coopératif, *Revue Française de Sociologie*, 36.
- Ulrich D. (1983), Governing transactions : a framework for cooperative strategy, *Human resource Management*, 22(1-2) : 23-40.
- Verstraete T. (2000), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, éditions de l'adreg, www.adreg.net.
- Verstaete T. et Saporta B. (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, éditions de l'ADREG, www.adreg.net.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.