

LA CONSTRUCTION DES ALLIANCES STRATÉGIQUES EN CONTEXTE DE TRÈS PETITE ENTREPRISE

Annabelle JAOUEN

GSCM – Montpellier Business School

2300 avenue des moulins

34185 MONTPELLIER Cedex 4

ajaouen@supco-montpellier.fr

(+33)467 10 28 72

Résumé

L'objet de cette communication est de décrire les modes de construction des alliances stratégiques pour les très petites entreprises. Il est désormais largement admis que la TPE présente des caractéristiques stratégiques et organisationnelles spécifiques en comparaison des grandes firmes ou même des moyennes entreprises. L'impact du profil du dirigeant sur les décisions stratégiques n'est notamment plus remis en question. Il s'agit ici de mettre en évidence les liens qui peuvent exister entre les profils de dirigeants de TPE et la façon dont ils recourent aux alliances stratégiques : choix du partenaire, vocation d'entraide ou au contraire égocentrée de la coopération, processus mis en œuvre, etc.

Cette recherche se fonde sur une étude menée sur quarante TPE françaises, de secteur généralement qualifiés de traditionnels : commerce, artisanat, services, petite industrie. L'approche est de nature qualitative, les données analysées étant essentiellement discursives, constituées d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Les résultats de cette recherche sont déclinés en deux volets : tout d'abord une typologie est proposée. Celle-ci est fondée sur deux axes : (a) la dimension délibérée ou fortuite de l'alliance, et (b) le lien qui rattache les dirigeants (interpersonnel ou interorganisationnel). Quatre configurations sont ainsi mises en évidence, puis analysées. Ainsi le second volet se centre plus particulièrement sur les liens entre les partenaires et leur évolution.

Mots clés : Très petites entreprises, alliances stratégiques, stratégie, entrepreneur.

LA CONSTRUCTION DES ALLIANCES STRATEGIQUES EN CONTEXTE DE TRES PETITE ENTREPRISE

Les mesures institutionnelles visant à favoriser les regroupements, partenariats et alliances stratégiques entre petites entreprises se multiplient ces dernières années. Cette tendance témoigne d'un vif intérêt pour le sujet, les professionnels et les institutions travaillant sans relâche à tenter les entreprises, en particulier les petites, à recourir aux partenariats. Pour eux, les TPE ont un intérêt certain à recourir à l'alliance stratégique, en envisageant cette option comme une véritable source de développement de leur activité. De plus, il a été récemment démontré que 45% des PME font des alliances, soit près d'une sur deux (Menguzzato-Boulard, Escriba-Esteve et Sanchez-Peinado, 2004). L'intérêt pratique de ce thème est évident : les TPE sont généralement présentées comme des structures fragiles et isolées quant à leur développement. Parallèlement à cela, les démarches institutionnelles, ou à l'initiative des entrepreneurs, témoignent d'une réelle activité et d'une réelle volonté de développer les partenariats.

Paradoxalement, si les praticiens sont vivement intéressés par les collaborations et les problématiques des TPE, et s'il est apparemment utile d'étudier ce thème de recherche, les travaux ont jusqu'à présent relativement laissé de côté les toutes petites structures. Tentons donc de pallier cette lacune. De façon générale, les relations qu'entretient la TPE avec son environnement sont marquées par la proximité, comme le développe un ouvrage récent sur le sujet (Jaouen et Torrès, 2008). La présente communication vise également à apporter quelques éclairages sur la question en s'intéressant au processus de formation de l'alliance stratégique. En effet, à plusieurs étapes de la vie de la PME (et a fortiori de la TPE), celle-ci entretient des relations marquées par des liens personnels plus ou moins forts avec ses partenaires. L'objectif est ici d'analyser dans quelle mesure le lien fort est (1) un préalable nécessaire à la construction de l'alliance, et (2) une condition de pérennité de celle-ci. Mais pour analyser ce processus, il est indispensable de tenir compte du profil du dirigeant, ces deux dimensions étant fortement imbriquées. Récemment, quatre profils de dirigeants de TPE ont été identifiés : carriériste, hédoniste, paternaliste et alimentaire (Jaouen, 2005). Il s'agit dans cette recherche de faire le lien entre le profil de dirigeant de TPE et le type d'alliance réalisée. Pour ce faire, une étude empirique a été menée auprès de 40 dirigeants de TPE en alliance. Les résultats tendent à montrer que, d'une part, le profil de dirigeant détermine le type d'alliance réalisé et sa propension à évoluer, et que, d'autre part, l'évolution de l'alliance est liée à la construction d'un lien personnel et/ou amical entre les dirigeants partenaires.

1. FONDEMENTS CONCEPTUELS

1.1. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES : RAPPELS THÉORIQUES

1.1.1. Concepts et définition

L'alliance se définit comme un accord de coopération symétrique entre deux entreprises, fondé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable (Dussauge et Garrette, 1995). Cet accord repose sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires. En contexte de TPE, l'alliance prend un caractère stratégique à partir du moment où l'un au moins des critères suivants est vérifié :

- Les *ressources* mises en jeu ont un caractère stratégique pour l'une ou l'autre des firmes, c'est à dire qu'elles sont essentielles à la survie et/ou au développement de l'entreprise (ex : partage de brevet) ;
- L'*objectif* de la collaboration présente un caractère stratégique pour la firme (ex : pénétration de nouveaux marchés) ;
- Elle implique des changements importants dans *l'organisation* (ex : structure, répartition des fonctions...) et/ou *l'activité* de la firme (ex : métier, nouveau produit) ;
- Elle modifie le *positionnement* de l'entreprise et/ou sa *représentation* dans son environnement (image, légitimité).

L'alliance revêt un certain nombre de dimensions stratégiques, des risques comme des opportunités. Il coexiste au sein de l'alliance stratégique deux grands types de stratagèmes : les stratagèmes *de* l'alliance et les stratagèmes *dans* l'alliance. D'un point de vue synthétique, s'il existe une multiplicité de formes et d'objectifs à une alliance (la diversité des travaux à ce sujet en fait foi¹), les dimensions récurrentes peuvent être résumées en grands axes.

L'alliance additive ou complémentaire : Hennart (1988) classe les coopérations en deux catégories : les coopérations « d'échelle » et les coopérations de « complémentarité ». Les premières ont pour objet principal la recherche d'une part de marché et d'un plus grand pouvoir. Les secondes sont davantage orientées vers l'accès à de nouveaux marchés ou l'utilisation de ressources et/ou de compétences que l'entreprise ne possède pas.

L'alliance contractuelle ou non contractuelle : La coopération et les alliances n'ont pas de définition légale. Ce qui définit une alliance, c'est la nature des relations établies entre les entreprises alliées et non un statut juridique particulier. Les alliances ont donc recours aux formes

¹ Pour une structuration de la littérature sur les alliances stratégiques, se référer à la contribution de Boissin, Castagnos et Guieu (2001).

classiques prévues par le droit des contrats et le droit des sociétés pour s'organiser sur le plan légal. Dussauge et Garrette (1995) constatent qu'une alliance suppose obligatoirement un accord entre les firmes partenaires et nécessite donc un contrat, qu'il soit explicite ou tacite, formalisé ou non. Toute alliance est donc, d'un point de vue juridique, un contrat. De plus, beaucoup d'alliances ne sont organisées qu'autour d'un contrat, sans que soit créée une entité juridique spécifique. Dans le cas des PME, le contrat est moins systématique bien que fréquemment utilisé (Liebeskind, 1996). En revanche, dans le cas des TPE, le recours au contrat est beaucoup plus rare (Jaouen, 2005).

L'alliance verticale, horizontale ou oblique : De nombreux auteurs considèrent l'alliance avant tout comme une coopération horizontale (Harrigan, 1988 ; Le Roy, 2003), c'est à dire entre concurrents directs. A l'opposé, d'autres approches comme la théorie des coûts de transaction se centrent sur les alliances verticales, entre clients et fournisseurs, ou plus généralement entre acteurs d'une même filière. La dichotomie alliance verticale / horizontale est donc largement développée dans la littérature, et admise comme une dichotomie fort représentative des comportements des entreprises. Pourtant, la majorité des auteurs sont d'accord pour dire que les PME évitent les alliances avec des concurrents directs (Puthod, 1995 ; Julien, 2001). Puthod démontre d'ailleurs que ce type de coopération est souvent rejeté par les dirigeants de PME. Dans ce contexte, les partenaires sont davantage « potentiellement concurrents » plutôt que rivaux directs. Dès lors, certaines alliances ont un profil « oblique », c'est à dire entre rivaux potentiels, où les firmes se trouvent en compétition sur quelques activités ou produits seulement (Rullière et Torre, 1993).

L'alliance et les ressources de la firme : Il a déjà largement été souligné que c'est une question de ressources qui est à l'origine du recours à l'alliance : inadaptation à un besoin, insuffisance, rareté, etc. Si l'on ajoute à cela le fait que la plupart des auteurs s'accordent à dire que les PME manquent de ressources, et que par un principe d'effet de grossissement, ce manque augmente à mesure que la taille de l'entreprise diminue, il devient évident que les TPE ont *a priori* un réel besoin de réaliser des partenariats. Par essence même, les alliances stratégiques concernent l'accès à des ressources qu'une firme ne possède pas, et qui peuvent être critiques pour améliorer sa position concurrentielle (Das et Teng, 2000).

1.1.2. Le choix du partenaire : un facteur de succès des alliances ?

Les firmes emploient deux grandes catégories de critères pour choisir leurs partenaires (Geringer, 1988) : des critères liés à la tâche et des critères liés au partenaire lui-même. Pour les premiers, les entreprises cherchent majoritairement des ressources qui vont compléter les leurs

pour réaliser un objectif donné. Dans le cas des critères liés au partenaire, ceux-ci concernent entre autres la culture personnelle et/ou celle de l'entreprise, la compatibilité des dirigeants, la confiance, l'implication dans la relation... Il apparaît que les facteurs qui conduisent au succès ou à l'échec d'une alliance sont pour partie déterminés *avant* le partenariat. C'est ainsi que des critères comme la compatibilité des équipes dirigeantes ou la convergence culturelle interviennent. Mais il serait déterministe de considérer qu'une alliance est vouée à l'échec ou au succès à l'avance, aussi certains éléments sont à prendre en compte au fur et à mesure du partenariat, comme l'ont montré d'autres travaux :

L'engagement dans l'accord : Il implique la volonté de partager les risques, d'atteindre des objectifs que les alliés ne pourraient réaliser isolément, mais aussi de supporter des coûts de coordination.

La complémentarité des partenaires : Verna (1989) identifie trois types de complémentarité : la complémentarité des capacités (des compétences), la complémentarité des volontés (convergence de buts), et la complémentarité des tâches (zones d'intervention des partenaires). Les alliances les plus solides sont celles où la complémentarité des compétences est accompagnée d'une certaine symétrie dans la relation. Une coopération est d'autant plus symétrique que les partenaires sont voisins en taille, leurs marchés semblables et les flux identiques en valeur comme en nature (Bacus Montfort, 1997). Concernant la taille des partenaires, Ingham (1991) observe que les entreprises établissent de préférence des alliances avec des partenaires de même taille. Cet équilibre permet de limiter les risques de domination d'un des partenaires au sein de l'accord.

La compatibilité des dirigeants : La compatibilité des dirigeants, de leur culture, de leur système de valeurs, et des procédures organisationnelles est aussi un facteur prépondérant de réussite (Geringer, 1988 ; Loup, 2005). Il est donc important de considérer à la fois l'attitude face au risque, l'horizon de temps avec lequel les entreprises ont l'habitude de travailler, le style de gestion du personnel, la flexibilité... (Bacus Montfort, 1997). La culture, qu'elle soit organisationnelle ou nationale, doit également être compatible pour que l'alliance réussisse.

La diversité d'objectifs : Hatfield et Pearce (1994) considèrent que le succès est surtout une question de diversité d'objectifs. Plus les objectifs des firmes sont nombreux et non financiers, plus l'alliance aura des chances de durer et d'être performante dans le temps, et les partenaires d'être satisfaits. Les partenariats les plus réussis semblent être ceux qui recherchent l'efficacité plutôt que la performance financière.

Le management et la négociation permanente : Il s'agit ici de comprendre les ressources, objectifs et intérêts respectifs des partenaires, en une négociation préalable qui formalise la relation, notamment les modes et la fréquence de communication entre les alliés. Le management

est indispensable pour éviter les conflits d'intérêts, les risques d'opportunisme ou de dépendance unilatérale (Niederkofler, 1991).

La confiance : Si plusieurs facteurs influencent le succès d'une alliance, la majorité des auteurs sont d'accord pour dire que la confiance est reine en matière de pérennité (Mohr et Spekman, 1994 ; Borch et Arthur, 1995 ; Kotabe et Swan, 1995 ; Dyer et Singh, 1998 ; Hutt, 2000 ; Ireland *et al.*, 2002). En effet, c'est un mode de coordination et de contrôle informel qui influe sur le niveau de risque perçu par l'entrepreneur. La coopération nécessite un degré élevé de confiance, car elle engage les firmes sur le long terme, et dans des conditions qui ne peuvent être entièrement déterminées à l'avance. Elle influe sur la qualité et la quantité des informations échangées, sur le degré d'initiative des partenaires, sur le contrôle et la complexité de la relation. En effet, trop ou pas assez de confiance nuit à la relation, en favorisant l'opportunisme ou en étouffant les initiatives. La confiance est citée par la plupart des études comme le mode de coordination privilégié (Ring et Van de Ven, 1992 ; Torre, 2002). La formalisation devient secondaire, et est même perçue comme une contrainte quand les relations s'installent (Jaouen, 2006).

L'appartenance à des réseaux sociaux peut faciliter le recours à l'alliance (Hara et Kanai, 1994 ; Stuart, 1998 ; Gulati, 1999). En faisant circuler l'information, le réseau peut permettre de découvrir de nouvelles opportunités de partenariats et peut ainsi influencer la fréquence et le choix d'établissement d'alliance. Quand deux firmes décident d'entrer dans une alliance, leur proximité relative à travers le réseau peut influencer le mode de gouvernance utilisé pour la formaliser. A ce propos, Grandori et Soda (1995) distinguent : (a) les réseaux bureaucratiques, caractérisés par une formalisation forte ; (b) les réseaux de propriétaires, dans lesquels les opérations ont un caractère purement financier, avec souvent un intérêt exclusivement économique ; et (c) les réseaux sociaux, caractérisés par des relations très fortes entre les entreprises, presque amicales, sans accord ou mode de contrôle formel, et fonctionnant essentiellement par ajustement mutuel.

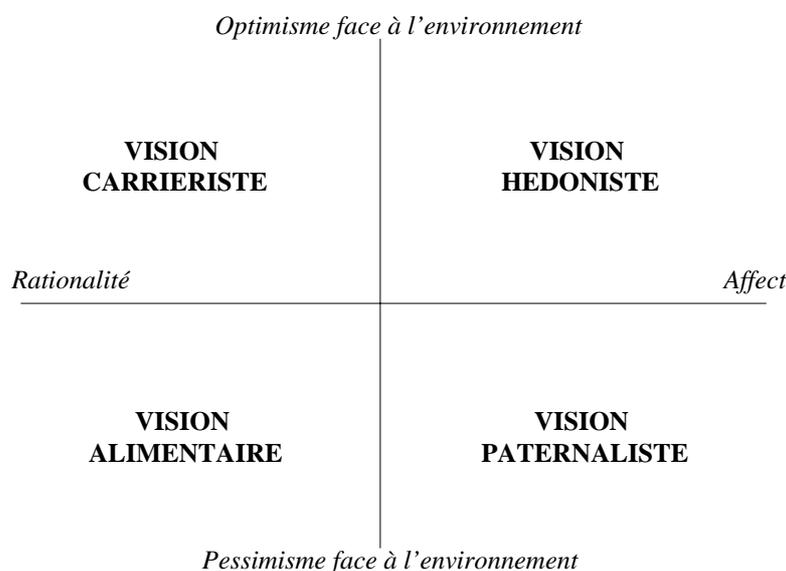
1.2. LES PROFILS DE DIRIGEANTS EN TPE

Si les recherches sur les TPE sont encore relativement minoritaires en stratégie, l'intérêt qui leur est porté tend à se développer. Généralement intégrée dans les recherches portant sur les PME, seuls quelques auteurs étudient la TPE de façon spécifique (cf. Jaouen et Torrès, 2008, pour un état de l'art). Pourtant, le tissu économique français est composé à plus de 90% d'entreprises de moins de 10 salariés. Marchesnay (2003) souligne l'ignorance générale et le manque d'attention porté à la TPE en tant qu'objet de recherche. Pourtant, « faut-il rappeler que ces « illustres inconnues » [les TPE] sont omniprésentes dans toutes les sphères de l'économie et de la société ? Faut-il rappeler que leur poids est d'autant plus important que celles-ci sont évoluées ? Faut-il

rappeler que les activités émergentes de ce siècle exigeront avant tout des unités de petite dimension ? » (p. 110). Aujourd'hui, le rôle majeur de la TPE dans l'économie française n'est plus remis en question. Mais, comme il vient d'être souligné, plusieurs chercheurs militent pour une reconnaissance de cet objet de recherche. En effet, la principale caractéristique de cette structure réside dans la fusion, voire confusion, de l'entreprise et de son dirigeant : projets, vision, buts, stratégies personnels et organisationnels sont bien souvent confondus. Comprendre la TPE implique par conséquent de comprendre son dirigeant.

Dans la continuité du courant de la spécificité des TPE, nous avons, dans des recherches précédentes, tenté de mettre en évidence des profils de dirigeants de TPE, en axant l'analyse sur l'existence d'une spécificité dans leurs caractéristiques. Il est apparu que si certains profils de dirigeants coexistent en TPE et en PME, d'autres en revanche sont spécifiques à la TPE. Ces éléments seront discutés plus avant. Ainsi, il existe quatre profils de dirigeants de TPE : le dirigeant à vision carriériste, hédoniste, alimentaire et paternaliste (cf. figure 1). Ils sont déterminés par (1) la caractéristique majeure de la vision stratégique et de la prise de décision (rationalité ou affect), et (2) la perception de l'environnement (optimiste ou pessimiste). En effet, l'axe horizontal de la typologie ci-après oppose les dirigeants ayant un discours et une vision stratégique très rationnels, fondés sur des ratios et/ou critères objectifs, à ceux qui ont une approche très affective et intuitive de leur stratégie. La prise de décision est dans ce cas beaucoup plus subjective, parfois irrationnelle, et fondée sur l'affect. L'axe vertical oppose quant à lui les dirigeants ayant une vision positive des évolutions de l'environnement, en l'envisageant comme empli d'opportunités à saisir, à ceux qui le perçoivent davantage comme plein de difficultés à surmonter.

Figure 1. Typologie de dirigeants de TPE



1.2.1. Le dirigeant à vision carriériste

Le dirigeant à vision carriériste adopte une stratégie de recherche d'opportunités. Son objectif : l'ascension sociale, ou la réussite économique et professionnelle. L'environnement est perçu comme empli d'opportunités à saisir. Pour ce faire, tous les moyens sont envisageables : réseaux, développement du relationnel client, recherche d'une niche de marché ou au contraire, si l'activité est traditionnelle, recherche de la meilleure localisation, publicité et démarchage commercial... D'une façon générale, le dirigeant carriériste développe une stratégie délibérée, réfléchie, voire planifiée. L'activité est suivie par des tableaux de bord réguliers, et le démarchage est largement utilisé. En véritables managers, ils ont des compétences élevées en commerce, en gestion, mais aussi techniques. Si certains carriéristes fonctionnent « seuls contre tous » et adoptent une stratégie de destruction de la concurrence, d'autres auront au contraire tendance à favoriser les réseaux et les partenariats pour atteindre leur objectif de reconnaissance et d'ascension sociale et professionnelle : travailler en réseau, multiplier les coopérations, intégrer la vie locale et les clubs de dirigeants, etc. Ce profil existe également dans un grand nombre de PME, car le carriériste est par définition un entrepreneur, preneur d'initiatives et de risques, et cherche la croissance et la rentabilité de son affaire. Il est prêt à ouvrir son capital (pourvu qu'il ne perde pas son autonomie de décision, tout comme le CAP de Marchesnay, 1992), et préfère généralement être entouré de collaborateurs plutôt que de travailler seul.

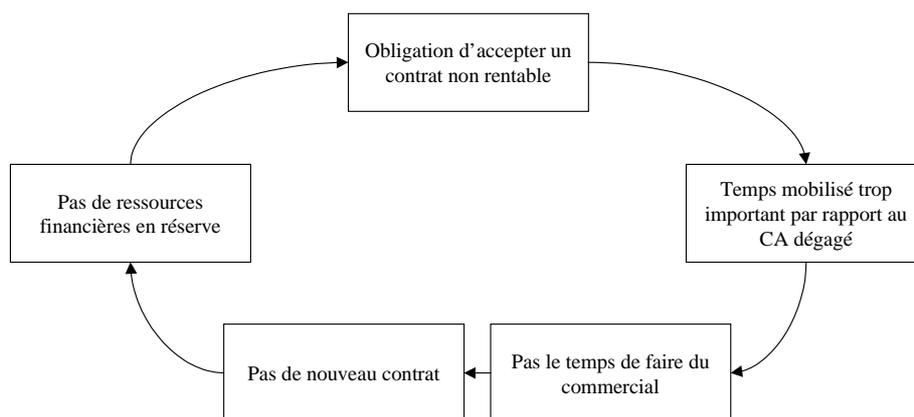
1.2.2. Le dirigeant à vision alimentaire

Le dirigeant à vision alimentaire est quant à lui préoccupé par sa survie. Ce profil se rencontre dans les entreprises jeunes, en démarrage, ou ne parvenant pas à sortir de cette phase cruciale (non atteinte du seuil de rentabilité, pas de transfert organisationnel ni prise de conscience stratégique, selon les critères de Sammut, 2003). En situation de subsistance, les ressources financières, compétences commerciales et compétences managériales font cruellement défaut au dirigeant. Celui-ci a tendance à accepter tous les contrats qui se présentent, quels qu'ils soient, même si au bout du compte il ne gagne pas d'argent car le temps passé à le réaliser le rend non rentable. Sa priorité : « manger », mais par ses propres moyens. Son activité lui sert à se débrouiller seul « sans comptes à rendre », quitte à gagner très mal sa vie. L'environnement est souvent perçu comme difficile, le dirigeant se sentant esseulé et généralement moins performant que ses concurrents.

L'alimentaire est dans une situation que nous avons qualifiée d'« *autophage* ». L'autophagie se définit comme « la survie d'un être vivant sous-alimenté aux dépens de sa propre subsistance » (Dictionnaire Encyclopédique Hachette). En effet, n'ayant pas assez de ressources financières, il

accepte tous les contrats qui viennent à lui. Mais pour cela, il est obligé de vendre ses prestations souvent moins cher que les concurrents, donc il « ne se vend pas à sa juste valeur ». Comme il passe beaucoup de temps à réaliser le contrat (ou en tous cas davantage que ce que lui rapporte le contrat en question), il n'est pas rentable, donc ne fait pas rentrer suffisamment d'argent pour se développer. Pis, son temps étant mobilisé à travailler sur ces projets qui ne lui apportent que peu de valeur, il n'a pas le temps (ni les ressources financières) de faire de commercial ou de démarchage clients. Il n'a donc pas la possibilité de décrocher de nouveaux contrats, et est donc obligé de prendre les contrats qui viennent à lui et de se vendre moins cher que les concurrents pour acquérir le marché. La dirigeante de *Palanautic* (vente de bateaux d'occasion) exprime bien cet élément dans un entretien : « Au minimum, j'en ai pour 300 euros de publicité [par semaine]. Mais ce n'est pas suffisant, je n'ai pas assez de clients qui m'appellent, ça ne me génère pas assez de travail. Ce n'est pas suffisant, mais pour l'instant je ne peux pas faire plus. C'est ça le problème, c'est le serpent qui se mord la queue ».

Figure 2. Le cercle vicieux de « l'entreprise autophage »



Le dirigeant alimentaire développe une stratégie émergente : par ce terme, on entend qu'il n'a pas d'objectifs clairement explicités. A l'opposé, la stratégie délibérée s'entend comme la présence d'objectifs clairement explicités, voire précédés d'études commerciales plus ou moins approfondies. Mais c'est dans les relations avec son environnement que la situation semble la plus caractéristique. En effet, le dirigeant alimentaire dispose de peu (voire pas) de réseaux professionnels ou personnels, et souffre d'un manque de notoriété. De fait, le bouche à oreille ne fonctionne pas ou difficilement. Pourtant les TPE dans cette situation ne développent pas de démarchage commercial mais vont privilégier, pour celles qui font de la publicité, la publicité à distance, par fax ou via Internet. Ce point se rattache directement au manque de compétences commerciales dont ces dirigeants souffrent pour la plupart. Toutefois, ce statut nous semble

forcément temporaire. L'aspect temporaire de sa vision implique qu'à terme deux cas de figure sont possibles : le passage à un autre profil, en cas de dépassement de cet objectif de survie, ou l'échec entraînant la disparition de l'entreprise.

1.2.3. Le dirigeant à vision hédoniste

Le dirigeant à vision hédoniste a pour priorité, comme son nom l'indique, le plaisir. Telle une philosophie de vie, le dirigeant hédoniste cherche à accomplir sa passion, à vivre de créativité et de nouveautés, à se lancer des défis toujours plus ambitieux. C'est le type d'entrepreneur qui accepte des contrats sans savoir au préalable s'il est capable d'y répondre, mais le défi l'amuse et la remise en question permanente qu'il implique le passionne. L'environnement est ici perçu comme plein d'opportunités, de nouveaux défis à réaliser, de dépassements possibles. Dans ce profil, deux sous-catégories coexistent :

- *Le carriériste accompli* : Comme son nom l'indique, ce dirigeant était caractérisé par une vision carriériste, et a rempli son objectif de réussite sociale et professionnelle. En bonne santé financière, son entreprise a en général plus de cinq ans, et son dirigeant a « réussi ». Il peut se permettre de ne faire que ce qui lui plaît, de choisir ses clients selon ses goûts. C'est notamment le cas du dirigeant d'*Ingelec*, qui témoigne : « Moi ce qui m'intéresse c'est de faire ce que je n'ai jamais fait [...]. A ce jour j'ai beaucoup de travail, j'en ai presque trop. Mon problème n'est pas de tout faire, mais [...] de faire ce qui m'intéresse le plus. Donc d'être sélectif. Et ça c'est la vraie chance dans le business, c'est de pouvoir choisir ce que l'on a envie de faire ». Ainsi, cette vision hédoniste n'existe que lorsque le carriériste qu'il était a atteint son objectif de réussite et d'ascension sociale. Bien inséré dans son environnement, le carriériste accompli utilise et exploite ses réseaux de relations, et a « la grande chance de pouvoir choisir ses marchés ».
- *L'artiste* : L'artiste est un passionné à l'état pur. Il manque parfois de ressources financières, mais peu lui importe pourvu qu'il vive de sa passion. Manquant de compétences commerciales, il se rapproche de l'alimentaire par la nécessité d'accepter certains contrats « ennuyeux » pour avoir un minimum de rentrées stables, mais dans le seul but de pouvoir continuer sa passion. C'est notamment le cas de *Cristal*, artisan verrier, qui affirme : « Je suis sculpteur sur verre [...]. Ça ne m'intéresse pas de créer un produit et puis de travailler autour pour le commercialiser. Je préfère créer [...]. Je n'ai jamais été sculpteur pour gagner ma vie. Même si c'est quand même utile de gagner sa vie [*rires*] pour pouvoir continuer sa passion ». L'hédoniste-artiste fonctionne essentiellement au bouche à oreille et ne développe pas de démarchage commercial, ni d'outils de gestion.

1.2.4. Le dirigeant à vision paternaliste

Le dirigeant à vision paternaliste se sent investi d'une mission vis-à-vis de ses salariés. Dirigeant d'une entreprise familiale le plus souvent (mais pas uniquement), il souhaite transmettre son entreprise à ses enfants et/ou salariés, et travaille pour eux avant tout. Le paternaliste a une vision relativement craintive de son environnement. Plutôt hostile, il faut se préserver, préserver l'entreprise et préserver les salariés, en évitant les risques. Il ressemble ainsi au profil d'entrepreneur PIC (Pérennité – Indépendance – Croissance) de Marchesnay (1992). L'affectif prédomine dans les relations qu'entretient le paternaliste avec son entreprise, ses employés et ses clients. Si l'hédoniste semble centré sur lui-même et sur sa recherche de plaisir et de satisfaction, le paternaliste semble quant à lui davantage centré sur les autres, sur ses collaborateurs et leur qualité de vie. Le paternaliste et l'hédoniste ont des stratégies assez semblables : fonctionnant pour la plupart uniquement grâce au bouche à oreille, ils n'effectuent ni publicité ni démarchage commercial. En revanche, ils développent la proximité relationnelle et géographique.

Si l'on revient sur les axes, au niveau horizontal, l'hédoniste et le paternaliste sont poussés par leur passion et établissent des relations affectives avec leur entourage, tandis que le carriériste et l'alimentaire seront bien plus rationnels et réfléchis. A l'inverse, sur l'axe vertical, le paternaliste et l'alimentaire seront plutôt craintifs et méfiants vis-à-vis de leur environnement, plus réactifs, tandis que l'hédoniste et le carriériste sont à l'affût du projet qui permettra, à l'un de se dépasser, à l'autre de trouver « le bon filon », le relais de croissance, le chemin de la réussite.

Ainsi, le dirigeant de TPE imprègne la stratégie de l'entreprise, en fonction de ses aspirations et sa perception de l'environnement. Il en est de même dans les alliances stratégiques, les relations entre l'entreprise et son partenaire étant fortement marquées par les relations personnelles, voire affectives. Il s'agit à présent de s'intéresser aux modes de construction des alliances en TPE. Le recours à une alliance stratégique fait-il l'objet d'une réflexion délibérée et d'une recherche planifiée ? De la saisie d'une opportunité ? D'une relation amicale « adaptée » en opportunités d'affaires ?

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette étude procède d'une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs avec les dirigeants de TPE en alliance. Quarante interviews ont été réalisées, enregistrées, puis retranscrites afin d'effectuer une analyse de discours thématique². Les thèmes et occurrences ont été synthétisés dans des matrices intrasites (une matrice par entreprise) puis intersites (réduction

² L'ensemble des données et analyses sont disponibles auprès de l'auteur.

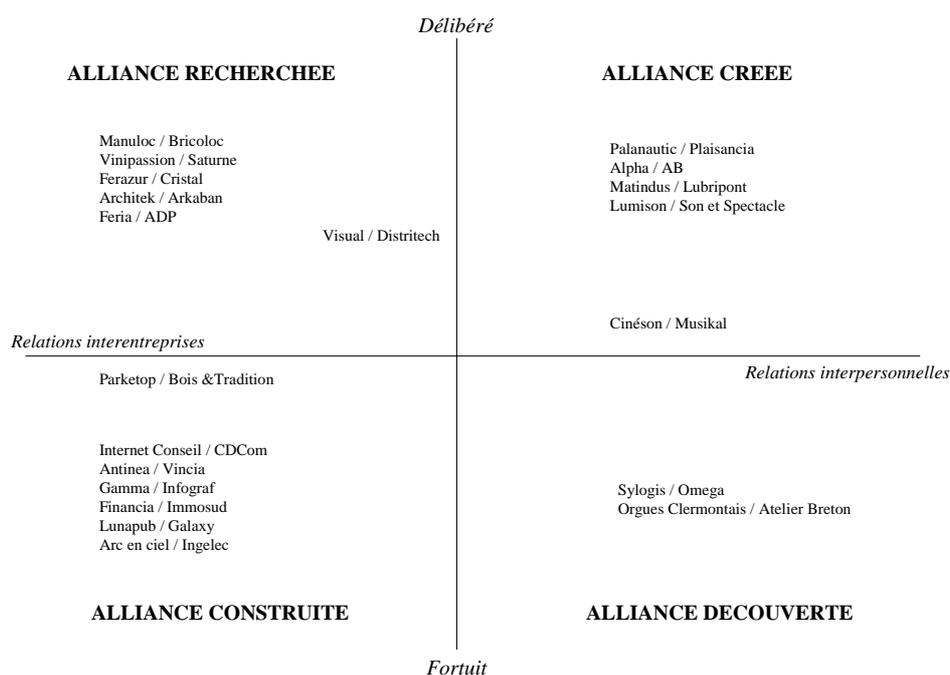
des matrices intrasites en mots-clés et mise en parallèle des différentes entreprises, cf. Tableau 1). Enfin, l'analyse des liens entre les dirigeants a été extraite pour faire l'objet de métamatrices, croisant cette fois le profil du dirigeant, la construction de l'alliance et les liens forts ou faibles entre les partenaires. La dichotomie lien fort / lien faible est entendue dans cette étude comme le « degré de personnalisation » des rapports des dirigeants : degré de sympathie, d'amitié, de confiance, d'intérêt porté à la personne. La matrice intersites exposée en Annexe présente les objets des alliances stratégiques étudiées, la relation qu'entretenaient les dirigeants avant l'alliance, la naissance de l'alliance, et la perception du partenaire.

3. RÉSULTATS : CONSTRUCTION DES ALLIANCES ET LIENS ENTRE LES ACTEURS

3.1. LA TAXONOMIE

Les entretiens ont fait apparaître deux oppositions dans les discours, qui nous ont permis de construire les deux axes de la taxonomie : (a) une opposition entre les alliances construites de façon délibérée ou suite à une opportunité ; et (b) entre des relations qualifiées plutôt « d'interpersonnelles », i.e. amicales, ou « interorganisationnelles », i.e. d'affaires. Quatre configurations ont été établies : l'alliance créée, l'alliance recherchée, l'alliance découverte et l'alliance construite. Ces éléments sont le résultat du croisement entre l'aspect délibéré ou fortuit de la naissance, et de la connaissance personnelle ou non des dirigeants au préalable. On aboutit ainsi au schéma suivant.

Figure 3. Les processus de formation des alliances de TPE



3.1.1. L'alliance créée

L'alliance qualifiée de « créée » résulte d'une volonté, entre personnes qui se connaissent personnellement et entretiennent une relation amicale, de travailler ensemble. L'alliance est donc réfléchie, et dans 4 cas sur 5, l'alliance a débuté dès la création d'une des deux entreprises. Dans le cas *Palanautic / Plaisancia*, Stéphanie Douce a décidé de créer son entreprise en partie grâce au soutien et à la caution morale apportée par *Plaisancia* (vente de bateaux d'occasion), lui garantissant de l'aide au niveau technique en cas de besoin. Dans le cas *Alpha / AB*, Frédéric Migou, dirigeant de *AB* (automatisme et fermeture) était le fils d'un ami proche du dirigeant d'*Alpha* (menuiserie aluminium). Ce dernier l'a formé, lui a appris le métier, et lorsque Frédéric a créé son entreprise, il lui a fait bénéficier de son réseau, de son expérience et de sa notoriété pour lui amener ses premiers clients. De même, dans le cas *Lumison / Son & Spectacle*, Jean-Denis Fiol, le dirigeant de *Lumison* (sonorisation de spectacles) a commencé à travailler pour *Son & Spectacle* (même activité) pour une saison estivale avant de créer son entreprise. Il a alors créé sa structure en sachant qu'il bénéficierait de la notoriété et du parc de matériel de *Son & Spectacle*, ce qui l'aiderait à démarrer. Si le cas *Matindus / Lubripont* n'est pas tout à fait similaire, il s'en rapproche pourtant sur certains points. Patrick Sidan, dirigeant de *Matindus* (achat-vente de fournitures industrielles), était, avant de monter son entreprise, un fournisseur de *Lubripont* (achat-vente de lubrifiants et autre fournitures). Ayant établi des relations très proches avec la dirigeante de cette entreprise (devenue son témoin de mariage), il a continué à travailler avec elle dès la création de sa structure. Ainsi, l'alliance créée est issue d'une volonté, délibérée et organisée, de travailler ensemble.

3.1.2. L'alliance découverte

Dans l'alliance qualifiée de « découverte », les dirigeants se connaissaient au préalable personnellement et entretenaient une relation amicale, mais la différence avec le profil précédent réside en ce que l'alliance est davantage apparue comme une opportunité fortuite, que comme un souhait préalable. En effet, dans le cas *Sylogis / Omega*, les deux dirigeants travaillaient dans les mêmes locaux, avec des activités relativement différentes. Ils ont un jour, suite à une annonce de mise en vente d'un journal, décidé, de façon « presque pas raisonnée » (dixit Thibault Garcin, dirigeant de *Sylogis*, conseil et formation en gestion), d'essayer de le racheter ensemble. Mais face au prix demandé par le vendeur, les deux dirigeants ont décidé, ayant vu l'opportunité de rente que constituait un journal d'annonces légales, d'en créer un. Dans le cas de l'alliance *Orgues Clermontais / Atelier Breton*, les dirigeants étaient issus de la même école de facture d'orgues, et entretenaient depuis une vingtaine d'années une relation amicale. Mais éloignés

géographiquement (*Orgues Clermontais* est dans l'Hérault tandis que *Atelier Breton* est en Bretagne), ils n'avaient jamais eu l'occasion de travailler ensemble. C'est après la parution d'un appel d'offres très intéressant, mais aussi très volumineux (près de trois ans de travail) qu'ils ont, au cours d'une discussion téléphonique, décidé d'y répondre ensemble. Ainsi, ces deux cas d'alliances sont issues d'une opportunité fortuite, saisie par des dirigeants ayant entre eux une relation affective préalable.

Ces deux profils, alliance créée et alliance découverte, se situent sur le même axe, à savoir la présence d'une relation personnelle, d'un lien relativement fort entre les dirigeants, préalable à l'alliance. Les dirigeants ont d'ailleurs unanimement admis ne pas vouloir travailler avec quelqu'un d'autre. Comme le dit Claude Mascot (*Orgues Clermontais*), « Là, j'engage mon entreprise, tous mes salariés, la survie de ma société dans ce chantier. Il dure presque trois ans vous imaginez ? Là je n'ai pas droit à l'erreur, c'est pour ça que c'est avec lui ou personne ». L'alliance ne peut alors être envisagée qu'avec une personne proche, de confiance et de valeurs identiques. A l'opposé, se trouvent deux situations dans lesquelles les dirigeants ne se connaissaient pas avant l'alliance. Elles se distinguent toutefois, comme nous le verrons ensuite, par un lien évolutif dans le temps.

3.1.3. L'alliance recherchée

L'alliance « recherchée » est issue d'une recherche délibérée d'un partenaire par une entreprise, désireuse de se développer mais n'en ayant pas les moyens isolément, à cause d'une saturation de ressources comme nous l'avons vu précédemment. C'est ainsi que *Manuloc* (location de gros matériel de manutention) a recherché un partenaire ayant un catalogue de produits complémentaire au sien, afin de pouvoir répondre à une demande croissante à laquelle il ne pouvait pas répondre. Le dirigeant avait en effet investi toutes ses ressources dans du très gros matériel de location, et n'avait plus de trésorerie pour acheter le matériel qui lui faisait défaut. De la même façon, *Feria* (pose de placards et revêtements de sols) recherchait un point de vente où exposer ses placards, et est allé démarcher *ADP* (fermeture et menuiserie) pour cela. *Architek*, jeune architecte indépendant, recherchait quant à lui des contrats de sous-traitance auprès de confrères, et c'est en démarchant par Internet tous les cabinets du département qu'il a trouvé *Arkaban*, cabinet d'architecture en pleine réorientation d'activité. Anciennement spécialisé dans l'expertise d'assurance, le cabinet était en situation financière très difficile, suite à la faillite de son plus gros client, et était alors en recherche de réorientation vers l'architecture « pure », mais n'avait pas les compétences en interne pour rentrer sur ce marché. En ce qui concerne *Vinipassion* et *Saturne*, c'est la première qui a souhaité, au contraire, se recentrer sur un cœur de métier, et qui

a recherché un partenaire à qui elle pourrait céder une partie de son activité et monter un partenariat. En effet, le dirigeant, œnologue et vendeur de produits œnologiques en même temps, en avait assez de cette double casquette expert-vendeur qui nuisait à sa crédibilité, et a souhaité se recentrer sur l'œnologie. Il a été trouver *Saturne*, entreprise de vente de produits œnologiques également, afin de lui céder cette partie de l'activité, et de réaliser un montage dont les deux entreprises pourraient tirer profit : achat d'un terrain et de locaux communs, et exploitation de la proximité des deux activités pour développer les ventes. Dans le cas *Cristal / Ferazur*, ce dernier, ferronnier concevant des luminaires et du mobilier design, était en recherche d'une nouvelle matière pour ses meubles. Il a voulu travailler avec *Cristal* (et personne d'autre), un artisan verrier, car son style unique et sa façon de travailler le verre lui ont plu. C'est ainsi qu'ils ont commencé à réaliser des pièces uniques ensemble, et ont ensuite recherché à développer une ligne de mobilier en commun. Ce type d'alliance est donc issue d'une recherche délibérée de l'un des partenaires, qui souhaitait se développer mais n'en avait pas les moyens isolément.

3.1.4. L'alliance construite

L'alliance « construite » est une configuration intéressante, parce que si les dirigeants ne se connaissent pas au départ, c'est après plusieurs rencontres et une phase de « test » que l'alliance se met en place. Les dirigeants de cette catégorie se sont tous rencontrés par hasard et ont rapidement perçu un intérêt mutuel à travailler ensemble. Mais cet intérêt, souvent non formulé explicitement au départ, est d'abord passé par des coopérations ponctuelles, afin de vérifier la « fiabilité » du partenaire, avant de se lancer dans l'aventure de l'alliance. Il s'agit, pour les dirigeants, de « vérifier » qu'ils peuvent bien se faire confiance. Ainsi, *Antinea* et *Vincia* se sont rencontrés par hasard, alors qu'Emmanuelle Gerbo (*Vincia*, peinture en restauration du patrimoine) était venue à l'atelier de Marcel Cadet, restaurateur de meubles, pour rénover une armoire. Après un premier contact très positif, la curiosité réciproque les amène à se revoir à plusieurs reprises. Au bout de quelques mois, Marcel Cadet, surchargé de travail, propose à Emmanuelle de lui en déléguer une partie. Peu à peu, une relation amicale s'est instaurée, et après plusieurs chantiers ponctuels, ils ont pu transformer l'atelier en une véritable boutique de décoration d'intérieur, et envisagent de se réorienter ensemble vers la décoration et la création de meubles, plus rentables que leurs activités respectives. Autre exemple : *Arc en ciel* et *Ingelec*. Respectivement architecte et ingénieur fluides, les deux dirigeants se rencontrent lors d'une visite d'usine. Assis côte à côte, ils engagent la conversation et se trouvent mutuellement très sympathiques. Après un échange de cartes de visites, et plusieurs rencontres ponctuelles, ils décident de répondre à un premier concours (appel d'offres) ensemble, sans succès. Ils renouvellent l'opération plusieurs fois, « avant de trouver

leurs marques ». Jusqu'au jour où ils remportent le concours et commencent une relation de partenaires et d'amis, qui dure depuis 6 ans. Dans d'autres cas, c'est la proximité géographique qui a conduit les dirigeants à établir peu à peu une relation d'alliance. Ainsi, *Internet Conseil* (conception de sites et conseil Internet) a rencontré l'entreprise *CDCom* (pressage de CD et conception de sites web), alors que cette dernière recherchait des locaux, tandis qu'*Internet Conseil* venait d'emménager dans des bureaux trop grands pour elle seule. C'est en tant que colocataires que commence leur relation. Très vite, les dirigeants sympathisent et entrevoient toutes les « synergies qui étaient possibles entre les deux activités » (Jean-Philippe Durand, *Internet Conseil*). Après plusieurs coopérations ponctuelles et « coups de main réciproques », ils ont décidé de répondre ensemble à des appels d'offres et de créer une enseigne commune leur permettant d'offrir à eux deux « toutes les prestations possibles autour d'Internet ». Dans le même registre de proximité géographique, nous trouvons *Gamma* et *Infograf*, deux voisins qui ont vu leurs activités inscrites sur leur boîte aux lettres et ont fait connaissance autour d'un apéritif de voisinage, ou encore *Lunapub* et *Galaxy*, dont l'une était la locataire de l'autre avant d'envisager de travailler ensemble.

L'alliance construite se distingue des trois autres types par son **aspect évolutif**. En effet, dans les trois cas, l'alliance s'est mise en place assez rapidement : dès la création d'une des deux structures dans le cas de l'alliance créée, dès la saisie de l'opportunité dans le cas de l'alliance découverte, et dès l'acceptation de la proposition du partenaire dans le cas de l'alliance recherchée. A contrario, dans cette configuration, l'alliance est le résultat d'un processus plus ou moins long de test réciproque et de coopérations ponctuelles satisfaisantes. De plus, comme nous allons le voir à présent, le lien entre les dirigeants devient pour beaucoup affectif, et à la relation d'affaires vient se juxtaposer une relation humaine, de sympathie, souvent d'amitié. D'une façon générale, la formation de l'alliance en TPE dépend de deux critères : son caractère délibéré ou fortuit, et la connaissance personnelle ou non des dirigeants au préalable. Il apparaît également que si le lien de départ est faible au sens de Granovetter (2000) entre les dirigeants de l'alliance recherchée et construite (c'est à dire qu'ils n'entretiennent pas de relation amicale « en amont » de la création de l'alliance), ce lien évolue vers un lien fort, affectif et personnel dans la plupart des cas d'alliance construite.

3.2. L'ANALYSE DES LIENS ENTRE LES PARTENAIRES

Si le lien de départ est fort ou faible entre les dirigeants, le lien au moment de l'entretien a dans certains cas évolué. Notamment, dans le cas des alliances construites, un lien fort s'est établi entre les partenaires, comme en témoignent les tableaux suivants.

Tableau 1. Formation de l'alliance, profil et lien entre les dirigeants

	Entreprise	Profil	Alliance
C	Bois & Tradition	A	Construite
J	Infograf	A	Construite
O	Galaxy	A	Construite
R	Vincia	A	Construite
C	Parquetop	P	Construite
K	Financia	P	Construite
D	Internet Conseil	C	Construite
J	Gamma	C	Construite
K	Immosud	C	Construite
D	CDCom	H	Construite
O	Luna Pub	H	Construite
R	Antinea	H	Construite
S	Arc en ciel	H	Construite
S	Ingelec	H	Construite
M	Musikal	A/H	Créée
I	Alpha	C/H	Créée
N	Matindus	C/H	Créée
E	Plaisancia	H	Créée
I	AB	H	Créée
M	Cinéson	H	Créée
P	Lumison	H	Créée
P	Son & Spectacle	H	Créée
E	Palanautic	A	Créée
N	Lubripont	P	Créée
A	Omega	A	Découverte
A	Sylogis	C	Découverte
F	Atelier Breton	C/H	Découverte
F	Orgues Clermontais	P/H	Découverte
B	Bricoloc	A	Recherchée
H	Ferazur	A	Recherchée
Q	Architek	A	Recherchée
Q	Arkaban	A	Recherchée
B	Manuloc	C	Recherchée
G	Saturne	C	Recherchée
L	Visual	C	Recherchée
L	Distritech	C	Recherchée
T	ADP	C	Recherchée
T	Feria	C	Recherchée
H	Cristal	H/A	Recherchée
G	Vinipassion	P	Recherchée

	Entreprise	Profil	Lien
B	Bricoloc	A	Faible
H	Ferazur	A	Faible
J	Infograf	A	Faible
Q	Architek	A	Faible
Q	Arkaban	A	Faible
H	Cristal	H/A	Faible
K	Financia	P	Faible
B	Manuloc	C	Faible
J	Gamma	C	Faible
K	Immosud	C	Faible
L	Visual	C	Faible
L	Distritech	C	Faible
T	ADP	C	Faible
T	Feria	C	Faible
A	Omega	A	Fort
C	Bois & Tradition	A	Fort
E	Palanautic	A	Fort
O	Galaxy	A	Fort
R	Vincia	A	Fort
M	Musikal	A/H	Fort
A	Sylogis	C	Fort
D	Internet Conseil	C	Fort
G	Saturne	C	Fort
F	Atelier Breton	C/H	Fort
I	Alpha	C/H	Fort
N	Matindus	C/H	Fort
D	CDCom	H	Fort
E	Plaisancia	H	Fort
I	AB	H	Fort
M	Cinéson	H	Fort
O	Luna Pub	H	Fort
P	Lumison	H	Fort
P	Son & Spectacle	H	Fort
R	Antinea	H	Fort
S	Arc en ciel	H	Fort
S	Ingelec	H	Fort
F	Orgues Clermontais	P/H	Fort
C	Parquetop	P	Fort
G	Vinipassion	P	Fort
N	Lubripont	P	Fort

Que nous apprennent ces deux tableaux ? Celui de *gauche* tente d'observer s'il y a une corrélation entre le profil de dirigeant et le type d'alliance qu'il réalise. S'il était prévisible de ne pas avoir de lien évident au premier abord, ce tableau mérite néanmoins analyse. En effet, l'on constate plusieurs points. Tout d'abord, l'alliance recherchée ne comprend, à deux exceptions près, que des alimentaires et des carriéristes. Certaines exceptions seront argumentées plus loin. C'est en effet le caractère rationnel et réfléchi de ces deux profils qui les conduit à trouver des solutions pour réussir dans un cas, sortir de la survie dans l'autre. On notera également la prépondérance des hédonistes dans la catégorie « alliance créée », mais aussi « alliance construite » où, nous le verrons ensuite, ils réalisent essentiellement des alliances avec d'autres hédonistes ou des alimentaires.

Dans le tableau de *droite*, on voit que les liens forts sont privilégiés (26 entreprises sur 40). Les hédonistes et paternalistes, poussés par leur affect, entretiennent majoritairement des relations amicales avec leur partenaire. Dans la même logique, les liens faibles ne sont acceptés pratiquement que chez les carriéristes et les alimentaires, leur priorité n'étant pas dans « la convivialité » ou « l'épanouissement », mais dans la recherche d'un développement rationnel de leur activité. A présent, si l'on croise les deux tableaux, on obtient un autre résultat intéressant.

Tableau 2. Formation de l'alliance et lien entre les dirigeants

	Entreprise	Profil	Naissance	Lien
C	Parquetop	P	Construite	Fort
C	Bois & Tradition	A	Construite	Fort
D	Internet Conseil	C	Construite	Fort
D	CDCCom	H	Construite	Fort
J	Gamma	C	Construite	Faible
J	Infograf	A	Construite	Faible
K	Financia	P	Construite	Faible
K	Immosud	C	Construite	Faible
O	Luna Pub	H	Construite	Fort
O	Galaxy	A	Construite	Fort
R	Antinea	H	Construite	Fort
R	Vincia	A	Construite	Fort
S	Arc en ciel	H	Construite	Fort
S	Ingelec	H	Construite	Fort
E	Palanautic	A	Créée	Fort
E	Plaisancia	H	Créée	Fort
I	Alpha	C/H	Créée	Fort
I	AB	H	Créée	Fort
M	Cinéson	H	Créée	Fort
M	Musikal	A/H	Créée	Fort
N	Matindus	C/H	Créée	Fort
N	Lubripoint	P	Créée	Fort
P	Son & Spectacle	H	Créée	Fort
P	Lumison	H	Créée	Fort

	Entreprise	Profil	Naissance	Lien
A	Sylogis	C	Découverte	Fort
A	Omega	A	Découverte	Fort
F	Orgues Clermontais	P/H	Découverte	Fort
F	Atelier Breton	C/H	Découverte	Fort
B	Manuloc	C	Recherchée	Faible
B	Bricoloc	A	Recherchée	Faible
G	Vinipassion	P	Recherchée	Fort
G	Saturne	C	Recherchée	Fort
H	Cristal	H/A	Recherchée	Faible
H	Ferazur	A	Recherchée	Faible
L	Visual	C	Recherchée	Faible
L	Distritech	C	Recherchée	Faible
Q	Architek	A	Recherchée	Faible
Q	Arkaban	A	Recherchée	Faible
T	ADP	C	Recherchée	Faible
T	Feria	C	Recherchée	Faible

Le résultat majeur présenté ici est le suivant : dans les alliances recherchées, si le lien est faible au départ, il demeure faible au moment de l'entretien, et n'a donc pas évolué au fur et à mesure de la relation. En revanche, dans les alliances construites, le lien devient dans 5 cas d'alliance sur 7 un lien personnel et amical. En effet, les deux cas d'alliances construites où le lien est faible ont respectivement 2 mois et 1 an. On peut supposer que les entreprises sont encore en phase de « test », et construisent leur relation. Dans les autres cas, c'est à dire alliances découvertes et créées, où le lien est fort et affectif au départ, voire avant la création d'une des deux structures, le lien est demeuré fort avec l'évolution de l'alliance. Rappelons ici que les alliances étudiées sont des alliances qui fonctionnent, et on peut supposer que dans les cas d'alliances échouées, le lien serait passé de fort à faible.

Que conclure ? D'une part, contrairement à l'hédoniste et au paternaliste, qui ne souhaitent travailler qu'avec des personnes avec qui ils s'entendent bien et qui leur procurent du plaisir, le carriériste et l'alimentaire sont prêts à travailler avec des partenaires avec qui ils n'entretiennent

que des relations d'affaires, pourvu que l'alliance leur permette d'atteindre leurs objectifs. D'autre part, les alliances recherchées sont le fruit des carriéristes et des alimentaires en majeure partie, tandis que l'hédoniste favorisera la construction ou la création d'alliance, dans le but d'augmenter sa satisfaction au travail et de prendre du plaisir. Enfin, le lien évolue avec la durée de l'alliance dans le cas des alliances construites.

Tableau 3. Formation de l'alliance, évolution du lien et profils de dirigeants

<i>Formation</i>	<i>Lien entre les dirigeants à la naissance de l'alliance</i>	<i>Lien entre les dirigeants au moment de l'entretien</i>	<i>Profils de dirigeants rencontrés</i>
Alliance créée	Fort	Fort	Essentiellement hédonistes
Alliance découverte	Fort	Fort	Tout type
Alliance construite	Faible	Fort	Tout type
Alliance recherchée	Faible	Faible	Essentiellement carriéristes et alimentaires

En ce qui concerne la formation de l'alliance, ont été dissociés quatre processus : alliance créée, alliance découverte, alliance construite et alliance recherchée. Si les deux premières sont issues d'une connaissance personnelle entre les dirigeants préalable à l'alliance, dans les deux autres cas les dirigeants ne se connaissaient pas. D'autre part, les liens entre les dirigeants restent stables dans tous les cas, sauf pour l'alliance construite, où les dirigeants sont au départ rattachés par un lien faible, et utilisent une phase transitoire pour se tester mutuellement, afin d'assurer la confiance indispensable au bon fonctionnement de la collaboration. Durant cette phase, quelques coopérations ponctuelles et rencontres informelles permettent aux dirigeants de se connaître personnellement, ce qui constitue une condition nécessaire à un engagement de leur part.

4. PROLONGEMENTS : VERS L'EXISTENCE D'UN EFFET D'OPPORTUNITÉ ?

Cette recherche met en évidence plusieurs résultats. Tout d'abord, il existe un lien entre le profil de dirigeant et le mode de construction de l'alliance. En effet, le carriériste et l'alimentaire, par leur caractère rationnel, ont une plus grande propension à rechercher un partenaire de façon délibérée afin d'atteindre leurs objectifs. A l'inverse, l'alliance est pour l'hédoniste le résultat d'une envie de travailler en collaboration avec un confrère, ami, ou personne de confiance. Raisonnant quasi exclusivement de façon affective et instinctive, il n'a pas tendance à rechercher un partenariat s'il n'a pas *a priori* envie de travailler avec la personne en tant qu'individu. Finalement, si le carriériste et l'alimentaire déterminent un objectif (voire un projet planifié pour le carriériste) et recherchent un partenaire pour l'atteindre, l'hédoniste va partir d'une envie de

collaborer avec une relation amicale pour déterminer, dans un second temps, ce qu'il est possible de faire ensemble.

Toutefois, le lien entre le profil du dirigeant et la construction de l'alliance doit être nuancé par un « effet d'opportunité » caractéristique de l'entrepreneur. En effet, nous avons pu établir que les dirigeants de TPE ont une certaine vision de leur entreprise : alimentaire, carriériste, hédoniste ou paternaliste. Comme cette vision est issue à la fois des aspirations du dirigeant et des moyens qu'il a à sa disposition, les ressources disponibles doivent alors être prises en compte. Lorsqu'elles sont insuffisantes ou inadaptées, l'alliance devient un moyen de les acquérir, et de mener à bien ses objectifs propres. Certains, les plus rationnels, se rendant compte que les ressources dont ils disposent ne permettent pas à elles seules de satisfaire leurs aspirations, réfléchissent à un moyen d'accéder aux ressources qui leur font défaut et vont alors rechercher un partenaire avec qui s'allier. C'est pourquoi on retrouve majoritairement des carriéristes et des alimentaires dans les alliances recherchées. Mais, un certain nombre de dirigeants ne savent pas comment satisfaire ces besoins, et n'ont pas conscience que l'alliance peut leur permettre d'y répondre. L'alliance peut alors dans certains cas se présenter à eux par le fruit du hasard : rencontre fortuite ou opportunité de marché. Si le besoin de développement et de satisfaction de la vision existait au préalable, il n'était, jusque là, pas clairement formulé, latent, le dirigeant ne sachant pas comment « débloquer » la situation. Or, l'entrepreneur étant par essence un saisisseur d'opportunités, il peut recourir à l'alliance lorsque celle-ci se présente comme une solution intéressante et opportune. Finalement, « l'effet d'opportunité » vient brouiller le lien entre le type de dirigeant et sa façon de recourir à une alliance.

CONCLUSION

Philippe Durand, gérant de la SARL *Internet Conseil*, Prestations de développement de systèmes informatiques pour PME, déclare : « Au départ, quand j'ai créé mon entreprise, j'avais la vision d'une entreprise qu'on allait développer, qu'on allait faire croître, en me disant que peut-être dans cinq ans il y aurait quinze personnes. Mais de plus en plus, cette organisation en partenariat, en alliance, moi elle me séduit tout à fait parce qu'on est sûr d'avoir affaire à des gens qui sont impliqués, dans leur structure, dans leur activité. Je crois que je préfère les relations de partenaire aux relations employeur-salarié ». En effet, s'allier nécessite un certain état d'esprit, un degré d'ouverture sur les autres et de capacité de remise en question, mais aussi une prise de risque, qui peut être importante et lourde de conséquences pour une toute petite structure. Entrer dans une alliance implique d'accepter une autorité extérieure, de prendre conscience de ses

faiblesses et d'être capable d'assumer des changements. L'alliance n'est pas sans effet sur le dirigeant et sur son organisation. Elle peut notamment modifier les représentations que se faisait le dirigeant de son avenir. Quoi qu'il en soit, les liens forts prédominent dans les alliances de TPE. Ils peuvent être à l'origine du partenariat (alliance créée ou découverte) ou développés au fur et à mesure de celui-ci (alliance construite). Malgré la dimension qualitative de cette recherche, on peut toutefois supposer que les alliances recherchées sont les moins durables, ceci étant dû au fait que les dirigeants ont un « intérêt égocentré » à recourir à la coopération. Les alliances les plus pérennes seraient donc celles qui entrent dans une logique de co-développement des partenaires.

ANNEXE 1. Matrice inter-sites (extrait)

		Durée	Objet	Relation avant l'alliance	Naissance	Perception du partenaire
Sylogis	Conseil et formation en gestion	7 mois	Créer via une filiale commune un journal d'annonces légales	Se connaissaient personnellement	Opportunité fortuite, alors qu'ils partageaient les mêmes locaux	Ami Travail dans l'urgence Problèmes de structuration et de commercial
Omega	Objet publicitaire et imprimerie					Créatif, intelligent Ami Structuré
Manuloc	Location d'engins de manutention	1,5 an	Création d'un catalogue commun Elargissement de la gamme de produits Elargissement de la zone de chalandise Image commune	Ne se connaissaient pas	<i>Manuloc</i> a recherché délibérément un partenaire pour compléter son catalogue de produits	Bonne relations Peu commercial
Bricoloc	Location de matériel de manutention et outillage					Bonne relations Peu d'échanges d'informations financières Chacun son affaire
Parquetop	Pose de parquets	8 mois	Publicité commune, échanges de marchés, pour développer une spécialisation vers les parquets intérieurs pour <i>Parquetop</i> et extérieurs pour <i>B&T</i>	Ne se connaissaient pas	Rencontre fortuite, bon contact puis coopérations ponctuelles. Alliance construite avec le temps	Relation amicale Manque d'argent Bonnes compétences techniques
Bois & Tradition	Pose de parquets					Amitié naissante Honnête et franc Entente personnelle
Internet Conseil	Conception de sites Internet et conseil Internet	1,5 an	Créer, via une enseigne commune, une offre globale de prestations, permettant de répondre à tout type de besoin Internet	Ne se connaissaient pas	Ont partagé les mêmes locaux, bon contact, coopérations ponctuelles. Alliance construite avec le temps	Relation personnelle amicale Notoriété Grande complémentarité
CDCCom	Pressage de CD - Graphisme - PAO					L'apprécie beaucoup Très disponible Très compétent en gestion
Palanautic	Vente de bateaux d'occasion	8 mois	Mise en commun des bases de données / catalogues, partage de la zone couverte Affaires en commun et partage des marges	Se connaissaient personnellement	Dès la création de <i>Palanautic</i> , les dirigeants ont eu la volonté de travailler ensemble. Il l'a aidée à démarrer	Il veut l'aider à démarrer Ami Relation très transparente Convivialité prioritaire
Plaisancia	Vente de bateaux d'occasion					Veut l'aider à démarrer Manque de technique Bon relationnel Un peu comme sa fille
Orgues Clermontais	Manufacture d'orgues	1 an 5 mois	Réponse commune à un appel d'offres pour restauration d'orgue de cathédrale : chantier de 30 mois	Se connaissaient personnellement	Opportunité fortuite : un gros marché (appel d'offres) auquel ils ne pouvaient répondre seuls	Evitent d'être concurrents Ami Très compétent Allié avec lui ou personne
Atelier breton	Manufacture d'orgues					Ami, confrères avant d'être concurrents Plaisir de travailler ensemble
Vini-passion	Cabinet d'œnologie (analyse, essais et inspections techniques)	10 ans	Proposer une offre globale aux viticulteurs (laboratoire d'analyse et produits œnologiques) dans un même lieu	Ne se connaissaient pas personnellement	Recherche délibérée de <i>Vini-passion</i>	Il a contribué à la réussite de l'entreprise Incompétents en œnologie Amitié entre les dirigeants
Saturne	Vente de produits œnologiques					Amitié entre les dirigeants Notoriété

Cristal	Artisan verrier	2 ans	Créer une ligne de mobilier au design simple pour assurer un revenu alimentaire aux entreprises Réaliser des pièces uniques en commun	Ne se connais-saient pas	Recherche délibérée de <i>Ferazur</i>	<i>Ferazur</i> est beaucoup plus en demande que lui Relation commerciale Pas d'affinités Prudent vis-à-vis du partenariat
Ferazur	Ferronnier					Aime son style Peu d'affinités personnelles Artiste avant tout
Alpha	Menuiserie aluminium	6 ans	Utiliser les complémentarités entre activités et le réseau respectif pour augmenter le CA et augmenter leur présence sur le marché	Se connais-saient personnel-lement (<i>AB</i> est le fils d'un ami)	Le dirigeant d' <i>Alpha</i> a formé <i>AB</i> au métier, et l'a aidé à se lancer Volonté de travailler ensemble dès le départ	Ami Envie de l'aider à démarrer Très compétent Talent
AB	Automatisme et fermeture					Ami Il lui a permis de démarrer Activité parfaitement complémentaire
Gamma	Référencement de sites Internet	6 mois	Créer une technique de référencement performante et protégée pour <i>Gamma</i> , et ajouter ce service à ses prestations pour <i>Infograf</i>	Ne se connais-saient pas	Rencontre fortuite, bon contact, coopérations ponctuelles (tests) Alliance construite avec le temps	Copain Passionné Essentiel à l'entreprise
Infograf	Conception de sites Internet					Très bien positionné Beaucoup plagié
Financia	Agence immobilière et conseil en gestion de patrimoine	1 an	Élargir la gamme de prestations offertes en proposant une offre conjointe : immobilier + gestion du patrimoine	Ne se connaissaient pas	Rencontre dans un club de dirigeants, échanges informels, coopérations ponctuelles Alliance construite avec le temps	Très complémentaires Niche de marché
Immosud	Agence immobilière de luxe					Pas concurrents Bonne implantation sur sa zone
Visual	Bureau d'études audiovisuelles	6 mois	Développer une nouvelle activité en partenariat : l'ingénierie audiovisuelle de gros événements, Prise de participation au capital de <i>Visual</i> , réponses communes à des marchés	Se connaissaient profession-nellement	Recherche délibérée de <i>Visual</i>	Notoriété Confiance Très complémentaires A bien réussi
Distritech	Agent distributeur d'automatismes et outillages techniques					S'apprécie beaucoup Confiance Leur offre est plus lisible
Cinéson	Enregistrements sonores pour le cinéma	2 ans	Mise en commun des compétences sur deux gros contrats de jeu vidéo et long-métrage	Se connaissaient personnelle-ment	Volonté de travailler ensemble, quand l'opportunité s'est présentée <i>Cinéson</i> a proposé à <i>Musikal</i> de travailler ensemble	Calme et posé Ami Grand plaisir à travailler avec lui
Musikal	Edition d'enregistrements sonores					Ami A eu beaucoup de chance de tomber sur lui Notoriété
Matindus	Lubrifiants et autres fournitures	1,5 an	Élargir leur catalogue respectif Augmenter la présence sur la zone	Se connaissaient personnelle-ment	Travaillaient déjà ensemble quand <i>Matindus</i> était salarié Volonté commune de travailler ensemble Alliance dès la création de <i>Matindus</i>	Amie Très compétente techniquement Bon relationnel Marché local
Lubripoint	Fournitures industrielles					Rassurant Motivant Ami Bonne connaissance du métier et du secteur
Lumison	Objet publicitaire, distribution prospectus	1,5 an	Faire des prestations de gros spectacles en commun	Se connaissaient personnelle-ment	Rencontre fortuite, S&S avait besoin de main d'œuvre et propose à <i>Lumison</i> (alors salarié) de faire une saison Alliance construite avec le temps et dès la création de <i>Lumison</i>	Ami Zone couverte plus grande Pas commercial Plus pointu en sonorisation
Son & Spectacle	Maquettisme, graphisme, imprimerie, reprographie					Copain Très bon relationnel Meilleur en éclairage
Arc en ciel	Sonorisation de spectacles	6 ans	Concevoir des projets de construction et rénovation ensemble Répondre à des concours en commun	Ne se connaissaient pas	Rencontre fortuite, bon contact, coopérations ponctuelles Alliance construite avec le temps	Très professionnel L'apprécie Passionné, brillant Très complémentaires
Ingelec	Gestion de salles de spectacles et location de matériel sonore					L'apprécie Aime travailler avec lui Notoriété Très compétent
Lunapub	Architecte	4 ans	Mise en commun des compétences pour l'édition d'imprimés	Ne se connais-saient pas	Rencontre fortuite, <i>Galaxy</i> sous-louait les bureaux de <i>Lunapub</i> , bon contact, coopérations	Très bon maquettiste Trop gentil Travaille beaucoup mais ne gagne pas sa vie Réactif

Galaxy	Architecte, expert judiciaire				ponctuelles Alliance construite avec le temps	Ami Très bon gestionnaire et commercial Respect
Architek	Peinture en décor du patrimoine	1 an	Travailler ensemble sur des projets de construction de bâtiments	Ne se connais-saient pas	Recherche délibérée de <i>Architek</i>	Pas la même génération Peu compétent <i>Arkaban</i> lui a proposé de s'associer mais ne veut pas
Arkaban	Restauration de mobilier					Volontaire Lui a proposé de s'associer mais <i>Architek</i> ne lui a pas répondu Grande différence d'âge
Antinea	Cabinet d'architectes	1 an	Travailler en commun pour la restauration, la création de mobilier et l'orientation de la boutique vers la décoration	Ne se connais-saient pas	Rencontre fortuite, bon contact, coopérations ponctuelles Alliance construite avec le temps	A du mal à avoir du travail Activité peu répandue Aime son style et son goût Se sous-estime Brillante, talentp
Vincia	Ingénieur fluides					L'apprécie beaucoup Se serrent les coudes Il la soutient Même longueur d'ondes
ADP	Fermeture, vérandas, stores	10 mois	Utiliser leurs complémentarités d'activités pour augmenter leur CA : dépôt de placards et dressings dans le show-room d'ADP, ventes et rétrocessions, publicité réciproque	Ne se connais-saient pas	Recherche délibérée de <i>Feria</i>	Se voient rarement Grande qualité de travail qui correspond à l'image de marque de l'entreprise
Feria	Placards sur mesure, revêtements murs et sols					Se voient rarement Se vouvoient Relation commerciale Bonne réputation

RÉFÉRENCES

- Bacus Montfort I. (1997), *Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI*, Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- Boissin J-P., Castagnos J-C. et Guieu G. (2001), La recherche en stratégie sur les alliances et la coopération, in Froehlicher T., Kuhn A. et Schmidt G. (eds), *Compétences relationnelles et métamorphose des organisations*, Eska, Paris : 21-43.
- Borch O.J. et Arthur M.B. (1995), Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology, *Journal of Management Studies*, 32 : 419-441.
- Das T.K. et Teng B.S. (2000), A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, 26(1) : 31-62.
- Dussauge P. et Garrette B. (1995), Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace, *Journal of International Business Studies*, 26(3) : 505-531.
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4) : 660-679.
- Geringer J.M. (1988), *Joint venture partner selection*, Quorum Books, West Port.
- Grandori A. et Soda G. (1995), Interfirm networks : antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, 16(2) : 183-214.
- Granovetter M. (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.
- Gulati R. (1999), Network location and learning : the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, 20(5) : 397-420.
- Hara G. et Kanai T. (1994), Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses, *Journal of Business Venturing*, 9(6) : 489-507.
- Harrigan K.R. (1988), Strategic alliances and partner asymmetries, *Management International Review*, 28(4) : 53-72.
- Hatfield L. et Pearce J.A. (1994), Goal achievement and satisfaction of joint venture partners, *Journal of business venturing*, 9(5) : 423-449.
- Hennart J.F. (1988), A transaction cost theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9(4) : 361-374.

- Hutt M.D. (2000), Defining the Social Network of a Strategic Alliance, *Sloan Management Review*, 41(2) : 51-63.
- Ingham M. (1991), La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue internationale PME*, 4(2) : 43-84.
- Ireland R.D., Hitt M.A. et Vaidyanath D. (2002), Alliance management as a source of competitive advantage, *Journal of Management*, 28(3) : 413-447.
- Jaouen A. (2006), Les stratégies d'alliances des TPE artisanales, *Revue Internationale PME*, 19(3-4) : 111-136.
- Jaouen A. et Torrès O. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Londres.
- Julien P-A. (2001), Les PME à forte croissance au Québec : comment gérer l'improvisation de façon cohérente ?, *Conférence Internationale sur le Dynamisme des Entrepreneurs*, Portoros, Slovénie.
- Kotabe M. et Swan K.S. (1995), The role of strategic alliances in high technology new product development, *Strategic Management Journal*, 16(8) : 621-636.
- Le Roy F. (2003), Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées, *Revue Française de Gestion*, 143 : 145-157.
- Liebeskind J.P. (1996), Knowledge, strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Winter special issue, 17 : 93-107.
- Loup S. (2005), "Le rôle du territoire dans la définition de la zone d'action de la petite entreprise de métiers d'art", *Revue d'Economie Méridionale*, 207 : 175-191.
- Marchesnay M. (1992), La PME : une gestion spécifique ?, *Problèmes économiques*, vol 2276 : 26-32.
- Marchesnay M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 107-118.
- Menguzzato-Boulard M., Escriba-Esteve A. et Sanchez-Peinado L. (2004), Les accords de coopération : une stratégie pour toutes les entreprises ?, in Mezghani et Quélin (eds), *Perspectives en management stratégique*, Tome 10 : 133-158.
- Mohr J. et Spekman R. (1994), Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2) : 135-153.
- Niederkofler M. (1991), The evolution of strategic alliances: opportunities for managerial influence, *Journal of Business Venturing*, 6(4) : 237-257.
- Puthod D. (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de Doctorat, Université de Savoie.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), Structuring relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7) : 483-498.
- Rullière J-L. et Torre A. (1993), Les formes de la coopération interentreprises, *Revue d'économie Industrielle : Développements récents*, hors série : 215-246.
- Sammot S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°144.
- Stuart T.E. (1998), Network positions and propensities to collaborate: an investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry, *Administrative Science Quarterly*, 43(3) : 668-699.
- Torre A. (2002), Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles, *Revue d'Economie Industrielle*, 100 : 39-62.
- Verna J. (1989), *Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980*, Thèse de Doctorat, ESA Grenoble.