

AIMS
Le management du portefeuille d'alliances d'une PME –
Le cas ITK
ST-AIMS 03 : CENA

Mougenot, Lorine

Université de Montpellier

lorine.mougenot@umontpellier.fr

Fernandez, Anne-Sophie

Université de Montpellier

anne-sophie.fernandez@umontpellier.fr

Chiambaretto, Paul

Montpellier Business School, Ecole Polytechnique

p.chiambaretto@Montpellier-BS.com

Résumé :

Les portefeuilles d’alliances sont devenus un des éléments incontournables de la stratégie des entreprises. De nombreux travaux ont étudié comment les portefeuilles d’alliances influençaient la performance des entreprises. Néanmoins, les recherches réalisées se sont consacrées à examiner le management des portefeuilles d’alliances des grandes entreprises et concluent que les interdépendances existantes au sein des portefeuilles d’alliances des PME peuvent être gérées de façon informelle. Pourtant, la constitution et le management d’un portefeuille d’alliances peut être extrêmement stratégique pour une PME afin de bénéficier de synergies et d’éviter les conflits, tout en limitant les ressources investies.

Cette étude vise à comprendre les conséquences de l’absence ou du manque de management formalisé du portefeuille d’alliances d’une PME. A travers une étude de cas d’ITK – Intelligence Technology Knowledge – une PME en croissance à la tête d’un véritable portefeuille d’alliances, nous proposons un aperçu des spécificités de son management du portefeuille et des nouveaux besoins en management. Nous présentons les forces du management actuel et les risques de la faible formalisation du management du portefeuille. Nous analysons dans quelle mesure le management informel du portefeuille d’alliances d’une PME représente des avantages à court terme grâce à la flexibilité et l’adaptabilité de l’entreprise à gérer l’ensemble de ses alliances mais fait naître à long terme des inconvénients en termes de gestion et de performance du portefeuille.

Mots-clés : portefeuille d’alliances, management, PME, étude de cas, secteur AgTech

Le management du portefeuille d'alliances d'une PME – Le cas ITK

INTRODUCTION

Les entreprises, et plus particulièrement les PME, s'engagent dans un nombre croissant de relations d'alliances avec divers partenaires (Gomes-Casseres, 1997 ; Rindova et al., 2012 ; Chiambaretto & Wassmer, 2019). Alors qu'elles ont toujours été habituées à gérer les alliances une à une, elles doivent à présent gérer un ensemble d'alliances simultanément, autrement dit un portefeuille d'alliances (Hoffmann, 2005, 2007 ; Sarkar et al., 2009). Le fait de s'engager simultanément dans plusieurs alliances peut permettre à l'entreprise de profiter de synergies mais peut aussi générer des conflits (Duysters & Lokshin, 2011 ; Bruyaka & Durand, 2012 ; Duysters et al., 2012). En effet, il existe des liens entre les partenaires du portefeuille appelés interdépendances (Parise & Casher, 2003). Ainsi, pour maximiser la valeur créée par le portefeuille les entreprises doivent gérer ces interdépendances. La littérature parle alors d'un ensemble de pratiques et de compétences constituant le management du portefeuille d'alliances (Wassmer, 2010 ; Hoffmann, 2005, 2007) autrement appelé « capacités à manager un portefeuille d'alliances » (Sarkar et al., 2009 ; Castro & Roldan, 2015).

A ce jour, les recherches se sont consacrées à l'étude du management de portefeuille d'alliances dans les grandes entreprises. Elles confirment l'impact positif du management des portefeuilles sur la performance de ces entreprises (Faems et al., 2012 ; Castro & Roldan, 2015). En revanche, bien que certains travaux attestent la présence d'interdépendances au sein des petits portefeuilles d'alliances, ces mêmes travaux concluent que les portefeuilles d'alliances des PME peuvent être gérés de façon informelle. Pourtant, la constitution et le management d'un portefeuille d'alliances peut être extrêmement stratégique pour une PME afin de bénéficier de synergies et d'éviter les conflits, tout en limitant les ressources investies. Ainsi, du fait de leur faible taille, bien que conscientes du besoin de management de leur portefeuille, les PME ne sont pas toujours capables de manager leur portefeuille d'alliances. Or, peu de recherches traitent des conséquences de l'absence ou du manque de management formalisé du portefeuille d'alliances d'une PME. Quelles sont les implications de l'absence d'un management du portefeuille d'alliances pour les PME ? En nous appuyant sur les

dimensions de la capacité de management de portefeuille d'alliances identifiées par Sarkar et al. (2009), nous analyserons quels sont les impacts tant positifs que négatifs de l'absence de routines liées au management du portefeuille d'alliances.

Pour répondre à cette question de recherche, nous réalisons une étude de cas unique sur le management du portefeuille d'alliances d'une PME française innovante (ITK) en pointe sur le marché de l'AgTech (l'agriculture connectée).

Nos résultats montrent que le management du portefeuille d'alliances de cette PME réside essentiellement dans la mise en place de mécanismes informels, particulièrement adaptés à court terme, dans les premières phases de la vie d'entreprise. En revanche, la forte croissance de l'entreprise et de son portefeuille montre les limites de ces approches informelles à plus long terme et révèlent la nécessité de la mise en œuvre d'un management plus formalisé du portefeuille d'alliances afin de capitaliser sur les synergies tout en minimisant les risques de conflits.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. LA NECESSITE DE MANAGER LE PORTEFEUILLE D'ALLIANCES

1.1.1. Des alliances aux portefeuilles d'alliances

Les entreprises créent des alliances pour accéder à des ressources et compétences stratégiques, pour bénéficier d'économies d'échelle et d'effets d'apprentissage ou encore pour favoriser le développement d'innovations (Kogut, 1988 ; Garrette & Dussauge, 1995). Ces relations d'alliances, pour être sources de performance, doivent être managées (Wang & Rajagopalan, 2015). Le management des alliances repose sur le développement d'une capacité spécifique appelée capacité d'alliance, définie comme "la capacité d'une entreprise à identifier des partenaires, initier des alliances, s'impliquer dans le management, des possibles restructurations ou arrêts de ces alliances" (Khanna, 1998). En d'autres termes c'est l'habileté qu'une entreprise a développé pour créer et gérer des alliances de leur création à leur arrêt. D'après Wang et Rajagopalan (2015), des capacités spécifiques correspondent à chaque étape du cycle de vie d'une alliance. Certains auteurs montrent que les différents niveaux de capacité des entreprises sont à l'origine des écarts de performance (Ireland et al., 2002).

De nombreux aspects des stratégies d'alliances ont été étudiés, mais la plupart des travaux analyse chaque alliance indépendamment. Or, les entreprises ne se contentent généralement pas de nouer qu'un seul partenariat et se retrouvent souvent à la tête d'un véritable

portefeuille d'alliances (Wassmer, 2010). Le portefeuille d'alliance est souvent défini comme un ensemble de liens directs ou d'alliances simultanés (Lavie, 2007 ; Parise & Casher, 2003 ; Bae & Garguilo, 2004). Il est également considéré comme le réseau d'alliances ou de partenaires d'une firme focale (Baum et al., 2000).

La constitution de portefeuille d'alliances représente de nouveaux défis pour les entreprises. Gulati (1998) fait partie des premiers auteurs à étudier les challenges naissant des portefeuilles d'alliances. En particulier, lorsque le nombre d'alliances d'une entreprise croît et que la complexité de gestion est décuplée, de nouvelles pratiques de management sont développées par les entreprises. En effet, les entreprises rencontrent des difficultés à gérer un grand nombre de partenaires diversifiés simultanément. Les alliances formées par une entreprise peuvent s'influencer les unes les autres et impacter la firme focale (Parise & Casher, 2003). Ainsi, des synergies et des conflits peuvent apparaître au niveau du portefeuille de la firme focale (Wassmer, 2010 ; Wassmer & Dussauge, 2011, 2012). L'enjeu pour les entreprises est de manager les alliances comme un portefeuille pour maximiser la valeur extraite, c'est-à-dire que la valeur totale tirée du portefeuille soit supérieure à la somme des valeurs des alliances individuelles (Wassmer, 2010).

1.1.2. La nécessaire composition proactive du portefeuille d'alliances

Comme le souligne Wassmer (2010), les portefeuilles d'alliances sont souvent abordés au travers d'une logique cumulative où l'entreprise ajoute de nouveaux partenaires sans prendre en compte les interactions possibles entre ces nouveaux partenaires et les partenaires existants. Dans cette optique, l'évolution de la composition d'un portefeuille peut être le résultat de facteurs exogènes ou d'opportunités stratégiques. Par exemple, des chocs technologiques (Lavie & Singh, 2012 ; Bahlmann et al., 2014) ou des évènements géopolitiques peuvent conduire l'entreprise à changer la configuration de son portefeuille d'alliances (Koka et al., 2006 ; Chiambaretto & Fernandez, 2016 ; Corbo et al., 2016).

A l'inverse, le portefeuille peut évoluer à l'initiative de l'entreprise. On parlera alors de proactivité (Chiambaretto & Fernandez, 2016 ; Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2012 ; Koza & Lewin, 1999). La proactivité est définie par Gulati et Garguilo (1999) comme étant la coévolution entre la firme focale et la configuration du portefeuille. Dans ce cas, des micros dynamiques internes à l'entreprise déterminent le choix des nouveaux partenaires et la configuration du portefeuille. Par exemple, le besoin en ressources de l'entreprise influence la composition de son portefeuille (Castro et al., 2014 ; Chiambaretto & Wassmer, 2019). De même, la croissance de l'entreprise peut influencer l'évolution de son portefeuille (Hite &

Hesterly, 2001 ; Maurer & Ebers, 2006 ; Rindova et al., 2012). En effet, Hite et Hesterly (2001) montrent qu'à chaque étape de son cycle de vie, l'entreprise se trouve dans un contexte stratégique unique qui influence ses besoins en ressources externes et donc la composition de son portefeuille.

Ces éléments ont amené la littérature à conclure que la firme focale peut adopter un comportement proactif vis-à-vis de la composition de son portefeuille (Castro & Roldan, 2015 ; Hoffmann, 2005, 2007 ; Wassmer & Dussauge, 2011). En d'autres termes, l'entreprise peut volontairement modifier la composition de son portefeuille pour répondre à ses besoins stratégiques.

Cependant, la composition du portefeuille d'alliances ne suffit pas à expliquer les différences de performance entre les portefeuilles (Faems et al., 2012). En effet, bien que la création de valeur potentielle à travers les alliances du portefeuille soit influencée par la structure du portefeuille d'alliances (Wassmer & Dussauge, 2011), c'est le management qui permet à cette valeur d'être créée et appropriée (Chiambaretto, 2017 ; Faems et al., 2012).

1.1.3. La capacité de gestion du portefeuille d'alliances.

Puisque l'ajout ou le retrait d'une alliance peut avoir des répercussions sur les autres alliances du portefeuille, le management des alliances ne peut plus se faire uniquement au niveau de l'alliance mais doit également se faire à un niveau du portefeuille d'alliances. Gérer un portefeuille d'alliances n'est pas la même chose que gérer individuellement plusieurs alliances. C'est alors qu'a émergé la notion de capacité de gestion de portefeuille d'alliances ou 'Alliance portfolio management capability' qui correspond à la capacité d'une entreprise à développer une stratégie de portefeuille, un système de gestion des alliances (comprenant des processus, des outils et une infrastructure), et de coordonner (créer des synergies et éviter les conflits) mais aussi de contrôler le portefeuille (mesurer la performance des alliances individuelles et du portefeuille) (Hoffmann, 2005).

Dans la continuité de ces travaux, Sarkar et al. (2009) ont établi trois dimensions constituant la capacité de gestion d'un portefeuille d'alliances : la proactivité dans la création de nouvelles alliances (« partnering proactiveness »), la mise en œuvre d'une gouvernance relationnelle (« relational governance ») et la coordination au sein du portefeuille d'alliances (« portfolio coordination »).

La proactivité dans la création de nouvelles alliances invite les entreprises à ne pas seulement choisir leurs partenaires de manière individuelle (selon les caractéristiques du partenaire), mais aussi à tenir compte des potentiels conflits et synergies au niveau du portefeuille. Les

entreprises proactives dans la recherche de nouvelles opportunités ont plus de chances de trouver un partenaire qui leur correspond et qui détient une ressource dont elles ont besoin. La gouvernance relationnelle augmente la valeur créée par la collaboration lorsque l'entreprise a développé des processus interactifs avec le partenaire pour gérer la relation et réduire les conflits. La gouvernance étant relationnelle, par définition elle ne repose pas sur des mécanismes contractuels mais bien des mécanismes informels. Enfin, la coordination du portefeuille consiste à coordonner les stratégies, les flux de connaissances et les activités du portefeuille grâce à des routines pour maximiser les synergies et limiter les conflits au sein du portefeuille.

Cependant, chaque dimension du management ne semble pas influencer de la même manière la performance du portefeuille. Toutes ces dimensions ont bien un impact sur la performance de l'entreprise focale, mais la coordination du portefeuille semble être celle qui a le plus d'impact sur la performance (Castro & Roldan, 2015 ; Wijk & Nadolska, 2019).

Si le management des alliances et des portefeuilles d'alliances apparaît comme un facteur de performance, la mise en place de ce management peut être complexe et coûteuse pour certaines entreprises et notamment pour les PME.

1.2. MANAGEMENT DES ALLIANCES DES PME

1.2.1. Les spécificités des alliances pour les PME

Les PME ont généralement recours aux alliances pour pallier leur manque de ressources et compétences, tout en prenant en compte leur horizon temporel plus court (Baum et al., 2000 ; Clausen & Korneliusen, 2012 ; Lee et al., 2012). Les alliances sont d'abord un moyen pour les PME de constituer une « constellation » permettant de concurrencer d'autres entreprises ou groupes (Gomes-Casseres, 1997). Elles sont ensuite un moyen de répondre à leur besoin de ressources et d'orientation entrepreneuriale dans leur processus d'internationalisation (Brouthers et al., 2015). En effet, un partenariat avec un acteur local impacte positivement la performance des PME (Lu & Beamish, 2006). Pour s'internationaliser les PME peuvent faire appel à un partenaire local pour compenser leur mauvaise connaissance des marchés locaux (Tang, 2011).

Par ailleurs, les PME ont tendance à nouer des alliances avec des grandes entreprises car elles leur permettent de répondre à leur besoin à la fois en ressources et en compétences. Selon Lu et Beamish (2006) ce type d'alliance serait même un moyen d'améliorer la longévité des joint-ventures internationales impliquant des PME. En revanche, les PME doivent tenir

compte du pouvoir de négociation plus important des grandes entreprises. Ces grandes entreprises peuvent apporter d'importantes ressources pour créer plus de valeur, mais elles ont également une capacité supérieure aux PME à capturer cette valeur. Dans des alliances PME-grands groupes, les PME semblent donc capter moins de valeur que les grandes entreprises (Vandaie & Zaheer, 2014). Les PME peuvent espérer de nombreux bénéfices à partir de leurs alliances, mais elles s'exposent aussi à de nombreux risques. Le management de ces relations d'alliances devient donc un enjeu majeur pour les PME.

1.2.2. Le management des alliances dans les PME

Plusieurs travaux montrent que le management des alliances par les PME présente des caractéristiques différentes de celui des grandes entreprises pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la majorité des PME se retrouvent à la tête de portefeuilles d'alliances de taille plus réduite, de sorte que les alliances en général ne représentent pas toujours une part importante de leurs revenus. Le besoin de structurer et manager de manière proactive ses alliances est donc plus limité (Gomes-Casseres, 1997 ; Rindova et al., 2012).

Par ailleurs, du fait de leur taille réduite et de leurs ressources limitées, les PME ne peuvent pas toujours supporter les coûts élevés que représentent un département ou une équipe dédiée au management des alliances (Baum et al., 2000 ; Kale et al., 2002 ; Rothaermel & Deeds, 2006). Dans cette optique, le management des alliances par les PME sera plus limité.

Enfin, compte-tenu de la taille réduite des équipes et du rôle important de l'entrepreneur dans la PME, le management des alliances se fait sur une base moins structurée et plus adaptée en fonction de la personnalité du dirigeant (Torres & Julien, 2005 ; Kale & Singh, 2009).

Pour autant, d'autres auteurs soulignent que l'absence d'une fonction dédiée ne peut pas s'expliquer seulement par le nombre d'alliances des entreprises ou par le coût que représente cette fonction puisque d'autres PME plus petites ont un département dédié. Une explication de la diversité de ces pratiques réside dans la volonté managériale et la vision des alliances par les entrepreneurs (Castiglioni & Castro, 2015).

1.3. Gap théorique : Quel management du PA pour les PME ?

Les PME, comme les grandes entreprises, ne se contentent pas de nouer une alliance mais s'impliquent dans plusieurs relations d'alliance simultanément et se retrouvent ainsi à la tête d'un véritable portefeuille d'alliances. La constitution d'un portefeuille d'alliances peut être extrêmement stratégique pour une PME puisque grâce à un portefeuille d'alliances, une PME peut augmenter son pouvoir de négociation face à de grandes entreprises (Das & He, 2006 ;

Bengtsson & Johansson, 2014). Les PME qui se retrouvent à la tête d'un portefeuille d'alliances doivent donc gérer ce portefeuille afin de bénéficier de synergies et d'éviter les conflits. Ce management du portefeuille d'alliances des PME est essentiel car il leur permet d'éviter des situations de « lock-in » ou « lock-out » (Bengtsson & Johansson, 2014). Même si le portefeuille est de petite taille, Faems et al. (2012) recommandent aux PME de mettre en place un management de ce portefeuille, même de manière informelle. Dans une approche similaire, Castiglioni & Castro (2015) montre qu'en sélectionnant ses partenaires, une PME a pu éviter les effets négatifs qu'aurait pu avoir une alliance avec le mauvais partenaire sur ses autres alliances. Le management du portefeuille d'alliances des PME doit donc être flexible et proactif (Tokman, et al., 2013).

Cependant, les ressources nécessaires au management des portefeuille d'alliances ne sont pas toujours détenues par les PME. Ainsi, bien que conscientes du besoin de management de leur portefeuille, les PME ne sont pas toujours capables de manager leur portefeuille d'alliances. Or, peu de recherches traitent des conséquences de l'absence ou du manque de management formalisé du portefeuille d'alliances d'une PME. Quelles sont les implications de l'absence d'un management du portefeuille d'alliances pour les PME ?

Afin de comprendre les conséquences de l'absence d'un management de portefeuilles d'alliances, il est nécessaire de caractériser quels éléments habituellement présents dans les entreprises n'ont pu être observés dans une PME. Sarkar et al. (2009) proposent des catégories de routines qui constituent la capacité de management du portefeuille d'alliances. En se basant sur leurs conclusions, nous analyserons quels sont les impacts tant positifs que négatifs de l'absence de routines liées au management du portefeuille d'alliances.

En effet, l'absence de management formalisé d'un portefeuille d'alliances peut générer des bénéfices à court terme. Cette absence peut être synonyme d'économies en termes de ressources pour la firme focale, qu'elles soient financières ou humaines. Elle peut permettre à l'entreprise de s'engager dans des alliances fructueuses qui n'auraient pas été créées à l'issue d'un processus de choix de partenaire formalisé. A l'inverse, cette absence peut créer des difficultés supplémentaires liées à la complexité de gestion de partenaires « incompatibles » avec la firme focale et donc engendrer des coûts supplémentaires. De même, l'absence de management du portefeuille d'alliances peut réduire le pouvoir de négociation de la PME face à une grande entreprise partenaire. Le développement d'un management de portefeuille d'alliance peut être donc être essentiel ou contraignant pour une PME suivant la perspective adoptée. Au vu de l'intérêt de ce questionnement pour la majorité des entreprises que

représentent les PME ayant noué des alliances, nous proposons une étude de cas approfondie d'une PME à la tête d'un vrai portefeuille d'alliances.

2. METHODE

2.1. DESIGN DE RECHERCHE

Afin de répondre à la question posée, nous choisissons d'adopter une démarche qualitative, de type étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). La méthode qualitative choisie permet d'observer les pratiques, leur efficacité mais aussi des comportements, des opinions divers et des changements (Gibbert et al., 2008). Un design de recherche par étude de cas est recommandé pour appréhender un phénomène encore peu étudié, à différents niveaux, sans être contraint par un choix préalable d'outils ou de types de données à utiliser (Langley & Royer, 2006). Wacheux (2005) synthétise les raisons d'utilisation de l'étude de cas en sciences de gestion comme : « la volonté de contextualiser la problématique dans l'environnement même de sa production [...] ; la nécessaire prise en compte du temps dans l'analyse de processus organisationnels [...] ; l'intérêt pour la compréhension du quotidien des acteurs dans l'entreprise de produire une connaissance des situations vécues par les acteurs ». Le choix d'une étude qualitative nous permet de comprendre les pratiques de management du portefeuille d'alliances d'une PME, les difficultés rencontrées et leurs implications. Ainsi, nous pouvons avoir une compréhension en profondeur d'un phénomène complexe (le management des portefeuilles d'alliances des PME), sans a priori sur le sujet étudié. Ainsi, la démarche retenue est de nature abductive puisque de nombreux allers-retours ont été réalisés entre le terrain et la théorie (Dumez, 2013). Nous avons réalisé un certain nombre d'observations sur le management des alliances de l'entreprise ITK – Intelligence Technology Knowledge (ITK) en essayant de les confronter avec la littérature existante.

2.2. CADRE EMPIRIQUE

2.2.1. Le secteur AgTech

L'agriculture de demain doit répondre à divers besoins. D'abord elle doit avoir la capacité d'alimenter une population mondiale croissante. Ensuite, elle doit répondre aux attentes en termes de qualité des produits et de leur traçabilité. Face à ces défis, le numérique et les technologies aident à optimiser les pratiques au plus près des besoins des cultures pour

améliorer les rendements de la production agricole tout en réduisant les intrants et pesticides, donc la pollution.

L'AgTech pour « Agricultural Technologies » (technologies de l'agriculture), aussi appelée agriculture connectée ou smart agriculture, consiste à utiliser de nouvelles technologies pour améliorer la performance des exploitations agricoles. Il s'agit d'appliquer la robotique, l'intelligence artificielle ou encore les objets connectés au monde de l'agriculture. Les médias parlent déjà depuis quelques années d'une transition numérique du secteur agricole. En effet, il existait en 2015 plus de 400 applications mobiles pour accompagner les éleveurs dans leur activité professionnelle et 150 000 agriculteurs des pays émergents utilisaient un service d'aide à la décision téléphonique ou SMS¹. Ces technologies sont distribuées à différents utilisateurs : agriculteurs, éleveurs, techniciens-conseil, coopératives agricoles.

Le secteur de l'AgTech est récent. Les ESN (Entreprises de Services Numériques) ont commencé par approcher le secteur agricole avec des logiciels de comptabilité dédiés aux agriculteurs. Au fur et à mesure ces ESN ont proposé des logiciels et des services plus élargis à d'autres activités de ce métier. On parle alors de digitalisation de l'agriculture. Par exemple, en 2002 un service utilisant les images satellite pour produire du conseil à destination des agriculteurs afin de les aider à mieux gérer certaines de leurs cultures, a été lancé en France. Quinze ans après, ce service couvre près de 800 000 hectares en France.

Dans le secteur AgTech, les entreprises développent les nouvelles technologies de l'agriculture que l'on peut ranger en quatre catégories : les capteurs et objets connectés, la robotique, les OAD (outils d'aide à la décision) et le Big Data. Ces entreprises peuvent être de grands groupes industriels comme des start-ups, des industriels traditionnels du secteur agricole (entreprises qui fournissent aux agriculteurs des équipements et des intrants tels que les semences, les produits chimiques...), des sociétés informatiques etc. Les géants de l'informatique arrivent sur le secteur également pour proposer des services d'informatique dématérialisés.

Si le secteur comprend un nombre croissant d'acteurs, il connaît aussi une forte concentration. Ce phénomène participe largement aux investissements importants dans le secteur : 967 millions de dollars ont été investis dans l'AgTech en 2014.

La politique agricole étant tournée depuis quelques années vers l'équipement des agriculteurs en nouvelles technologies pour améliorer leur rendement et à des fins écologiques, l'Etat et

¹ Les défis de l'agriculture connectée dans une société numérique, Renaissance Numérique, 2015

d'autres acteurs publics comme les chambres d'agriculture ou les collectivités territoriales engagent des actions et des financements. Celles-ci requièrent souvent la collaboration d'acteurs privés et publics. De plus, le modèle coopératif ou locatif entre agriculteurs via des GIEE (Groupement d'intérêt économique et écologique) ou des coopératives agricoles ont permis une adoption élargie des technologies pour l'agriculture en réduisant les coûts pour chaque agriculteur.

Par ailleurs, il s'agit d'un secteur où l'on voit de plus en plus de collaborations entre entreprises déjà présentes sur le secteur ou essayant d'y développer des activités. En effet, les services proposés dans le secteur sont tellement nombreux et morcelés qu'il est difficile pour un acteur d'espérer répondre seul à l'ensemble des besoins des agriculteurs. De plus, la plupart des acteurs historiques de l'agriculture développent des activités liées à l'AgTech ne faisant pas partie de leur cœur de métier. Ils doivent donc acquérir des connaissances et compétences auprès d'autres acteurs. Ainsi, de nombreuses organisations publiques ou privées ne cessent d'annoncer la formation d'alliances. Nous voyons d'abord des alliances entre les laboratoires de recherche en agronomie et les entreprises pour partager des connaissances sur l'évolution de l'agriculture et l'évolution des besoins des agriculteurs. Par exemple, South Dakota State University et Raven Industries ont noué une alliance pour créer un centre de précision en agriculture à l'université, investissant 46 millions de dollars. De surcroît, des entreprises privées collaborent entre elles notamment pour accéder à de nouveaux marchés, partager des technologies, ou une expertise. Par exemple, AWS (division du groupe Amazon) travaille avec de grandes entreprises agricoles comme Bayer Crop Science et des start-ups comme DuPont et Trimble. Même les coopératives agricoles nouent des alliances : « 55% des coopératives agricoles et agroalimentaires nouent des partenariats internationaux afin de s'implanter sur de nouveaux marchés »².

La croissance de l'activité du secteur AgTech comme du nombre d'alliances montre un intérêt certain à étudier le phénomène de portefeuille d'alliances auprès des acteurs qui le composent.

2.2.2. L'entreprise ITK

Parmi toutes les entreprises du secteur précédemment présentées nous avons choisi une PME française ayant déjà un rayonnement international et une expérience en alliance.

L'entreprise ITK, Intelligence Technology Knowledge, est pionnière de la smart agriculture. Etant spécialisée dans des activités de recherche et développement, elle dispose de

² Les partenariats internationaux, vecteurs de croissance pour les coopératives agroalimentaires, PWC, 2016.

compétences clés en ingénierie, en informatique ou encore en agronomie, son principal secteur d'activité. ITK capitalise plus de dix ans de développement. A ce jour, l'entreprise a mis sur le marché plusieurs outils d'aide à la décision dont certains ont été développés en partenariat avec de grands groupes, d'autres en mode projet collaboratif avec des partenaires publics, parapublics et privés. Les outils d'aide à la décision s'inscrivent dans le concept d'agriculture de précision. Ce concept, né en France dans les années 2000, consiste à appliquer la bonne dose, au bon endroit et au bon moment, qu'il soit question d'eau ou d'intrant. Les technologies du numérique sont un moyen d'améliorer cette précision.

L'entreprise a été créée en 2003 suite à l'externalisation d'un projet de recherche réalisé au sein du CIRAD (centre de recherche français public en agronomie). La start-up a été incubée au sein d'une pépinière. En 2006, elle signe son premier partenariat avec une multinationale lui permettant de faire décoller son activité. Aujourd'hui ITK collabore toujours avec cette entreprise qui est devenue le partenaire historique. Depuis 2012, l'entreprise connaît une forte croissance, grâce à la signature de nouveaux contrats de collaboration avec des partenaires internationaux. Elle participe également à plusieurs projets européens impliquant différents acteurs publics, essentiellement des laboratoires de recherche, et des entreprises privées de secteurs variés. Les résultats de certains de ces projets ont abouti à des solutions qu'ITK a pu valoriser auprès de divers acteurs pour créer de nouveaux partenariats. En parallèle, ses effectifs ont quadruplé entre 2012 et 2019, passant de 25 à plus de 100 salariés. Elle a organisé ses différents projets et activités en trois Business Units : cultures pérennes (qui vivent plusieurs années), cultures annuelles et élevage. L'entreprise continuant de faire évoluer ses alliances en lien avec sa croissance, semble être un cas d'étude intéressant au vu du sujet de recherche.

2.2.3. Le portefeuille d'alliances d'ITK

Pour réaliser cette étude, nous avons eu besoin de définir le portefeuille d'alliances de l'entreprise ITK. En d'autres termes, nous avons déterminé les frontières de son portefeuille. En accumulant des alliances et donc des partenaires, ITK se retrouve actuellement à la tête d'un véritable portefeuille d'alliances (cf. Tableau 2). Elle a également développé un certain nombre d'autres relations telles que des relations client-fournisseur. Nous avons caractérisé les relations d'ITK comme étant des relations d'alliance ou de partenariat lorsqu'ITK et une ou plusieurs organisations collaborent en gardant leur indépendance et en coordonnant des ressources, moyens ou compétences. Ainsi, les organisations vont partager des ressources ou compétences.

Le portefeuille d'ITK est composé d'alliances de R&D et d'alliances de distribution. Les entreprises partenaires proviennent de divers secteurs d'activité tels que : agricole, agro-alimentaire, agrochimie et biotechnologies, énergie, technologies de l'information et de la communication. Certaines alliances sont de longue durée, plus de 15 ans pour la plus longue. Le portefeuille d'alliances actuel d'ITK participe à hauteur de 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2019. De plus, certains projets en collaboration avec des partenaires sont source de subventions de la part de différents fonds publics ou permettent de bénéficier du crédit impôt recherche. Ainsi, les alliances représentent une part importante des activités d'ITK et de ses revenus. Elles sont stratégiques pour l'entreprise, d'où l'intérêt d'étudier le portefeuille d'alliances d'ITK.

Tableau 2. Portefeuille d'alliances actuel d'ITK

NOM DE L'ALLIANCE	DATE DE CREATION	TYPE D'ALLIANCE	PARTENAIRES
Alpha	2006	Dyade	Privé
Beta	2006	Dyade	Public
Gamma	2013	Dyade	Privé
Delta	2016	Multipartenaire (5 acteurs)	Public & Privé
Epsilon	2017	Dyade	Privé
Zêta	2017	Multipartenaire (4 acteurs)	Public & Privé
Eta	Entre 2006 et 2019	Dyades avec 3 acteurs différents*	Public

*Il s'agit de trois laboratoires de recherche français et internationaux.

Par ailleurs, quatre relations actuelles d'ITK avec des entreprises privées sont caractérisées de potentielles futures alliances.

2.3. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

La recherche s'appuie sur un matériau empirique composé de données principalement qualitatives. Il comprend des données primaires collectées à partir d'entretiens semi-directifs et des données secondaires provenant de sources internes et externes.

Nous avons collecté les données par des entretiens semi-directifs menés entre novembre et décembre 2019, des documents de l'entreprise et des articles de presse. Les 13 entretiens réalisés sont d'une durée comprise entre 45 minutes et 2 heures. La plupart des entretiens ont été réalisés en face à face, à l'exception d'un entretien par visioconférence. Nous avons donc rencontré la Directrice Générale, 2 responsables de pôle, 2 Product Managers et 8 Product Owners. La plupart des Product Owners sont l'interface entre ITK et les entreprises

partenaires, ils traduisent le besoin et les attentes du partenaire en tâches opérationnelles pour les équipes et gèrent la relation avec les partenaires. Les Product Owners font partie d'une des équipes produit pour coordonner, en collaboration avec le Product Manager, le développement de solutions numériques (applications web, API, ...) pour l'agriculture. Ils interviennent sur des projets de court ou long terme réalisés pour des clients ou en collaboration avec des partenaires. Leurs missions sont : comprendre, analyser et prioriser les besoins des utilisateurs, des clients et des équipes internes pour les traduire en fonctionnalités apportant de la valeur aux produits. Ils peuvent également participer à la formation des utilisateurs, clients et équipes support. A travers ces missions, ils assurent les relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires). Les Product Managers eux sont responsables d'une Business Unit (BU). Ils travaillent sur les évolutions des produits, les nouveaux produits et les opportunités de business ou de collaboration liés à l'activité de leur BU. Les répondants ont été principalement interrogés sur leur métier, leurs activités au sein de l'entreprise, les alliances et les entreprises partenaires d'ITK, leurs relations avec ces partenaires, leur façon de gérer ces partenariats, mais aussi sur la stratégie de l'entreprise, la stratégie partenariale et son opérationnalisation.

Les entretiens ont été menés au siège de l'entreprise, à Montpellier, enregistrés puis retranscrits dans les meilleurs délais de manière à préserver la qualité de l'information (Romelaer, 2005). A des fins de triangulation, nous avons pu confronter ces données primaires aux données secondaires collectées au sein de l'entreprise, essentiellement des contrats de collaboration et leurs avenants (Gibbert et al., 2008 ; Yin, 2003).

L'ensemble du matériau empirique a fait l'objet d'un codage thématique de contenu suivant la méthode proposée par Gioia et al. (2013) grâce au logiciel NVivo 12.

Tableau 1. Sources des données collectées

TYPE DE DONNEES COLLECTEES	QUANTITE
Données primaires	
Entretiens	
- Managers *	12
- PDG	1
Données secondaires	
Articles de presse	50+
Documents internes	25+

3. RESULTATS

Les résultats de l'étude sont présentés selon les trois dimensions du management de portefeuille d'alliances telles que définies par Sarkar et al. (2009).

3.1. LE MANQUE DE PROACTIVITE

La plupart des alliances d'ITK ont été nouées lorsqu'une personne externe a conseillé à l'entreprise partenaire de travailler avec ITK ou qu'elle avait identifié ITK comme partenaire potentiel. Historiquement, les opportunités de collaboration se sont toujours présentées à ITK sans que celle-ci n'en soit à l'origine. Bien que cela confirme un intérêt certain pour l'expertise et les activités d'ITK, ces opportunités ont conduit ITK à être peu proactive dans la recherche de partenaires, et à favoriser une approche opportuniste des partenariats. Cet argument est illustré par le product owner n°4 :

Nous avons plutôt une approche opportuniste. Il y a un raisonnement de se dire que quand on est petit on ne peut pas se permettre de refuser une opportunité. En même temps, prendre une opportunité si on se met en péril et qu'on n'est pas capable de livrer ou qu'on met quelque chose d'autre en péril, il faut se poser la question.

Plus récemment, ITK a fait le choix d'être plus proactive puisqu'elle cherche à élargir son portefeuille. Les Business Developers et les membres de la direction se déplacent plusieurs fois par an dans des salons professionnels ou des congrès de recherche afin de rencontrer de potentiels clients ou partenaires. Pour l'instant cela a porté ses fruits pour un client actuel qui pourrait devenir un partenaire d'ITK. Cette tendance devrait donc s'étendre à l'avenir. Le product manager n°2 nous donne un exemple :

C'est un Business Developer qui a échangé avec eux (client actuel et partenaire potentiel) et qui leur a présenté le catalogue ITK, il y a eu des échanges sur la partie animale et végétale. Ils étaient aux premiers jours intéressés par les solutions pour les cultures pérennes et lorsque la partie animale a été présentée ils ont été intéressés.

En parallèle, la notion de recherche de partenaire commence à émerger dans certaines BU. D'après le product manager n°1 :

Aujourd'hui on recherche un binôme, pour le grand export. [...] on a identifié des opérateurs [...] à l'étranger. (Product Manager)

De plus, malgré le manque de proactivité, on observe une forme de diversité du portefeuille d'alliances d'ITK. Cet argument est illustré par le product owner n°5 :

On a un plus grand nombre de partenaires et une diversification des partenaires pour ne pas mettre tous nos œufs dans le même panier. L'évolution que j'ai vue c'est la

diversification des partenaires, du type, de la taille, pour ne plus se retrouver pieds et poings liés par un partenaire en termes de rentrées d'argent.

En étant peu proactive dans la recherche de partenaires, ITK économise des ressources. En effet, mettre en place des routines pour mieux comprendre l'environnement et identifier de nouvelles opportunités peut représenter des coûts importants pour une entreprise. Une PME ayant des ressources limitées peut alors consacrer l'ensemble de ses ressources à ses activités. Par ailleurs, un comportement opportuniste et très ouvert aux demandes entrantes a pu permettre à ITK de développer des alliances réussies avec des entreprises qu'elle n'aurait pas forcément sélectionnées si le processus de choix avait été plus formalisé.

En revanche, plus de proactivité dans le choix des partenaires permettrait à l'entreprise d'être rapide et flexible tout en choisissant le partenaire idoine en fonction de ses propres orientations stratégiques. La proactivité lui confère plus de chances de créer des alliances que d'autres entreprises. En ceci, elle acquiert un avantage concurrentiel car elle peut créer des alliances plus aisément, et avant d'autres entreprises. Elle maîtrise aussi mieux la configuration de son portefeuille en limitant les conflits et en favorisant les synergies. Ainsi, les risques liés au manque de proactivité dans les choix des partenaires pour ITK sont donc de se priver d'un avantage concurrentiel et de mal gérer les interdépendances entre alliances. Le product owner n°4 le souligne de la façon suivante :

Dans la phase de croissance on ne peut pas juste continuer à fonctionner de la même façon parce qu'on atteint les limites.

De plus, ITK risque de s'engager dans des relations d'alliance complexes à gérer car l'entreprise partenaire ne correspond pas ou n'est pas « compatible » avec ITK. Ce type de relation va demander plus d'efforts et consommer plus de ressources de la firme focale, selon le product owner n°5 :

On a tout intérêt à trouver des partenaires qui fonctionnent comme nous, ça facilite les échanges et rend le partenariat plus sain, moins conflictuel. On se comprend. Avoir des partenaires qui ne sont pas comme ça c'est une perte d'efficacité, ça nous demande beaucoup d'énergie pour faire fonctionner ce partenariat.

3.2. LES SPECIFICITES DE LA GOUVERNANCE RELATIONNELLE

Le premier élément de gouvernance mis en place par ITK est formel puisqu'il repose sur des contrats de collaboration avec les partenaires. Ils sont établis suite à des négociations et échanges entre un responsable juridique et la direction d'ITK, des représentants de la future

entreprise partenaire et parfois un acteur tiers (un consultant externe) qui travaille pour ITK.

Le responsable de pôle n°1 nous donne un exemple de la formalisation d'une alliance :

Là il y a eu un contrat cadre de X ans, c'est vraiment ce qui définit le partenariat. La rédaction de ce contrat cadre a pris longtemps, on a été aidé par un consultant externe. Il définit toutes les modalités d'échange, de licencing, de PI (propriété intellectuelle), exploitation de l'outil. Ce qui après défini nos échanges ce sont des Statement of Work, qui sont annuels, il y a en a un qui concerne les évolutions du produit et l'autre le bilan d'exploitation.

Les contrats définissent des conditions très générales pour ne pas contraindre le partenariat et son évolution. Cela laisse place à une autre forme de gouvernance complémentaire.

Dans certains cas, au management contractuel s'ajoute un management processuel, formalisé. Il s'agit des collaborations dans le cadre de projets R&D avec un financement public comme l'Union Européenne ou l'ADEME. Le product owner n°6 nous explique cette différence :

Après il y a les PO (product owner) qui sont sur des projets R&D collaboratifs, ça c'est encore une autre manière de faire, ils ont d'autres processus, d'autres rituels, ils ont des rapports trimestriels à faire, des rapports d'activités des dépenses.

Par ailleurs, de façon générale le management des alliances au sein d'ITK est très informel. La plupart des relations individuelles avec les partenaires ne sont pas gérées à travers des process, comme expliqué par le product owner n°6 :

On a des espaces de discussions privilégiés, avec X (un client et potentiel partenaire) on est sur Slack (plateforme de communication collaborative). Ça nous permet d'avoir des discussions informelles, ça évite de passer par les mails quand ce n'est pas nécessaire.

Chaque Product Owner a instauré un management relationnel des partenaires dont il a la responsabilité. Par conséquent, chaque Product Owner gère ses partenaires à sa façon. Des réunions régulières sont planifiées avec les partenaires, en physique ou par téléphone. Les Product Owners interagissent avec les partenaires par mail de façon hebdomadaire ou quotidienne. Par exemple, le product owner n°1 fonctionne de la manière suivante :

Je corresponds tous les jours pour des sujets variés. De manière planifiée on a deux réunions par semaine, une pour discuter du projet (aspect financier) et une réunion d'avancée du travail (présenter les travaux en cours, avoir des retours du partenaire).

La gestion des conflits se fait également par la gouvernance relationnelle comme en témoigne le product owner n°3 :

Je cherche en général le consensus, la communication. L'énorme travail que je fais en termes de communication entre les gens calme les choses.

Enfin, cela permet également de discuter des nouveaux éléments émanant de la collaboration telle que la propriété intellectuelle de ce qui a été codéveloppé, lors de réunions avec le comité scientifique. Le product owner n°6 précise cet aspect relationnel :

Normalement c'est là aussi qu'on fait les bilans des connaissances acquises qui vont servir à la fin du projet pour discuter de propriété intellectuelle.

En revanche, lorsque la gouvernance relationnelle n'est pas mise en place, il peut y avoir un frein à la collaboration, comme l'identifie le product manager n°1 :

L'objectif du contrat R&D c'est de clarifier cette situation pour qu'ensuite les équipes n'aient pas de frein à échanger sur telle ou telle amélioration sans que les autres soient lésés.

Cette logique qui fonctionne très bien au niveau de chaque alliance n'est pas encore étendue à l'ensemble du portefeuille. Pour autant, le management relationnel réalisé par les différents Product Owners est informellement standardisé. Les Product Owners forment une équipe qui partage des pratiques, des outils et des méthodes pour uniformiser leur façon de travailler. L'ensemble des informations concernant les projets et alliances sont diffusées à toute l'entreprise. Cependant, il n'y a pas de processus formel défini par l'entreprise pour développer des routines de gouvernance relationnelle pour l'ensemble du portefeuille. Le product owner n°5 précise ce point :

Il n'y a pas de formalisation générale, ça dépend des projets. C'est en train de se structurer. Il est dépendant du fonctionnement avec le partenaire. C'est dépendant souvent de comment fonctionne le partenaire. Ça dépend aussi du type de projet. Peut-être qu'on peut avoir une façon de faire minimale commune mais il y a une nécessaire adaptation.

Par ailleurs, le manque de formalisation du management par des process mène à des dérives. Notamment dans certaines relations d'alliance, d'autres personnes que le Product Owner d'ITK se retrouvent impliquées, comme le présente le product owner n°2 :

Pour X (ancien partenaire) c'était très compliqué. Moi (Product Owner) j'étais directement en contact avec leur équipe produit. Mais ITK avait des interactions avec beaucoup d'autres services. ITK Inc. était en relation avec la partie commerciale de X (qui était sensée distribuer le produit). L'équipe support informatique était en relation avec leur équipe support informatique. La partie marketing d'ITK qui était en relation avec la partie marketing de X.

En parallèle, si ITK a su développer une relation de confiance avec un certain nombre de partenaires à travers différents mécanismes (transparence, communication claire et régulière...), elle n'a pas développé de modèle de coopération caractérisé par la confiance mutuelle et par la minimisation des comportements opportunistes. ITK a développé une gouvernance plutôt relationnelle de ses alliances présentant l'avantage à court terme d'une gestion rapide et efficace de la majorité des collaborations. En revanche, la gouvernance relationnelle présente certaines limites. Elle ne permet pas de capitaliser sur l'expérience et les efforts des personnes qui gèrent les partenariats. Bien qu'une part du management des alliances doive reposer sur l'informel pour permettre un certain niveau d'adaptabilité, la formalisation semble nécessaire dans le cas d'ITK. Une telle formalisation permettrait également à l'entreprise de se protéger d'un éventuel départ d'un Product Owner. Le responsable de pôle n°1 présente cet avantage :

Plus les procédures sont formalisées, décrites, moins le changement de personne a d'impact. [...] L'informel tient sur des personnes, alors que si on formalise ça permet d'être plus résilient.

3.3. UNE COORDINATION PERFECTIBLE

Des interdépendances existent au sein du portefeuille d'alliances d'ITK et certaines ont déjà été exploitées. En effet, les connaissances ou compétences apportées à l'entreprise par ses premiers partenaires, les années ayant suivi sa création, ont impacté positivement les alliances suivantes. ITK a su mettre à profit l'expérience acquise grâce à ses partenaires dans le passé pour développer des activités et améliorer son efficacité. En effet, chaque alliance a permis d'améliorer les produits de l'entreprise, de créer des composants réutilisables dans d'autres contextes, et d'industrialiser les processus de production. ITK identifie même des synergies potentielles inter-BU. En d'autres termes, les partenaires liés à une BU pourront utiliser des produits ou services développés à travers la collaboration d'une autre BU avec un autre partenaire. Le product manager n°1 présente l'exemple suivant :

Après l'objectif aussi c'est qu'il y a des choses qui existent dans la BU cultures annuelles qui pourraient intéresser la BU animale [...]. L'un des objectifs de 2020 va être de pouvoir proposer à travers une interface XX (BU Animale) des indicateurs issus de XX (BU cultures annuelles) par exemple.

Nous pouvons observer une certaine capacité d'ITK à exploiter des synergies au sein de son portefeuille. Cependant, d'autres alliances ont eu des effets négatifs sur le portefeuille existant générant ainsi des conflits entre les alliances. Les ressources de la PME étant limitées,

l'arrivée d'une nouvelle alliance stratégique au sein du portefeuille a été synonyme de mobilisation d'une grande partie des ressources de l'entreprise pour cette nouvelle alliance, au détriment des autres durant une période. Il existe donc des conflits entre les alliances du portefeuille. Les product owners n°1 et n°4 ont identifié des conflits :

On est à pleine capacité donc il faut trouver qu'est-ce que l'on coupe.

Il y a un gros travail qui est fait, l'objectif est d'avoir des critères objectifs qui permettent de sortir du projet pour pouvoir comparer les projets et les prioriser. Aujourd'hui c'est impossible de comparer les projets entre eux. On intègre beaucoup de nouveaux projets aujourd'hui mais il faut être capable d'y répondre. Aujourd'hui on raisonne au bon sens et au sacrifice (de la qualité d'un projet pour répondre à un autre par exemple).

Jusqu'à présent l'entreprise n'a pas formalisé de process internes pour manager les interdépendances et le fonctionnement entre les BU reste assez cloisonné.

Cette gestion indépendante des BU limite la gestion du portefeuille d'alliances de l'entreprise dans son ensemble. Cependant, on observe une prise de conscience de la possibilité et de l'intérêt de créer des synergies entre les BU et les alliances respectives. Instaurer une gestion plus stratégique du portefeuille d'alliances permettrait d'exploiter au maximum le potentiel de synergies du portefeuille. La coordination inter-BU n'est pas systématique. Ceci est vraisemblablement lié à l'organisation structurale, que l'entreprise a les moyens de modifier. En effet, ITK prend conscience de certaines synergies inter-BU, comme l'explique le product manager n°1 :

De plus en plus on essaye d'avoir des synergies avec des partenaires en commun. Ça a été le cas avec X (un client et potentiel partenaire) par exemple. On commence à rentrer et à « faire qu'un ». Quand les Business Développeurs font des salons ou autres ils parlent des trois BU donc forcément il y a une synergie.

Pour être exploitées de façon systématique ces synergies doivent être gérées par des processus internes. Par ailleurs, un moyen d'intégrer et de synchroniser les activités entre les partenaires a été mis en place en mars 2019 dans la BU Elevage en janvier 2020 dans la BU cultures pérennes. Il s'agit de la méthode SAFE (Scaled Agile Framework). Cette méthode permet de connaître les initiatives en cours au sein des BU, le taux d'avancement de chaque initiative et les éléments des initiatives à réaliser pouvant être retirés et replanifiés plus tard. Ainsi, l'outil permet de rationaliser les décisions sur la capacité de l'entreprise à gérer un nouveau partenaire. Le product owner n°7 souligne l'utilité de cet outil :

La principale question que tout le monde se pose ici c'est comment on priorise des projets de différentes natures, qui ont vocation à atterrir dans différentes structures. SAFE a une réponse à ça, à l'échelle d'une organisation.

En revanche, cette méthode ne permet pas d'identifier les synergies et conflits potentiels liés à l'ajout d'un partenaire au sein du portefeuille car il ne comprend pas d'analyse du « fit » c'est-à-dire de la compatibilité avec les autres partenaires.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

4.1. ANALYSE DES RESULTATS

Les résultats confirment des avantages à court terme de l'absence de formalisation du management du portefeuille mais aussi des inconvénients à plus long terme.

Le management du portefeuille d'alliances représente des coûts pour l'entreprise. En effet, les outils et les managers, dédiés à cette gestion, présentés par Hoffmann (2005) ou Heimeriks et al. (2009) nécessitent des ressources humaines et financières. En réalisant uniquement certaines tâches permettant à l'entreprise d'être proactive, elle consomme moins de ressources que pour l'ensemble des tâches. Cette logique concorde avec le manque de ressources caractéristique des PME.

En revanche, à long-terme, la faible proactivité d'ITK renforce sa contrainte en ressources puisque la proactivité peut permettre à l'entreprise de répondre à ses besoins en ressources (Castro et al., 2014 ; Chiambaretto & Wassmer, 2019). De plus, comme Sarkar et al. (2009) soulignent que la proactivité permet de trouver et de sélectionner des partenaires qui correspondent à l'entreprise, nous montrons qu'en étant peu proactive, l'entreprise s'est engagée dans des alliances avec des partenaires qui ne lui correspondent pas suffisamment (nécessitent plus d'efforts, de temps et de ressources). Alors que comme le montrent Castiglioni et Castro (2015), en sélectionnant ses partenaires, une PME peut éviter les effets négatifs d'une alliance avec le mauvais partenaire sur ses autres alliances. Comme eux nous montrons que la proactivité amenant à tenir compte des potentiels synergies et conflits au sein du portefeuille, une faible proactivité et l'absence de sélection des partenaires a permis d'exploiter seulement certaines synergies et n'a pas tenu compte des conflits dans la composition du portefeuille d'ITK.

Les nombreux éléments de la gouvernance relationnelle mis en place par ITK lui confèrent un avantage dans la gestion de ses alliances. Comme Sarkar et al. (2009) affirment que la

gouvernance relationnelle consiste notamment à essayer de trouver un compromis mutuellement satisfaisant lorsque des désaccords surgissent, nous montrons que le lien fort et la gestion relationnelle des partenaires facilite la résolution de conflits et donc la réalisation des objectifs de l'alliance. Sarkar et al. (2009) ajoutent que l'échange fréquent et informel d'informations avec les partenaires faisant partie de la gouvernance relationnelle, il impacte la performance. Comme eux, nous montrons que cet échange est un facteur important dans la réussite des alliances les plus performantes.

En parallèle, nous présentons que la gouvernance relationnelle représente d'autres avantages. Notamment, comme Faems et al. (2012) nous concluons que l'adaptabilité aux différents partenaires est importante dans le management du portefeuille d'alliances. Ils soulignent le besoin de pratiques et d'outils spécifiques pour les différents types d'alliance ou de partenaire. Nous arrivons à la même conclusion pour les pratiques.

Comme Sarkar et al. (2009) nous confirmons que la gouvernance relationnelle favorise la collaboration entre les partenaires. En revanche, nous montrons que tous les aspects de la gouvernance relationnelle étant informels, elle ne permet pas de développer des process tels que la formalisation systématique de l'expérience en connaissances. Si on observe une volonté de partager les expériences et les bonnes pratiques pour améliorer l'efficacité et ne pas perdre la connaissance, l'absence de règles et de procédures codifiées mais aussi d'outils au niveau du portefeuille ne permettent pas d'optimiser le fonctionnement et la performance du portefeuille (Faems et al., 2012) d'une PME.

Enfin, concernant la coordination, nous avons observé qu'ITK a su gérer les interdépendances au sein de son petit portefeuille de façon informelle comme le proposent Faems et al. (2012). Cependant, étant aujourd'hui en phase de passer d'un petit portefeuille à un moyen, l'entreprise a besoin de formaliser et systématiser certaines pratiques et d'utiliser des outils au niveau du portefeuille. Plus que Schilke et Goerzen (2010) qui concluent que la coordination facilite la création de valeur, nous montrons que la formalisation de la coordination par une PME permettrait d'identifier et d'exploiter plus de synergies potentielles mais aussi d'en créer de nouvelles en ajoutant des partenaires. Des processus d'identification systématique des synergies comme le diagramme d'impact du portefeuille présenté par Parise et Casher (2003) améliorent le management du portefeuille.

Finalement, comme Wang et Rajagopalan (2015), nous montrons que les entreprises doivent toujours modifier et améliorer leurs capacités ou en développer de nouvelles plus adaptées au temps et au contexte. Puisque Castiglioni et Castro (2015) montrent que si des PME ont des

départements dédiés au management des alliances, le fait de ne pas en avoir n'est pas lié au nombre d'alliances de l'entreprise ou au coût lié à ce département.

Nous avons synthétisé l'ensemble de ces éléments dans un tableau présentant les avantages et les inconvénients du management du portefeuille présent chez ITK (cf. Tableau 2).

Tableau 2. Avantages et inconvénients du management du portefeuille d'ITK

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Proactivité	<ul style="list-style-type: none"> - Permet l'économie de ressources - Création d'alliances avec des partenaires que l'on n'aurait pas choisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas de créer des alliances avant les autres - Risque plus important de créer des conflits et de restreindre les synergies
Gouvernance relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptée à chaque partenaire - Permet une meilleure gestion des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> - Les connaissances sont liées aux individus et non à l'organisation - Moins d'efficience
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation des résultats des alliances - Des synergies intra-BU et inter-BU identifiées 	<ul style="list-style-type: none"> - L'absence de gestion des synergies et conflits ne permet pas d'optimiser le portefeuille - Besoin de prioriser les projets et alliances

Les résultats montrent que l'absence de management du portefeuille formalisé impacte la performance du portefeuille et donc de l'entreprise à long terme. Le management informel du portefeuille ne permet pas l'exploitation systématique des synergies et l'identification de tous les conflits potentiels du portefeuille actuel mais également des partenaires potentiels. A l'inverse de Faems et al. (2012), nous montrons que les petits portefeuilles d'alliances doivent être gérés de façon formelle. Ainsi, une PME aura les capacités nécessaires pour passer de manière efficiente d'une petit à un moyen portefeuille d'alliances.

4.2. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Les résultats de la recherche contribuent à la littérature sur les portefeuilles d'alliances et leur management. En effet, nous montrons les conséquences de l'absence de processus et d'outils pour gérer les interdépendances au sein d'un portefeuille. Alors que la littérature montre que la capacité de gestion du portefeuille développée par les grandes entreprises impacte positivement leur performance (Faems et al., 2012 ; Castro & Roldan, 2015 ; Wijk & Nadolska, 2019), nous relevons que l'absence de cette capacité au sein des PME a des répercussions. Nous montrons que si la PME tire des avantages d'un management informel du portefeuille à court terme, des contraintes fortes apparaissent à plus long terme (cf. Tableau 2). Cette approche de court-terme peut se comprendre car les PME ont généralement un

horizon temporel plus restreint que les grandes entreprises à cause de leur risque de survie à plus long terme et de leur besoin de parer au plus urgent (Clausen & Korneliussen, 2012 ; Lee et al., 2012). Cela justifie pourquoi dans l'étude d'Heimeriks et al. (2009) les entreprises qui passent d'un petit portefeuille (d'une à quinze alliances) à un moyen portefeuille (de seize à vingt-cinq alliances) adoptent davantage des solutions basées sur les outils.

Les résultats de l'étude contribuent également à la littérature sur les PME. Nous montrons que comme de nombreuses PME, ITK a noué des alliances pour pallier les contraintes de ressources et de nouveauté des PME (Gomes-Casseres, 1997 ; Baum et al., 2000). Mais l'entreprise que nous avons étudiée va au-delà de ce constat en ayant choisi, depuis sa création, les alliances comme moyen principal de croissance (Rindova et al., 2012). Dans la continuité de cette vision stratégique des alliances, elle a su identifier les limites d'un management individuel des alliances et le besoin d'optimisation du portefeuille d'alliances. En observant l'existence de synergies et de conflits au sein de son portefeuille ITK a compris que le management actuel des alliances n'était plus suffisant (Faems et al., 2012 ; Wassmer, 2010) compte tenu de sa taille, de sa croissance, et de la diversité de ses partenaires. Elle a donc exprimé un réel besoin de formaliser le management de son portefeuille d'alliances afin de maximiser les synergies potentielles et de limiter les conflits. Le cas présente donc des éléments aidant à la compréhension du besoin d'un management formalisé du portefeuille d'alliances d'une PME.

4.3. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Nous pouvons conclure plusieurs implications managériales de cette étude. D'abord elle met en évidence les risques que représentent l'absence de formalisation du management du portefeuille d'alliances pour une PME. Nous expliquons que ces risques apparaissent lorsque l'entreprise a construit un véritable portefeuille d'alliances et qu'ils perdureront si elle ne fait pas évoluer son management. En effet, lorsque le portefeuille de la PME passe d'une petite taille à une moyenne, le management informel du portefeuille s'avère insuffisant pour appréhender tous les conflits et synergies potentiels. Ainsi, une PME ayant une activité et un portefeuille d'alliances en croissance devrait notamment créer des process et pratiques systématiques et régulières permettant d'examiner comment créer des synergies entre les alliances. Elle pourra également développer des processus pour chercher et sélectionner des partenaires répondant à ses propres besoins en ressources ainsi qu'à ceux des autres alliances et/ou partenaires de son portefeuille. Cette étude montre que le management formalisé du

portefeuille d'alliances est un moyen pour une PME d'optimiser la performance de son portefeuille d'alliances à long-terme.

4.4. LIMITES ET PERSPECTIVES

Notre étude comporte un certain nombre de limites qui offrent autant de perspectives pour des recherches futures. D'abord, le cas étudié présente certaines spécificités. ITK a été une start-up créée en 2003 qui a choisi de baser sa croissance sur le co-développement de propriétés intellectuelles avec des partenaires. Cette stratégie a largement influencé l'évolution de l'entreprise et la constitution d'un portefeuille d'alliances important pour une PME. Cette expérience des alliances propre à l'entreprise a permis la mise en œuvre de pratiques et de routines uniques. Ayant examiné ces éléments spécifiques à ITK, les résultats ne sont pas nécessairement généralisables à d'autres PME. Seules des recherches complémentaires permettraient d'étendre les résultats.

Ensuite, nous avons montré que certains éléments du management des portefeuilles d'alliances sont présents au sein de la PME et nous observons particulièrement qu'ils sont souvent gérés de manière informelle. Ainsi nous pouvons dire qu'ITK a une bonne capacité à gérer les alliances individuelles mais devrait développer une capacité à gérer un portefeuille d'alliances. En poussant notre réflexion, nous pouvons nous demander ce que signifie ne pas avoir de capacité de management du portefeuille ou avoir une faible capacité pour une PME. La capacité de management du portefeuille d'alliances a été définie pour des grandes entreprises (avec des échelles pour mesurer la présence ou l'absence de certains outils ou procédures). Or ces mesures ne sont pas adaptées pour décrire les pratiques des PME de sorte que celles-ci seraient de facto catégorisées comme ayant une faible capacité de management d'un portefeuille d'alliances, alors même que ces PME peuvent gérer leurs alliances et leurs portefeuilles avec d'autres méthodes. De futures recherches devraient donc s'interroger sur les éventuelles spécificités de la mesure de la capacité de management d'un portefeuille pour une PME.

Enfin, ITK fait face à de nouveaux défis liés à la croissance de son portefeuille. Il serait intéressant de savoir comment la PME doit faire évoluer son management de portefeuille lorsque celui-ci croît. Des recherches futures pourraient étudier à quel rythme et dans quelle mesure ce management pourrait évoluer dans une PME. En d'autres termes, des travaux devraient identifier si la formalisation doit être progressive ou globale. Cela pourrait se faire, comme le suggèrent Heimeriks et al. (2009) au fur et à mesure c'est-à-dire que selon la taille du portefeuille des niveaux d'adoption de solution en management des alliances y seraient

associés. Les résultats ayant dessiné les limites d'un management du portefeuille seulement informel, de futures recherches pourraient étudier si l'évolution du management du portefeuille de la PME doit se faire par un management spécifique ou en adoptant le management de portefeuille proposé dans la littérature pour les grandes entreprises. Les travaux réalisés autour du management de portefeuille d'alliances et les outils proposés ont une démarche universaliste (selon le modèle « one size fits all »). Autrement dit, les solutions de management sont proposées indépendamment de la taille de l'entreprise, de la taille du portefeuille ou encore du secteur des entreprises. Est-ce que ces solutions pourraient améliorer la performance du portefeuille d'une PME autant que d'une grande entreprise ? Des recherches futures pourraient apporter un éclairage nouveau sur ces questions.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295-315.
- Bae, J., & Gargiulo, M. (2004). Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. *Academy of Management Journal*, 47(6): 843-859.
- Bahlmann, M. D., de Man, A. P., Tjemkes, B. V., Iske, P., Roos, J., & Alexiev, A. S. (2014). Alliance portfolio evolution in the context of service innovation: The case of ABNAMRO Dialogues incubator. In T. K. Das (Ed.), *Strategic Alliances for Innovation and R&D* Charlotte.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing co-opetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1161–1187.
- Bruyaka, O., & Durand, R. (2012). Sell-off or shut-down? Alliance portfolio diversity and two types of high-tech firms' exit. *Strategic Organization*, 10(1), 7–30.
- Burt RS. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Castiglioni, M., & Castro, I. (2015). The internationalization of an alliance portfolio as a SME development driver. *Strategic Alliances for SME Development, May 2017*, 23–60.
- Castro, I., Casanueva, C., & Galán, J. L. (2014). Dynamic evolution of alliance portfolios. *European Management Journal*, 32(3), 423–433.
- Castro, I., & Roldán, J. L. (2015). Alliance portfolio management: Dimensions and performance. *European Management Review*, 12(2), 63–81.
- Chiambaretto, P., & Fernandez, A. S. (2016). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*, 57(July), 75–85.
- Chiambaretto, P., & Wassmer, U. (2019). Resource utilization as an internal driver of alliance portfolio evolution: The Qatar Airways case (1993–2010). *Long Range Planning*, 52(1), 51–71.
- Clausen, T., & Korneliussen, T. (2012). The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32(9-10), 560-567.
- Corbo, L., Corrado, R., Ferriani, S., (2016). A new order of things: network mechanisms of field evolution in the aftermath of an exogenous shock. *Organ. Stud.* 37 (3), 323–348.
- Das, T. K., & He, I. Y. (2006). Entrepreneurial firms in search of established partners: Review and recommendations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(3), 114–143.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 2, pp. 29-42). ESKA.
- Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., & Sabidussi, A. (2012). Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-Performance relationship and the moderating effects of experience and capability. *European Management Review*,

- 9(3), 139–152.
- Duysters, G., & Lokshin, B. (2011). Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 570–585.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Faems, D., Janssens, M., & Neyens, I. (2012). Alliance portfolios and innovation performance: Connecting structural and managerial perspectives. *Group and Organization Management*, 37(2), 241–268.
- Garrette, B., & Dussauge, P. (1995). Les stratégies d'alliance. Les Ed. d'organisation.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33–44.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R., Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *Am. J. Sociol.* 104 (5), 1439–1493.
- Heimeriks, K. H., Klijn, E., & Reuer, J. J. (2009). Building Capabilities for Alliance Portfolios. *Long Range Planning*, 42(1), 96–114.
- Hite, J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
- Hoffmann, W. H. (2005). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38(2), 121–143.
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8): 827–856.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413-446.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(3): 317-343.
- Kale, P. and H. Singh, (2009). “Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here?”. *Academy of Management Perspectives*, 23: 45–62.
- Khanna, T. (1998). The scope of alliances. *Organization Science*, 9(3): 340-355.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Koka, B. R., Madhavan, R., & Prescott, J. E. (2006). The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31(3), 721–737.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1999). The co-evolution of network alliances: A longitudinal analysis of an international professional services network. *Organization Science*, 10(5): 638-653.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81-94.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12): 1187-1212.
- Lavie, D. (2009). Capturing Value from Alliance Portfolios. *Organizational Dynamics*, 38(1), 26–36.
- Lavie, D., & Singh, H. (2012). The evolution of alliance portfolios: The case of Unisys.

- Industrial and Corporate Change*, 21(3), 763–809.
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of small business management*, 50(1), 1-19.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461–486.
- Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups Indre. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis*. SAGE
- Parise, S., & Casher, A. (2003). Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships. *Academy of Management Executive*, 17(4), 25–39.
- Rindova, V.P., Yeow, A., Martins, L.L., Faraj, S. (2012). Partnering portfolios, value-creation logics, and growth trajectories: a comparison of Yahoo and Google (1995 to 2007). *Strat. Entrepren. J.* 6 (2), 133–151.
- Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101–137.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 429–460.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583–600.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219.
- Tang, Y. K. (2011). The influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374–398.
- Tokman, M., Richey, R. G., Morgan, T. R., Marino, L., & Dickson, P. H. (2013). SME supply chain portfolios: Firm satisfaction and organization resources. *International Journal of Logistics Management*, 24(2), 271–300.
- Torrès, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International small business journal*, 23(4), 355-377.
- Vandaie, R., & Zaheer, A. (2014). Surviving bear hugs: Firm capability, large partner alliances, and growth. *Strategic management journal*, 35(4), 566-577.
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 236–260.
- Wacheux, F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 9-30.
- Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: A review and research Agenda. In *Journal of Management* (Vol. 36, Issue 1).
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2011). Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. *European Management Review*, 8(1), 47–64.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2012). Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?. *Strategic Management Journal*, 33(7), 871-883.
- Wijk, R. Van, & Nadolska, A. (2019). Making More Of Alliance Portfolios: The Role Of Alliance Portfolio Coordination. *European Management Journal*.

Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.