

## **La perception et la gestion des risques relationnels dans le cadre des alliances asymétriques**

**Mahamadou, Zoubeyda**

**European Business School, EBS Paris**

**[zoubeyda.mahamadou@ebs-paris.com](mailto:zoubeyda.mahamadou@ebs-paris.com)**

### **Résumé :**

---

Bien que présentant des avantages pour chacun des partenaires, les relations d'alliances entre PME et FMN sont des systèmes complexes confrontés à l'incertitude classique de l'environnement et à celle plus spécifique liée aux partenariats. Toutefois, rares sont les recherches s'inscrivant dans une problématique de gestion des risques dans les alliances globalement et plus particulièrement dans les alliances asymétriques. L'objectif de cet article est donc d'explorer la question de risques relationnels perçus par les PME dans le cadre de leurs partenariats asymétriques et de comprendre leurs modes de gestion. Dans cette perspective, une étude qualitative exploratoire de dix PME de l'industrie aéronautique française a été menée.

Trois résultats principaux découlent de cette étude. Tout d'abord, cette recherche démontre l'intérêt d'adopter une vision multidimensionnelle du risque relationnel. Ensuite, nos résultats montrent une différence de perception de risques relationnels par les dirigeants des PME selon que l'on soit en phase de négociation ou en phase de conduite de l'accord. Enfin, il semblerait qu'il n'existe pas de mode de gestion privilégié de risques relationnels. La combinaison de différents facteurs, formels et informels est importante pour faire face aux risques relationnels dans le cadre des alliances asymétriques.

**Mots-clés :** Alliances, asymétries, risques relationnels, PME, FMN

---

## **La perception et la gestion des risques relationnels dans le cadre des alliances asymétriques**

### **INTRODUCTION**

D'ordre général, les alliances sont considérées et décrites comme des relations avantageuses pour les parties prenantes. Elles constitueraient pour ces dernières, un moyen de création d'un potentiel de croissance et d'amélioration de leur avantage concurrentiel. Au-delà de ce consensus, les auteurs définissent également les alliances comme des stratégies intrinsèquement risquées et dangereuses étant donné les degrés importants d'incertitude auxquels s'exposent les parties prenantes (Delerue, 2004 ; Paik, 2005). Cette incertitude découle à la fois de l'interaction entre l'entreprise et son environnement (Das et Teng, 1998 ; Long et Zhai, 2010), mais aussi du contexte coopératif lui-même par « *l'ambiguïté existante quant à la capacité des parties à créer des relations de confiance étant donné les problèmes de sélection adverse et de hasard moral potentiels* » (Delerue, 2004). Concernant les risques, les auteurs sont d'accord pour souligner l'existence d'une typologie spécifique aux alliances stratégiques, le « risque relationnel » (Das and Teng, 1996; Nooteboom et al, 1997). Il est défini par la probabilité et la conséquence que les entreprises partenaires d'une alliance ne coopèrent pas de la manière souhaitée et par la probabilité et les conséquences d'un comportement opportuniste et insatisfaisant de la part du partenaire (Das et Teng, 2001). Le développement de tendances opportunistes telles que la malhonnêteté, l'évitement, la distorsion de l'information ainsi que le braconnage des aptitudes des clients ou des partenaires sont des manifestations du risque relationnel (Elmuti et Kathawala, 2001 ; Rambo, 2012). La gestion du risque relationnel devient de fait un facteur clé dans le processus décisionnel et de gouvernance des accords interentreprises (Sitkin et Pablo, 1992). Les managers de ces partenariats devraient choisir la forme de gouvernance qui leur permet de maintenir le niveau de risque à un niveau acceptable (Billitteri et al, 2013). Das et Teng (2001) affirment que le risque relationnel est inévitable dans les alliances stratégiques, mais soulignent toutefois l'importance de la « confiance » et du « contrôle » dans leur gestion.

En outre, si le risque relationnel constitue un aspect à part entière de la gestion des alliances stratégiques, la gestion des risques dans des alliances stratégiques d'entreprises aux compétences, ressources ou tailles différentes est un choix stratégique de pointe que ce soit

pour les grandes entreprises ou les petites entreprises. En effet, le défi est beaucoup plus incertain pour les partenaires d'alliances asymétriques qui doivent faire des efforts particuliers et plus importants pour une bonne coopération que pour ceux des alliances symétriques (Gao et Zhang, 2008). Cependant, force est de constater que malgré la prolifération des travaux sur les collaborations interentreprises en général, peu de travaux empiriques abordent la question des risques relationnels perçus par les partenaires et leurs modes de gestion dans le cadre des alliances asymétriques. Parmi les travaux intégrant le concept de risque relationnel et/ou qui s'inscrivent dans une problématique de gestion on peut compter par exemple celui de Nooteboom et al. (1997), qui a testé empiriquement un modèle dans le cadre spécifique des relations client-fournisseur ; Delerue (2004 ; 2005) qui propose à son tour une catégorisation des risques relationnels et développe un modèle de gestion de ces risques sur la base des perceptions des gestionnaires d'alliances dans le secteur de la biotechnologie en France ; Gao et Zhang (2008) développent un modèle conceptuel des facteurs de risques relationnels dans le cadre de partenariats asymétriques ; Minshall et al (2010) quant à eux abordent sur la base d'études de cas de partenariats asymétriques de start up anglaises, la question des contraintes auxquelles ces dernières doivent faire face; et plus récemment, Barabel et al. (2014) ont étudié à travers un cas concret d'alliance asymétrique les risques pour chaque partenaire et les moyens par lesquels une telle relation peut être transformée pour créer de la valeur. Ce constat témoigne de la quasi inexistence de travaux sur cette question de risques relationnels dans le cadre d'alliances asymétriques. La recherche sur ce sujet est toujours à un stade d'exploration.

Ceci étant, malgré les difficultés liées à leur explications, les risques relationnels sont globalement reconnues et soulignées par la littérature comme inhérentes aux alliances quel qu'elles soient (Fréchet, 2007). La rareté des travaux empiriques s'inscrivant dans cette problématique, la nécessité d'une clarification des risques relationnels auxquels sont confrontées les parties prenantes aux alliances asymétriques, sont à l'origine de cette recherche qui repose sur deux questions principales :

- Quels sont les principaux risques relationnels perçus par les partenaires d'une alliance asymétrique?
- Comment ces risques sont-ils gérés par les parties prenantes spécifiquement les petites et moyennes entreprises (PME) objet de notre étude ?

Pour répondre à ces questions, nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire par étude de cas. Dans cette perspective, nous n'avons pas émis d'hypothèses à partir de théories et/ou de concepts mais nous avons utilisé la littérature pour définir des variables

potentiellement intéressantes pour ce travail. Une analyse est menée à partir d'entretiens semi-directifs centrés auprès de dirigeants et responsables intégrés dans le processus de partenariats de 10 PME de l'industrie aéronautique française.

Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique et empirique existant de la recherche. La deuxième partie expose la méthodologie de la recherche exploratoire. La troisième présente les résultats obtenus. L'article se termine sur une discussion des implications de ce travail sur le plan théorique et pratique.

## **1. LES ALLIANCES ASYMETRIQUES**

### **1.1. THEORIQUEMENT DES PARTENARIATS GAGNANT-GAGNANT**

Les alliances asymétriques considérées comme une forme spécifique d'alliances stratégiques, ont jusqu'à présent fait l'objet de peu d'attention de la part des chercheurs. L'intérêt porté sur les alliances asymétriques est relativement nouveau (Cheriet et al, 2006 ; Kalaiganam et al, 2006 ; Prashantham et Birkinshaw, 2008; Mercuri et Rais, 2010 ; Pérez et al, 2012 ; Barabel et al, 2014 ; Cherbib et Assens, 2015; Mahamadou, 2016 ; etc.). Toutefois, malgré cet intérêt récent et la multiplication des travaux, les approches et compréhensions à ce sujet restent très variées en fonction des chercheurs. Ces alliances ne manquent pas de soulever encore de nombreuses interrogations et problématiques.

Les alliances asymétriques sont généralement définies comme des opérations de coopération entre des entreprises de tailles différentes notamment entre des PME et des firmes multinationales – FMN (Mouline, 2005). Hourquet et al. (2005) à leur tour définissent les alliances asymétriques comme des partenariats entre petits et grands dans le sens où elles regroupent des partenaires fortement différents sur un certain nombre de dimensions à savoir les ressources et les capitaux disponibles, les outils de production et les usines, les canaux de distribution, l'intensité concurrentielle et l'organisation. Dans la même optique, Meier et Missonier (2009) et Barabel et al. (2014) entendent par relation asymétrique une situation qui place dans des échanges collaboratifs, deux acteurs économiques aux positions de marché et effets de taille (chiffre d'affaires, parts de marché, effectifs) radicalement différents voire dans certains cas diamétralement opposés. Similairement, dans le cadre d'une étude comparative de huit cas d'alliances asymétriques de PME tunisiennes, Cherbib et Assens (2015, p.166) soulignent que les alliances asymétriques impliquent « *des firmes ayant des positions stratégiques non similaires. Ces entreprises se situent à différentes étapes dans la maîtrise technologique, dans l'apprentissage des compétences et des connaissances*

*industrielles et techniques, dans l'accès aux ressources financières et commerciales.»* (pour une revue des asymétries entre les partenaires, voir entre autres Assens et Cherbib, 2010; 2015; Mahamadou, 2016; Pérez et al, 2012).

De plus en plus fréquentes, ces alliances permettent à chacun des partenaires de faire face aux évolutions rapides et aux turbulences de l'environnement en profitant de complémentarités. C'est particulièrement le cas des PME qui peuvent en bénéficier pour faire face à leurs contraintes de ressources et de taille (Lee et al, 2012). Grâce à ces partenariats, les PME peuvent accéder à la réserve de capitaux et aux capacités de production des grandes entreprises, à leurs puissants réseaux de distribution et à leurs clients. Ces alliances donneraient également aux PME la possibilité d'accès à des ressources rares et à des capacités complémentaires (ex: compétences générales en gestion ou expertise en management, informations sur les nouveaux marchés, sur le processus d'internationalisation, etc.) leur permettant de faire face à certaines de leurs limites (Kogut, 1988; Jaouen, 2006 ; Chen et Chen, 2002 ; Beamish et Jung, 2005; Alvarez et Barney, 2001; Mercuri et Rais, 2010 ; Yang et al, 2014). Outre l'accès aux ressources et compétences des FMN, les alliances asymétriques constituent pour les PME, un moyen de bénéficier de la crédibilité et de l'image de marque de la grande entreprise partenaire (Venkataraman et al, 1990; Alvarez et Barney, 2001; Nguyen, 2007 ; Yang et al, 2014).

Globalement, il ressort de la littérature qu'au delà des avantages que leur procurent les alliances en général, les alliances asymétriques constituent pour les PME, un moyen de création d'un potentiel de croissance et d'amélioration de leur avantage concurrentiel (Segers, 1993 ; Etemad et al, 2001). Elles permettent aux PME de se développer, tout en préservant l'autonomie des dirigeants, têtes pensantes et acteurs principaux des petites entreprises. En pratique, ce type d'alliances a gagné en popularité parmi les choix stratégiques s'offrant aux entreprises entrepreneuriales. L'étude de leur rôle doit donc être menée pour enrichir la littérature.

Dans l'autre sens, il est également clair que les alliances asymétriques constituent un moyen pour les FMN de s'adapter aux changements technologiques radicaux par l'exploitation d'actifs complémentaires (Rothaermel, 2001). En effet, grâce à ces partenariats, les FMN pourraient d'une part, accéder aux technologies et connaissances innovatrices des PME pour rester à jour (Perez et al, 2012). D'autre part, elles pourraient bénéficier des avantages liés aux caractéristiques structurelles des PME telles que la réactivité et/ou la flexibilité pour s'adapter plus rapidement et efficacement aux évolutions du marché. En effet,

au delà de certains de leurs handicaps, les PME bénéficient des avantages d'une gestion entrepreneuriale dynamique, incorporée dans un système à la fois souple et très réactif aux changements. Leur flexibilité leur facilite entre autres la gestion de risques financiers, technologiques et ceux liés à la commercialisation (Segers, 1993).

Au final, on peut dire que la complémentarité dans le cadre des alliances asymétriques est évidente entre les partenaires. L'accès aux ressources complémentaires des partenaires apparaît être la motivation principale pour les alliances asymétriques, aussi bien pour les PME que pour les FMN.

## **1.2. FRICTIONS ET RISQUES POTENTIELS**

Il est clair que beaucoup d'opportunités s'offrent aux PME et aux FMN lorsqu'elles s'allient. Toutefois, il convient de noter un certain nombre d'écueils par rapport à ces relations en général. Les partenariats asymétriques sont globalement perçus comme des relations très complexes, difficiles à négocier et à gérer, demandant beaucoup d'attention et caractérisées par de fortes incitations à tricher (Das et Teng, 2001 ; Barabel et al, 2014). En situation d'asymétries, les normes sociales et relationnelles communes ont du mal à se développer. En effet, les dissemblances en termes de ressources, de structures, de cultures organisationnelles et/ou parfois de cultures nationales caractéristiques de ces partenariats sont à l'origine de déséquilibres entre les partenaires et peuvent provoquer des relations de travail contre-productives caractérisées par des conflits et soupçons (Vidot-Delerue et Simon, 2005). A leur tour, ces relations contre-productives influencent le résultat global du partenariat et se répercutent principalement sur la petite entreprise aux faibles capacités plutôt que sur la multinationale (Prashantham et Birkinshaw, 2008). Notre objet de recherche portant sur les PME, nous nous concentrerons sur les risques perçus par ces dernières dans le cadre de leurs partenariats avec des FMN.

Dans le cadre d'une étude sur les alliances asymétriques dans le secteur des biotechnologies, Vidot-Delerue et Simon (2005) montrent que les PME supportent six types de risques relationnels à savoir : les risques de dépendance, de conflit, d'incompréhension, le risque de comportement opportuniste, le risque d'absorption et le risque de non appropriation des compétences.

Tout d'abord, compte tenu de leurs ressources et capacités limitées, l'alliance occupe une place de choix dans la stratégie et le portefeuille d'activités des PME. Ceci se traduit par un déséquilibre dans le pouvoir de négociation en faveur des FMN (Seppänen et al, 2007 ;

Minshall et al, 2010) et par une situation de dépendance des PME (Tinlot et Mothe, 2005). Cette situation de dépendance augmente à son tour la vulnérabilité des petites entreprises lors de la conception des contrats, l'apprentissage organisationnel et le partage des résultats (Yang et al, 2014). Le risque du comportement opportuniste de la FMN dans ses relations se traduit quant à lui en pratique, par son objectif caché de racheter la petite entreprise partenaire (Veugelers et Kesteloot, 1996 ; Hagedoorn et al, 1999) ou par sa tentative d'appropriation des connaissances ou savoir-faire technologiques uniques de cette dernière (Kalaighnam et al, 2006 ; Jiang et, 2013). Cette dernière situation place d'ailleurs la PME en face du risque d'être abandonnée une fois qu'elle n'a plus rien à offrir. Alvarez et Barney (2001), suite à une étude de 128 alliances asymétriques dans trois industries différentes (l'industrie des hautes technologies et de l'information, l'industrie du gaz et du pétrole et l'industrie des biotechnologies), trouvent que 80% des dirigeants de PME ont eu le sentiment de se faire exploiter par la grande entreprise. Ils précisent toutefois que cette situation n'est pas le cas de toutes les petites entreprises innovantes. Elle découle particulièrement des cas d'alliances dans lesquelles la PME apporte une technologie unique. Les entreprises entrepreneuriales courent ainsi plus de risque d'être mises à profit par leurs grands partenaires lorsque la seule ressource qu'elles apportent dans la relation est uniquement une technologie spécifique. Par conséquent, une fois que la grande entreprise a assimilé les compétences liées au développement de son produit et qu'elle a, de ce fait, pris la décision de se détacher de la PME, cette dernière se retrouve seule et dépourvue de sa ressource spécifique. Par ailleurs, il convient de souligner que la perception d'un comportement opportuniste par l'un des partenaires a *in fine* des effets négatifs sur les normes relationnelles et la confiance mutuelle. Elle augmente la perception du risque dans l'alliance et, par conséquent, nécessite l'investissement de ressources substantielles pour contrôler et compenser ce risque (Wallenburg et Schäffler, 2014).

D'autres risques peuvent être identifiés dans le cadre de partenariats asymétriques. Ces risques sont principalement liés aux caractéristiques structurelles des partenaires. Tout d'abord, l'identification du bon interlocuteur est l'une des premières contraintes à laquelle est confrontée la PME dans sa relation avec une multinationale. Dans une alliance asymétrique, il est souvent contraignant pour les cadres de PME d'identifier la personne clé à qui s'adresser ou d'avoir l'attention des décideurs (Minshall et al, 2010; Prashantham et Birkinshaw, 2008). Ceci s'explique par la rigidité et la complexité de la structure organisationnelle des multinationales. Par ailleurs, compte tenu des mutations régulières du personnel des FMN, la

PME peut se voir confrontée au risque de manque de permanence de ses interlocuteurs. Les cadres de la FMN sont souvent amenés à se déplacer ou à être transférés dans son réseau international. La conséquence est que les plans et les idées développés au cours des rencontres préliminaires, ont des difficultés à se concrétiser.

Enfin, les PME peuvent se sentir frustrées par la lenteur bureaucratique (lenteur dans le processus de prise de décisions) liée à la structure organisationnelle des multinationales. Pour certaines PME, il s'agit d'une tentative délibérée des FMN de prolonger les négociations et de forcer les petites entreprises à moindres ressources à accepter l'accord le moins lucratif (Minshall et al, 2010).

Globalement, il ressort des recherches antérieures que malgré les avantages que peuvent tirer les PME des alliances asymétriques, ces dernières courent également un certain nombre de risques liés à leurs asymétries d'avec leurs grands partenaires. Par ailleurs, la logique qui se développe principalement est que ces risques sont plus importants pour la petite entreprise que pour le grand compte car l'asymétrie se manifeste toujours en faveur du partenaire le plus fort.

En terme de synthèse, nous identifions les principaux risques suivants pour les PME en situation d'alliances asymétriques :

1. Risques d'incompréhension et de conflit entre les partenaires (Delerue et Simon, 2005)
2. Risque de dépendance de la PME en raison du déséquilibre de pouvoir et de ressources entre les partenaires (Seppänen et al, 2007 ; Tinlot et Mothe, 2005 ; Delerue et Simon, 2005 ; Minshall et al, 2010 ; Yang et al, 2014)
3. Risque de comportement opportuniste de la FMN (Das et Teng, 2001 ; Barabel et al, 2014 ; Delerue et Simon, 2005 ; Alvarez et Barney, 2001) qui quant à lui se traduit par les risques suivants:
  - des clauses de contrat en défaveur de la PME ;
  - rachat ou absorption de la PME ;
  - une rupture du partenariat avec la PME à moyen et long terme ;
  - une appropriation du savoir-faire de la PME ;
4. Risque de manque de permanence des interlocuteurs au niveau des FMN (Minshall et al, 2010; Prashantham et Birkinshaw, 2008)
5. Risque lié à la difficulté d'identification du bon interlocuteur au niveau des FMN (Minshall et al, 2010; Prashantham et Birkinshaw, 2008).

Au delà de la définition de risques dans le cadre des rapprochements interentreprises, certains auteurs se sont aussi intéressés à la question de leurs modes de gestion. Selon Alvarez et Barney (2001) par exemple, les PME peuvent se prémunir contre le comportement opportuniste de leurs grands partenaires en considérant certaines techniques telles que : l'apport d'autres ressources que leur technologie unique dans l'alliance, l'utilisation de contrats détaillés et élaborés pour définir la relation d'alliance, la construction d'une relation de confiance, l'acquisition et le développement de certaines capacités organisationnelles en interne (capacités administratives, marketing et ventes, gestion, techniques, industrielles) et le ralentissement de l'apprentissage de la FMN en réduisant son accès aux technologies qu'elles développent. Dans la même veine, Sawers et al. (2008), dans le cadre d'une étude sur les cas de collaborations technologiques entre PME sud-africaines et multinationales, soulignent que la mise en place de garanties formelles (contrat) et de garanties informelles (confiance) constituent des moyens de faire face au risque de flux inattendus de connaissances de la petite entreprise vers la grande entreprise et par extension au risque relationnel entre ces entreprises. Billitteri et al, (2013), à leur tour, grâce à une étude sur les choix de mécanismes de gouvernance de risques dans le cadre de partenariats d'entreprises du secteur de la biotechnologie, montrent que l'expérience dans les relations d'alliances diminuerait le risque relationnel perçu entre les partenaires. Enfin, Jiang et al (2014), dans le cadre d'une étude analysant l'impact des partenariats asymétriques sur les résultats de PME de l'industrie biopharmaceutique américaine, soulignent que ces dernières ont tout intérêt à s'orienter vers des partenariats asymétriques d'exploitation (partenariats typiquement complémentaires) à moindre risques que vers ceux d'exploration (partenariats pour le développement de nouvelles technologies et connaissances). En effet, pour ces auteurs dans le dernier cas, le risque d'appropriation du savoir-faire des PME par les FMN partenaires est beaucoup plus important.

## **2. METHODOLOGIE**

Pour définir dans quelle mesure la présentation précédente n'est pas qu'un simple débat théorique, notre recherche s'attache à explorer les différents risques relationnels perçus par les PME dans les alliances asymétriques (1) et les moyens de gestion de ces risques (2). En effet, les risques ne sont gérés que s'ils sont perçus (Gougeon, 1990).

Notre choix de l'industrie aéronautique française comme terrain d'étude a été guidé par le fait qu'il s'agit premièrement d'un secteur de haute technologie extrêmement dynamique, caractérisé par un nombre important de rapprochement entre PME innovantes et FMN. Selon les données du GIFAS<sup>1</sup> (2013), les dépenses en R&D de l'industrie aérospatiale française représentaient 14,7% de son chiffre d'affaires total. Deuxièmement, le rythme d'innovation des PME dans l'industrie aéronautique, peut être considéré comme fondamental pour les firmes multinationales vu le rôle qu'elles jouent dans la fabrication et la maintenance de leurs produits. Selon la DGAC<sup>2</sup> (2013), les commandes des compagnies aériennes augmenteront au cours des 20 prochaines années en raison de l'augmentation du trafic mondial: augmentation probable de 62,4% du nombre d'avions cargo. Cela devrait profiter aux marchés connexes et impliquer une approche collaborative croissante entre les entreprises multinationales et leurs fournisseurs (principalement les PME), les entreprises multinationales reconnaissant la nécessité d'avoir des fournisseurs fidèles et fiables sur les fronts industriels et financiers. Par exemple, la dernière commande (2016) de la société nationale iranienne "Iran Air" de 100 avions au constructeur Airbus est un excellent indicateur de relations contractuelles entre les PME françaises et les entreprises multinationales dans ce domaine. Toutefois, malgré, la forte représentativité des relations asymétriques dans cette industrie, la littérature sur le sujet reste presque inexistante.

L'étude de cas multiple (Yin, 1984) a été choisie comme méthode qualitative d'accès au réel. L'approche de l'étude de cas est particulièrement justifiée lorsque les limites entre les phénomènes et le contexte ne sont pas clairement définies, autrement dit, lorsque des informations contextuelles sont nécessaires (Barabel et al, 2014). Dans cette perspective, des entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1H30 ont été menés auprès de 10 PME françaises de l'industrie aéronautique entretenant des alliances stratégiques avec des grandes multinationales. Chaque personne interrogée est impliquée de très près dans la conduite des relations d'alliances asymétriques de son entreprise. Toutes les alliances observées sont typiquement contractuelles et n'impliquent en règle générale ni la prise de participation des divers partenaires dans le capital de l'autre ni la création d'une entité juridique séparée pour la coordination et la gestion du projet. En effet, elles se présentent généralement sous la forme de contrats commerciaux pour la fabrication d'équipement originaux et de projets communs

---

<sup>1</sup>GIFAS : Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales

<sup>2</sup> DGAC : Direction Générale de l'Aviation Civile

de développement technologique (respectivement alliances commerciales et fonctionnelles selon la configuration de Chen et Chen, 2002). Le tableau 1 décrit les dix cas d'alliances asymétriques étudiés.

**Tableau 1. Identification des entreprises interrogées**

Cas	Effectif PME	Effectif FMN	Personnes interrogées - PME	Objet de l'alliance
1	44	+ de 20000	DG	Projet commun de développement technologique + Relation commerciale (Contrats de fabrication d'équipements originaux)
2	30	+ de 20000	PDG	Relation commerciale (Contrats de fabrication d'équipements originaux)
3	35	+ de 20000	DG	Relation commerciale (Contrats de fabrication d'équipements originaux)
4	25	+ de 20000	DG	Programmes communs de recherche + Relation commerciale (Contrats de fabrication d'équipements originaux)
5	86	+ de 20000	Directeur Commercial	Relation commerciale (Contrats de fabrication d'équipements originaux) + Relation de transfert de technologie + Projet commun de R&D
6	138	+ de 20000	Direction des Opérations	Relation commerciale (Contrats de fabrication d'équipements originaux)
7	130	+ de 20000	DG	Relation commerciale (Contrats de fabrication d'équipements originaux)
8	250	+ de 20000	DG	Relation commerciale (Contrats de fabrication d'équipements originaux) + Projet commun de développement de produits
9	40	+ de 20000	PDG	Relation commerciale (fabrication) + Projet de recherche
10	100	+ de 20000	Directeur Commercial	Relation commerciale (Maintenance + réparation)

Dans une perspective de démarche exploratoire, le nombre de cas retenus dans cette recherche respecte le principe de saturation et de réplification évoqué par Yin, (1994) et fait partie de l'intervalle préconisé par Eisenhardt, (1989). Cet auteur recommande la rétention d'un nombre de cas qui échappe au risque de résultats simplistes mais également à la complication du traitement d'un très grand nombre de cas pour la généralisation des résultats.

Les questions principales qui ont constitué la trame de l'entretien reposent sur les

recherches empiriques antérieures traitant de l'appréciation des risques perçus (Delerue, 2004). Elles étaient très explicites pour faciliter la compréhension et éviter toute ambiguïté au niveau des interlocuteurs : « Racontez une alliance ou coopération que vous avez eue ou que vous avez » « Quels sont les risques dans cette alliance ? » ; « Quels sont les moyens dont vous disposez pour gérer ces risques ? ». Chacun de nos entretiens a ensuite donné lieu à un codage thématique manuel (analyse de contenu) structuré autour de nos questions de recherche et ajusté au fur et à mesure que de nouveaux items ont émergé du terrain (King, 1998).

En plus des données découlant de nos entretiens semi-directifs, nous avons eu recours à des données secondaires (données publiques, études réalisées par des organismes agréés, articles de presse reconnus dans le domaine) dans l'objectif de compléter notre analyse. L'utilisation de sources de preuve multiples permet de mieux conduire une étude de cas (Eisenhardt, 1989).

Ensuite, nous avons procédé à une organisation et à une réduction de toutes les données collectées afin de pouvoir comparer et appréhender les similitudes et les différences observées entre les dix cas d'alliances asymétriques étudiés. Finalement, nous avons effectué une comparaison de nos observations avec les constructions préalablement définies dans la littérature.

### **3. RESULTATS**

L'analyse transversale de nos données empiriques nous permet de souligner les résultats suivants concernant :

#### **3.1 LES ASYMETRIES ENTRE PME ET FMN ET LEURS MOTIVATIONS POUR CES PARTENARIATS.**

Tout d'abord, les alliances stratégiques entre PME et multinationales se caractérisent principalement par des asymétries de taille, de ressources et de culture organisationnelle. Il convient de souligner que nous n'observons aucune asymétrie de culture nationale entre les PME considérées et leurs partenaires, FMN. Ceci s'explique par le fait que toutes ces PME interagissent principalement avec les entités françaises de leurs partenaires.

**Tableau 2. Analyse transversale des asymétries entre PME et multinationales**

	CAS A	CAS B	CAS C	CAS D	CAS E	CAS F	CAS G	CAS H	CAS I	CAS J
Asymétries	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T
	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
	C.O									
	E.A.A	-	-	-						

T : taille ; R. ressources ; C.O : culture organisationnelle ; E.A.A : expérience dans les alliances asymétriques ;  
 - : Absence d'asymétrie d'expérience

Ensuite à la lumière du tableau 3, on peut dire que les motivations principales des PME pour les alliances asymétriques sont liées à leur objectif de croissance. Toutes les PME impliquées dans cette recherche, cherchent un moyen de commercialiser leurs technologies, produits ou services, elles cherchent à gagner plus de parts de marchés et à bénéficier de la crédibilité et de l'image marque des multinationales. Dans l'autre sens, la perception des PME quant aux motivations des FMN montre que ces dernières cherchent principalement à profiter du savoir-faire, de la capacité d'innovation et de l'expertise de leurs petits partenaires. Ces résultats confirment les résultats des travaux sur cette question (Segers, 1993 ; Etemad et al, 2001)

**Tableau 3. Analyse transversale des motivations des PME et des FMN pour les alliances asymétriques**

Motivations des PME	Fréquence	Motivations des FMN	Fréquence
Gagner plus de parts de marchés	10/10	Profiter du savoir-faire des PME	10/10
Bénéficier de la crédibilité et de l'image de marque des multinationales	10/10	Accès à l'innovation	7/10
		Profiter d'une expertise	5/10
Moyen de commercialisation de leurs technologies et produits	10/10	Profiter de l'agilité et de la réactivité des PME	4/10
		Prix attractif	4/10
Volume d'affaires intéressant	6/10	Acquisition du savoir-faire	3/10
Profiter d'une relation à long terme	5/10	Profiter de la capacité de production des PME	2/10
Accompagnement à l'international	4/10		

Acquisition de savoir-faire technologiques des FMN	3/10		
Acquisition d'une qualification auprès des FMN	1/10		
Anticiper les évolutions à long terme	1/10		

N.B : La note correspond à la récurrence de réponses par rapport à cette réponse sur le total des dix cas.

Compte tenu des motivations ci-dessus définies, on observe que les apports en ressources des PME et des multinationales s'inscrivent dans une démarche de complémentarité. En croisant l'apport principal des PME (savoir-faire spécifique) et les motivations principales des multinationales (profiter du savoir-faire de la PME et accès à l'innovation), on observe une relation de dépendance qui se crée des multinationales vers les PME. Dans l'autre sens, en croisant les apports principaux des multinationales (ressources financières, crédibilité et image de marque) et les motivations principales des PME (gagner plus de parts de marchés, bénéficier de la crédibilité et de l'image de marque des multinationales et moyen de commercialisation des technologies et produits), on voit qu'une situation de dépendance se crée des PME par rapport aux multinationales. L'importance des ressources pour chaque partenaire dans la réalisation de ses objectifs, crée une relation d'interdépendance entre les partenaires. Ces observations s'inscrivent totalement dans la perspective des travaux antérieurs soulignant l'importance de la complémentarité des ressources dans l'établissement des alliances asymétriques (Rothaermel, 2001; Perez et al, 2012).

### 3.2 LA PERCEPTION DU RISQUE RELATIONNEL PAR LES PME

Concernant ce point, nos résultats nous permettent de proposer une double catégorisation : risques perçus en phase de négociation et risques perçus en phase de conduite ou de déroulement du projet d'alliance.

**Tableau 4. Fréquence des risques cités au cours des entretiens**

<b>Risques relationnels perçus par les PME</b>	<b>Travaux antérieurs</b>	<b>Phase de négociation</b> (nombre de répondants ayant cité le risque et facteurs explicatifs)	<b>Phase de conduite</b> (nombre de répondants ayant cité le risque et facteurs explicatifs)
1. Risque d'incompréhension	Das et Teng (2001); Delerue et Simon, (2005)	<b>5/10</b> -Organisation de la FMN	<b>6/10</b> -Organisation de la FMN
2. Risque de conflit	Delerue et Simon, (2005); Fréchet (2007); Kale, Singh, et Perlmutter (2000)	<b>8/10</b> - Difficulté de négociation avec le service achat (7/8); -Organisation de la FMN (5/8) -Manque de confiance du grand groupe (1/8)	<b>6/10</b> - Organisation de la FMN
3. Risque de relation d'esclave à seigneur ou de dépendance	Williamson (1991); Seppänen et al (2007); Tintot et Mothe (2005); Delerue et Simon (2005); Minshall et al (2010); Das et Teng (2001)	<b>7/10</b> - Rapport de force - Asymétrie de taille et ressources	<b>9/10</b> - Rapport de force -Asymétrie de taille et ressources
4. Risque de comportement opportuniste de la FMN	Das et Teng (2001); Barabel et al (2014); Delerue et Simon (2005); Alvarez et Barney (2001)	<b>9/10</b> - Politique d'achat des FMN essentiellement basée sur le prix (7/9) - Contrat établi à l'avantage de la FMN (4/9) - Problématique de propriété industrielle (2/9)	<b>3/10</b> - Politique d'achat des FMN essentiellement basée sur le prix lors de négociations (3/3) - Appropriation des compétences de la PME (1/3)
5. Risque de manque de permanence des interlocuteurs au niveau de la FMN	Minshall et al (2010); Prashantham et Birkinshaw (2008)	<b>3/10</b> - Organisation de la FMN (Turn over des décideurs FMN)	<b>1/10</b> - Organisation de la FMN (Turn over des décideurs FMN)
6. Risque de difficulté d'identification du bon interlocuteur ou décideur au niveau de la FMN	Minshall et al (2010); Prashantham et Birkinshaw (2008)	<b>5/10</b> - Organisation complexe de la FMN	<b>1/10</b> - Organisation complexe de la FMN
7. Risque d'un processus de négociation/renégociation long et coûteux	Williamson (1991)	<b>2/10</b> - Organisation de la FMN	<b>1/10</b> - Organisation de la FMN

Notre étude exploratoire a permis de recenser l'existence de 7 dimensions du risque relationnel mises en évidence dans la littérature sur les alliances (cf. Tableau 4). Une importance relative est accordée à chacune des dimensions du risque relationnel en considérant la récurrence des réponses de nos interlocuteurs. Nous avons ensuite procédé à une comparaison de chacune de ces dimensions du risque selon les deux phases de la relation d'alliance asymétrique (négociation et conduite). Nous observons que certaines dimensions de du risque relationnel sont plus souvent citées que d'autres. Il s'agit des risques d'opportunisme, de conflit, d'incompréhension entre les partenaires, de relation d'esclave à seigneur et de difficulté d'identification du bon interlocuteur. La vision qu'ont les managers du risque relationnel dans l'alliance va donc au-delà de la notion d'opportunisme.

Cependant, 9 PME/10 citent l'existence de l'opportunisme comme étant un risque dans l'alliance asymétrique pendant la phase de négociation contre 3/10 pendant la phase de conduite du contrat. Ceci nous permet de suggérer le fait que le risque d'opportunisme soit plus important en phase de négociation qu'en phase de conduite du projet d'alliance. Cet opportunisme se traduit par la volonté des FMN de réduire au maximum les prix d'achats auprès des PME, d'établir un contrat à leur avantage et à moindre mesure par les problématiques de propriété intellectuelle entre les partenaires comme en témoigne l'un de nos répondants :

*« Les grands groupes, ils ne savent rien faire, ils savent juste intégrer et vendre à leur marque, c'est tout ce qu'ils savent faire. Ce sont des intégrateurs. Le transfert de savoir faire, le vol de savoir faire, il se fait de la PME vers le grand groupe. Ils cherchent à nous voler notre propriété intellectuelle. Mais, je ne vais pas mettre tout le monde dans le même panier, il y a des gens qui sont respectueux, mais ce n'est pas la majorité ».*

Concernant le comportement opportuniste du service achat des FMN, ce dernier persiste même pendant la phase de déroulement de la relation d'alliance. En effet, compte tenu de la durée des contrats d'alliances qui est très longue (15 ans à plus), il y a des renégociations perpétuelles en fonction de l'évolution du marché. Comme le souligne ce répondant :

*« La relation avec les acheteurs peut continuer après la contractualisation parce qu'on peut avoir des avenants lorsqu'on a des contrats de plusieurs années ».*

Le risque de conflit apparaît également plus important en phase de négociation du contrat (8 PME/10 le citent) qu'en phase de conduite (6/10). Pendant la phase de négociation, les PME rencontrent des difficultés principalement avec le service achat des multinationales qui a

pour seul objectif d'acheter moins cher et qui n'a ni connaissance du produit ni expérience de travail avec les PME apportant un savoir-faire spécifique. Comme le souligne un de nos répondants : « *La première contrainte, c'est la démarche commerciale. Ça peut durer un an. Il y a un certain nombre de contrats dont on n'est pas arrivé à la contractualisation de la relation commerciale* ». Il ajoute « *beaucoup de jeunes acheteurs qui sont formés aux techniques de la négociation n'ont pas forcément des connaissances du produit, ça peut forcément froisser une relation* ».

Le risque de conflit est également expliqué par l'asymétrie organisationnelle entre les partenaires et à moindre mesure, en phase de négociation (1 PME/10), par le manque de confiance des FMN quant aux compétences des PME.

Outre le conflit qu'elle génère entre les partenaires, l'asymétrie organisationnelle provoque une incompréhension des PME par rapport aux processus organisationnels et au manque de réactivité des multinationales partenaires. Ces risques d'incompréhension s'observent à mesure comparable aussi bien en phase de négociation (5 PME /10 le citent) qu'en phase de déroulement de la relation d'alliance (6 PME/10 le citent). Un des participants à cette enquête a souligné ceci : « *Il arrive que de notre côté, on ne comprenne pas bien la lourdeur administrative, tous les processus qu'il faut suivre pour pouvoir échanger avec les grands groupes* ».

Par ailleurs, nos résultats soulignent que compte tenu de l'écart important entre leurs tailles et ressources, il existe en phase de négociation un rapport de force qui s'établit entre la PME et ses partenaires, multinationales (7 PME/10 le citent). Ce rapport de force est en faveur de la multinationale et persiste en phase de conduite de la relation. Il y est aussi plus important (9 PME/10 citent le risque de relation d'esclave à seigneur pour la PME au niveau de cette phase). La PME perçoit le comportement des FMN partenaires comme très directif et accompagné d'un manque de considération. Un de nos répondants affirme : « *On souhaiterait que les relations soient Win Win, mais pas de relation de maitres à esclave pratiquement. Mais des fois on le sent comme ça, surtout avec des gens comme X qui sont très, très directifs* ». Il rajoute « *on va se heurter à des gens qui vont traiter mille affaires en parallèle et nous on est une de ces milles affaires, donc on ne vas pas avoir une autre considération* ».

Enfin, la difficulté d'identification du bon interlocuteur est une contrainte à laquelle doit faire face la PME dans le cadre de son alliance asymétrique. Cette contrainte est plus importante en phase de négociation (5 PME/10 la citent) qu'en phase de conduite de projet (seulement une PME /10 l'a citée). En effet, il apparaît qu'une fois que le contrat a été signé et les clauses préalablement et clairement définies, les partenaires se connaissent mieux et il est plus facile pour la PME d'identifier les différents interlocuteurs.

Tous les résultats ci-dessus développés nous permettent d'émettre les propositions suivantes:

*Proposition 1 : Dans le cadre des alliances asymétriques les PME sont principalement confrontés aux risques d'opportunisme, de conflit, d'incompréhension entre les partenaires, de relation d'esclave à seigneur et de difficulté d'identification du bon interlocuteur.*

*Proposition 2 : Dans le cadre des alliances asymétriques certains risques relationnels perçus par les PME sont plus importants en phase de négociation qu'en phase de conduite du projet.*

### **3.3 LA GESTION DES RISQUES RELATIONNELS : UNE COMBINAISON D'INSTRUMENTS**

Les résultats de cette étude exploratoire montrent que les dirigeants préconisent plusieurs instruments de contrôle pour gérer les risques relationnels. La liste des instruments de contrôle recensés dans cette recherche n'est sans doute pas exhaustive. Dans la même perspective que Delerue (2004 ; 2005), nous proposons qu'il soit possible de classer ces instruments selon qu'ils soient formels ou informels.

Pour faire face aux risques relationnels et atteindre les objectifs définis au départ des partenariats asymétriques, la confiance (instrument informel) est le principal facteur à prendre en compte. « *Dans notre métier, la confiance est essentielle* » confirme le dirigeant d'une des PME.

Toutefois, il existe d'autres facteurs de contrôle de ces relations d'alliances asymétriques que nous considérons principalement comme instruments formels :

- La complémentarité des ressources. Dans le cadre des alliances asymétriques, les PME doivent développer des situations d'interdépendances entre elles et leurs partenaires grands comptes. Pour créer ces interdépendances, la PME doit détenir une ou des ressources valorisables ou dont l'importance est reconnue sur le marché (ex : un savoir-faire ou une technologie spécifique, une capacité d'innovation). En effet, le risque relationnel des alliances asymétriques est d'autant plus accentué si la PME ne détient pas une ressource importante aux

yeux de ses partenaires de grande taille.

- la PME doit faire des concessions et s'adapter organisationnellement. *« Il faut prendre en considération l'organisation du client et s'adapter pour aller l'attaquer commercialement »* confirme un de nos répondants ;

- la permanence des interlocuteurs et la mise en place de rencontres régulières. La permanence des interlocuteurs des PME dans la structure de la FMN est un facteur qui permet de développer un meilleur relationnel entre les partenaires et de cumuler un retour d'expériences plus important. Comme l'a souligné l'un des dirigeants d'une PME : *« Il est intéressant d'avoir commercialement un contact unique pour que la relation se fasse correctement et surtout pour que le suivi dans la durée se fasse correctement. Il ne faut pas diversifier les contacts, c'est très important. Les rencontrer régulièrement, être au courant de leur projet, etc. »*.

- Le respect des engagements par l'offre de services ou produits de qualité uniques est également un facteur influençant positivement le relationnel dans le cadre des alliances asymétriques. *« Ils nous confient des turbines, ce qui est un investissement énorme. Donc, il faut être au rendez-vous »* confirme l'un des dirigeants d'une PME.

- Au final, le fait de détenir une expérience d'alliances asymétriques est un facteur qui renforce la crédibilité des PME aux yeux des FMN partenaires et favorise de fait l'instauration de la confiance et d'une relation à terme plus efficace entre les partenaires.

- Du point de vue des multinationales, la confiance qu'elles peuvent accorder aux PME et le dépassement du principe de précaution qui vise à ne pas prendre de risques sont des facteurs qui influencent la confiance et l'implication des PME dans la relation d'alliance asymétrique. *« Il y a des belles histoires, quand on arrive à trouver un environnement dans lequel la grande entreprise est prête à faire confiance à une PME »* souligne un de nos répondants. Il précise que *« ce qui fait qu'une PME peut grandir, c'est les clients, c'est de plus la confiance des clients. La confiance, c'est ce qui donne des ailes à la PME »*.

- Enfin les multinationales doivent sensibiliser leurs services achats à la spécificité des négociations avec les PME innovantes. Ces derniers doivent être moins axés sur le prix et reconnaître la qualité d'innovation des PME au risque de générer des gaspillages de ressources chez leurs partenaires.

Globalement, il semblerait qu'il n'existe pas de mode de gestion privilégié, la combinaison de ces facteurs est importante pour faire face aux risques relationnels dans le cadre des alliances

asymétriques.

*Proposition 3 : le contrôle des risques relationnels dans le cadre des alliances asymétriques est une combinaison d'instruments formels et informels.*

#### 4. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de cette étude était d'explorer empiriquement les problématiques de définition et de gestion des risques relationnels dans le cadre des alliances asymétriques. Dans cette perspective, nous avons défini les potentiels risques relationnels que peuvent rencontrer les PME dans le cadre de ces relations ainsi que les mesures d'atténuation mises en place pour y faire face. Cette recherche contribue à la littérature sur le sujet et développe des résultats intéressants sur le plan théorique et managérial.

Tout d'abord, nos résultats démontrent que les dirigeants des PME définissent le risque relationnel selon de multiples facettes. D'un point de vue conceptuel, cette recherche montre donc l'intérêt d'adopter une vision multidimensionnelle du risque relationnel. Toutefois, il convient de souligner que la perception de ces risques peut être exacerbée par les caractéristiques structurelles des PME. Ces dernières, compte-tenu de leurs ressources internes limitées auront tendance à avoir moins de ressources humaines impliquées dans leurs relations d'alliances asymétriques. De ce fait, le dirigeant, tête pensante de la PME aura souvent un rôle multi-casquettes qui peut influencer en l'augmentant sa perception de risques relationnels par rapport au manager mieux outillé, de la FMN.

Cette recherche souligne également l'importance de procéder à une catégorisation des risques selon que la PME soit en phase de négociation ou en phase de conduite de l'accord. Ceci représente un apport théorique intéressant qui n'a pas été souligné dans les travaux antérieurs. Nos résultats montrent en effet, que certains risques relationnels sont perçus par les PME comme étant plus importants en phase de négociation qu'en phase de conduite de l'accord. C'est le cas des **risques d'opportunisme, de conflit et de difficulté d'identification du bon interlocuteur** au sein des FMN partenaires. Alors que le **risque de relation d'esclave à seigneur ou de dépendance** est relativement plus important en phase de conduite de l'accord où les échanges entre les parties prenantes sont plus nombreux. Enfin le **risque d'incompréhension** est quant à lui persistant pendant les deux phases, les asymétries de taille et organisationnelle entre les partenaires étant des caractéristiques inhérentes à ces

relations. Des études futures devraient intégrer cette différence d'importance dans la perception des risques relationnels et tenter de comprendre et définir les raisons de cette différence.

Nos résultats montrent également que certains facteurs explicatifs des risques dans les relations d'alliances ne sont pas forcément perçus comme importants comparativement à d'autres dans le cadre des alliances asymétriques. C'est le cas par exemple du risque d'appropriation des compétences des PME, largement souligné par les auteurs comme un facteur explicatif du risque de comportement opportuniste des FMN (Barabel et al, 2014 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005 ; Alvarez et Barney, 2001). Ce facteur n'a été souligné que par un seul dirigeant de PME dans le cadre de cette recherche pour expliquer le risque de comportement opportuniste. En effet, dans des secteurs innovants comme celui de l'aéronautique, les FMN n'ont souvent ni le temps ni l'intérêt réel d'acquérir ou de développer en interne les compétences complémentaires dont théoriquement elles ont besoin. Dans certains cas, la multinationale maîtrisait auparavant l'activité de la PME et a décidé par la suite de l'externaliser pour limiter les coûts et le temps de fabrication (ex : activité de fabrication de composants originaux ; peinture). Dans d'autres cas la PME et la multinationale n'appartiennent juste pas à des domaines d'activités proches et n'ont donc aucun intérêt à copier leurs compétences, vice versa (ex : design, ameublement, etc.). Dans ces situations, le choix de la relation contractuelle est stratégiquement lié à la performance du projet. Ainsi, il est tout à fait envisageable que dans un tel contexte, le degré d'intensité du risque d'appropriation de compétences des PME soit limité *a priori*. Cependant, il convient de souligner que dans certains cas, les PME ont su se prémunir contre ce risque par des brevets et des clauses de propriété intellectuelle dans le contrat. Tous ces éléments justifieraient l'intensité perçue comme faible de ce risque relationnel.

Ensuite, il convient de souligner que nous n'observons aucun impact des risques relationnels sur la performance perçue de l'accord de partenariat. En effet, 100% des PME considérées dans le cadre de cette recherche ont observé une hausse de leurs chiffre d'affaires et parts de marché à la suite de ces partenariats asymétriques et 9/10 des ces PME ont enregistré un apprentissage organisationnel. Cet apprentissage organisationnel se traduisant par une amélioration des capacités organisationnelles et techniques des PME. Les risques relationnels existent donc dans le cadre de relations asymétriques indépendamment de leurs issues (succès ou échec). Ce résultat ne corrobore pas celui de Delerue (2004 ; 2005) qui observe une relation négative entre les risques d'opportunisme, d'incompréhension et

déséquilibre de pouvoir d'une part, et la performance perçue par les partenaires, d'autre part. Une tentative d'explication de ce résultat serait possible en faisant référence à l'intensité des risques ci-dessus énumérés. En effet, dans le cadre de cette recherche, il apparaît que ces risques soient perçus comme plus importants avant la signature du contrat d'alliance qu'après la conclusion du contrat.

Enfin, grâce à nos résultats, nous soulignons l'importance de considérer le processus de négociation avec le service d'achat des FMN et leur politique d'achat dans la définition des risques de conflit et d'opportunisme dans le cadre des alliances asymétriques. A notre connaissance, ces facteurs n'ont pas encore été explicités dans la littérature, ceci que ce soit théoriquement ou empiriquement.

Les dirigeants des PME considérés dans cette recherche ont mis en lumière une panoplie de mesures pour gérer les risques relationnels dans le cadre des alliances asymétriques. Cette recherche confirme l'importance de la confiance comme instrument de contrôle et s'inscrit donc dans la même perspective que les travaux précédents (Doz, 1996 ; Alvarez et Barney, 2001 ; Sawers et al, 2008 ; Delerue, 2004 ; etc.). La confiance apparaît au cœur de la problématique de gestion des risques relationnels. Elle favorise le développement d'une relation simple et efficace entre les PME et les FMN.

Au delà de cet instrument informel de contrôle, nos résultats soulignent l'existence d'instruments formels de contrôle à considérer par les parties prenantes dans le cadre de leurs alliances asymétriques. Il s'agit pour la PME de la création d'une **situation d'interdépendance** par rapport aux FMN partenaires, du **respect de ses engagements**, de sa capacité à **s'adapter et à faire des concessions par rapport à l'organisation des FMN** (Alvarez et Barney, 2001), de **l'acquisition d'une expérience d'alliance asymétrique** (Billitteri et al, 2013). Il faudrait aussi considérer la **permanence des interlocuteurs au niveau des FMN et de la sensibilisation du service d'achat des FMN** à la spécificité des négociations avec les PME innovantes. Des études futures devraient intégrer ces instruments et tenter de comprendre et définir leur impact sur les risques selon que l'on soit en phase de négociation ou de conduite de l'accord.

Globalement, notre recherche ne peut que soulever un certain nombre de questionnements et de pistes possibles mais ne peut affirmer et assurer la description réelle et complète des mécanismes. En effet, notre analyse porte uniquement sur l'analyse de 10 cas d'alliances asymétriques et a été effectuée du seul point de vue des PME impliquées. Par ailleurs, l'analyse des risques dans les alliances asymétriques, particulièrement dans le secteur de

l'aéronautique pose la question de savoir s'il est approprié de penser à une généralisation des apports. Toutefois, malgré ces écueils, cette étude présente à notre avis d'importantes implications aussi bien managériales que théoriques en particulier compte tenu du peu d'attention accordé à la définition et à la gestion des risques relationnels dans le cadre des alliances asymétriques. Nous pensons que nos résultats pourront fournir aux gestionnaires des PME un aperçu des facteurs à prendre en compte dans le cadre de leurs partenariats avec des grands comptes, c'est le cas par exemple de certains moyens ou pistes nécessaires pour gérer et faire face aux difficultés relatives à ces alliances.

D'un point de vue pratique, notre recherche montre en synthèse que les alliances génèrent des formes multiples de risques, qui sont plus ou moins importants selon que l'on soit en phase de négociation ou de contrôle et qui ont des facteurs explicatifs également différents selon le type de contrat et le contexte du partenariat. La question essentielle qui se pose à tout dirigeant est donc la suivante : « quels risques majeurs encourez-vous dans le cadre d'alliances asymétriques? ». Ensuite, le dirigeant doit se poser des questions quant aux multiples leviers d'actions qui s'offrent à lui pour gérer ces risques.

## REFERENCES

- Alvarez, S. A. et J.B. Barney (2001), How Entrepreneurial Firms can benefit from Alliances with Large Partners, *Academy of Management Executive*, 15 : 1, 139-148.
- Assens, C. et J. Cherbib (2010), L'Alliance asymétrique: une stratégie durable? , *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244 : 3-4, 111-119.
- Barabel, M., Meier O. et R. Soparnot (2015), Asymmetric alliances between SMEs and large firms in the area of innovation: strategic determinants and cultural effects, *Gestion 2000*, 31 :6, 87-106.
- BEAMISH, P.W. et J.C. JUNG (2005), The Performance and Survival of Joint Ventures with Asymmetric Parents, *International Business Review*, 10 :1, 1-16.
- Billitteri, C. , Giovanna L.N., G. Perrone (2013), How risk influences the choice of governance mode in biopharmaceutical inter-firm relationships, *International Business Review*, 22, 932-950.
- CHEN, H. et T.-J. CHEN (2002), Asymmetric strategic alliances: A network view, *Journal of Business Research*, 55 :12, 1007-1013.
- Cherbib J. et C. Assens (2015), Les Alliances Asymétriques. Une Etude De Cas Comparative En Tunisie, *La Revue Des Sciences De Gestion*, 5 : 275-276, 165-172.
- CHERIET F., LEROY F., J. RASTOIN (2006), Danser avec les géants ? Un cas d'alliance stratégique entre FMN et PME dans l'agroalimentaire, *XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 Juin, 1-30.
- Das, T.K. et B. S. Teng (1998), Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process, *Journal of Management*, 24 :1, 21-42.
- Das, T.K. et B. S. Teng (1996), Risk Types And Inter-Firm Alliance Structures, *Journal of Management Studies*, 33 : 6, 827-843.
- Das, T.K. et B. S. Teng (2001), A Risk Perception Model Of Alliance Structuring, *Journal of International Management*, 7, 1-29.
- Delerue, H. (2004), Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel, *13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*, Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin, 1-32.
- Delerue, H. (2005), Relational risk perception in European biotechnology alliances, *European Management Journal*, 22 :5, 546-556.
- Doz, Y. L. (1996), The Evolution Of Cooperation In Strategic Alliances: Initial Conditions Or

- Learning Processes?, *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories From Case Study Research, *The Academy Of Management Review*, 14, 532-550.
- Elmuti, D. et Y. Kathawala (2001), An Overview of Strategic Alliances, *Management Decision*, 39 :3, 205-217.
- Etemad, H., Wright R., Dana L.-F (2001), Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms, *Thunderbird International Business Review*, 43 : 4, 481-500.
- Fréchet, M. (2007), Les difficultés relationnelles dans les partenariats d'innovation : une approche par le contrat psychologique, *Finance Contrôle Stratégie*, 10 :1, 125-148.
- Gao, S. et Z. Zhang (2008), Opportunism and Alliance Risk Factors in Asymmetric Alliances, 1-6, DOI: 10.1109/SOLI.2008.4686484, <https://www.deepdyve.com/lp/institute-of-electrical-and-electronics-engineers/opportunism-and-alliance-risk-factors-in-asymmetric-alliances-Z0WOFuE20V>
- Gougeon, P., (1990), Risk manager et gestion des risques dans l'entreprise, *Encyclopédie de gestion*, article 152.
- Hagedoorn, J., et B. Sadowski (1999), The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: An exploratory study, *Journal of Management Studies*, 36 :1, 87-107.
- Hourquet, P.-G., Masclef O. et E. Metais (2005), Le sacrifice dans les alliances asymétriques : le cas Nortel-Géodis, *Management International*, 10 :1, 89-100.
- Jiang, X., Mei L., Shanxing G., Yongchuan B., et F. Jiang (2013), Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts, *Industrial Marketing Management*, 42, 983-991.
- Jaouen, A. (2006), Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise, *XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy*, 1-27
- Kalaignanam, K., Shankar V. et R.P. Varadarajan (2006), Asymmetric New Product Development Alliances: Win-Win or Win-Lose Partnerships?, *Working Paper, Institute for the Study of Business Markets*, 2, 1-36.
- King, N. (1998), Template Analysis in G. Symon And C. Cassel (dir.), *Qualitative Methods And Analysis In Organizational Research: A Practical Guide*. Thousand Oaks, Ca, Sage Publications Ltd, 118-134.
- Kogut, B. (1988), Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic*

*Management Journal*, 9 :4, 319-332.

Lee, H., Kelley D., Lee J. et S. Lee (2012), SME Survival: The Impact Of Internationalization, Technology Resources, And Alliances, *Journal Of Small Business Management*, 50 :1, 1-19.

Long, Y. et S. Zhai (2010), Risk Control in Business Strategic Alliances of SMEs - A Case Study of SMEs in Zhejiang Province, *Management World*, 3 :13, 323-364.

Mahamadou, Z. (2016), PME Et Firmes Multinationales : Performance Des Alliances Asymétriques, *Revue Management International*, 20 : 4, 158-175.

Meier, O. et A. Missonier (2009), Alliance asymétrique : comment conclure un accord « gagnant-gagnant » ? Les sources de persuasion des dirigeants de PME, pp. 27.

Mercuri S. et M. Rais (2010), Alliance stratégique entre PME et Grande Firme Internationale!: Quel rôle pour le middle manager!?, *Congrès Internationalisation des PME*, 1-27.

Mouline A. (2005), Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation!: le cas des télécommunications, *Management International*, 10:1, 75-87.

Minshall T., Mortara L., Valli R. et D. Probert (2010), « Making “asymmetric” Partnerships Work. », *Research Technology Management*, vol. 53, n°3, pp. 53-63.

Nooteboom, B., Berger H. et N.G. Noorderhaven (1997), Effects Of Trust And Governance On Relational Risk, *Academy Management Journal*, 40 :2, 308-338.

Nguyen, C.T. (2007), *Objectifs et difficultés du partenaire local coopérant avec les firmes multinationales étrangères! : le cas du Vietnam*, Thèse de doctorat, Tours.

Paik, Y. (2005), Risk Management of Strategic Alliances and Acquisitions between Western MNCs and Companies in Central Europe, *Thunderbird International Business Review*, 47 :4, 489-511.

Perez L., Florin J., J. Whitelock (2012), Dancing with elephants: The challenges of managing asymmetric technology alliances, *The Journal of High Technology Management Research*, 23 :2, 142-154.

Prashantham, S. et J. Birkinshaw (2008), Dancing with gorillas: How small companies can partner effectively with MNCS, *California Management Review*, 1 :51, 6-23.

Rambo, C.M. (2012), risk factors influencing the survival of strategic alliances:evidence from kenya, *International journal of management and marketing research*, 5 : 2, 77-88

Rothaermel, F.T. (2001), Incumbent’s advantage through exploiting complementary assets via

- interfirm cooperation, *Strategic Management Journal*, 22 :6-7, 687–699.
- Sawers, J.L., Pretorius M.W. et L.A.G. Oerlemans (2008), Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa, *Technovation*, 28 :4, 171-182.
- Segers, J.-P. (1993), Strategic partnering between new technology based firms and large established firms in the biotechnology and micro-electronics industries in Belgium, *Small Business Economics*, 5 :4, 271-281.
- Seppänen, R., Blomqvist K. et S. Sundqvist (2007), Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003, *Industrial Marketing Management*, 36 :2, 249-265.
- Sitkin, S. B., et A.L. Pablo (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17 :1, 9–38.
- Tinlot, G. et C. Mothe (2005), Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l’alliance Matra-Renault, *Management International*, 10 :1, 31-49.
- Venkataraman, S., Van De Ven A. H., Buckeye J. et R. Hudson (1990), Starting up in a Turbulent Environment: A Process Model of Failure among Firms with High Customer Dependence, *Journal of Business Venturing*, 5 :5, 277–295.
- Vidot-Delerue, H. et E. Simon (2005), Confiance, contrat et degré d’asymétrie dans les relations d’alliance”, *Management International*, 10 :1, 51-60.
- Veugelers, R. et K. Kesteloot (1996), Bargained shares in joint ventures among asymmetric partners: Is the matthew effect catalyzing?, *Journal of Economics*, 64 :1, 23-51.
- Wallenburg, C.M. et T. Schäffler (2014), The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances: a social contract perspective, *Journal of Supply Chain Management*, 50 :2, 41-58.
- Williamson, O. E. (1991), Comparative Economic Organization: The analysis of discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Yang H., Zheng Y. et X. Zhao (2014), Exploration or exploitation? Small firms’ alliance strategies with large firms, *Strategic Management Journal*, 35 :1, 146-15.
- Yin, R.K. (1984), *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research : design and methods*, Universit. du Michigan, Sage Publication.