

TYOLOGIE D'ALLIANCES STRATÉGIQUES EN TRÈS PETITE ENTREPRISE

TYPOLOGY OF STRATEGIC ALLIANCES IN VERY SMALL ENTERPRISES

Annabelle **JAOUEN**

Montpellier Business School

Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et le Management (CEROM)

ajaouen@supco-montpellier.fr

Résumé

Si les alliances stratégiques ont fait l'objet de nombreuses recherches en management stratégique, la connaissance de ce phénomène en contexte de très petite entreprise (TPE) est relativement vierge. L'objet de cet article est de montrer que l'alliance revêt des dimensions spécifiques dès lors qu'elle met en relation des toutes petites organisations. A partir de l'étude de 20 cas d'alliances entre entreprises françaises de multiples secteurs d'activités, et une analyse de discours thématique, l'auteur propose une typologie d'alliances de TPE, et met en évidence l'importance de la logique sous-jacente au partenariat : égocentrée ou de co-développement. Ainsi, après avoir explicité les motivations qui peuvent conduire les TPE à s'allier, il s'agit de présenter les différentes configurations d'alliances : forme, objet, relations entre les dirigeants. Puis, l'auteur analyse les modes de coordination de ces différentes configurations et met en évidence un certain nombre d'éléments spécifiques aux alliances de TPE : refus du contrat, confiance, confiance contrainte notamment. Finalement, l'auteur s'interroge sur l'apport que peut représenter le recours à l'alliance stratégique pour le développement des toutes petites structures.

Resumo

Se as alianças estratégicas foram objeto de inúmeras pesquisas de gestão estratégica, o estudo deste fenômeno no contexto das microempresas (ME) é relativamente virgem. O objetivo deste artigo é mostrar que a aliança possui dimensões específicas, quando se coloca em relação às pequenas organizações. A partir do estudo de 20 casos de alianças entre empresas francesas de múltiplos setores de atividades e de uma análise do discurso temático, a autora propõe uma tipologia de alianças entre ME e coloca em evidência a importância da lógica subjacente à parceria: egocêntrica ou de co-desenvolvimento. Assim, após ter explicitado as motivações que podem levar as MEs a aliar-se, são apresentadas diferentes configurações de alianças: forma, objeto, relações entre os dirigentes. Em seguida, a autora analisa os modos de coordenação destas diferentes configurações e evidencia alguns elementos específicos às alianças entre MEs: recusa de contrato, confiança, e principalmente a confiança imposta. Finalmente, a autora interroga-se sobre a contribuição que pode representar o recurso à aliança estratégica para o desenvolvimento das pequenas estruturas.

Mots clés: Alliance Stratégique – Très Petite Entreprise – Typologie – Coordination – Ressources.

Palavras-chaves: Aliança Estratégica – Microempresa – Tipologia – Coordenação – Recursos.

Introduction

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

De fait, ne pouvant pas toujours assurer leur développement de façon isolée, le recours à une alliance stratégique peut rendre possible ce développement, tout en respectant le besoin d'autonomie cher au dirigeant. En effet, la littérature abondante sur les alliances admet généralement qu'elle permet, dans une certaine mesure, le maintien de l'autonomie, et qu'une question de ressources est souvent à l'origine du partenariat (Ulrich, 1983) : inadéquation à un besoin, insuffisance, rareté, sont alors tout autant de raisons pour lesquelles les entreprises peuvent recourir à une alliance. Ce mode de développement semble donc particulièrement approprié à la toute petite organisation. Pourtant, la communauté scientifique s'est encore peu intéressée aux réponses que peut apporter l'alliance stratégique aux problèmes particuliers des très petites entreprises (TPE), car celles-ci ont jusqu'ici été rarement étudiées de façon spécifique.

Par alliance stratégique on entend un accord de coopération symétrique entre deux entreprises, basé sur un contrat formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable. Cet accord repose sur l'échange, le partage,

l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences, de façon réciproque entre les partenaires. Afin de différencier l'alliance de la coopération, il est nécessaire d'établir des critères de distinction. Ainsi, en contexte de TPE, l'alliance prend un caractère stratégique à partir du moment où :

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

Ainsi, les alliances étudiées sont des alliances dyadiques, mettant en relation deux entreprises de moins de dix salariés. La problématique de cette communication est donc de montrer que les alliances, lorsqu'elles concernent les très petites entreprises (TPE), relèvent de processus spécifiques, tant dans leur forme que dans leurs modes de coordination. La typologie présentée dans cette recherche montre que les dimensions mises en évidence dans les travaux portant sur les alliances de grandes entreprises ou de PME sont dans ce cas relativement inadaptées, et qu'un cadre d'analyse spécifique aux TPE est nécessaire. Dans une première partie, la revue de littérature conduit à mettre en lumière les principales caractéristiques stratégiques et organisationnelles des TPE, ainsi que les enjeux que représente le recours à l'alliance dans ce contexte. La deuxième partie présente la méthode de recherche, qualitative et basée sur l'analyse de 20 cas d'alliances stratégiques, tandis que la troisième présente les résultats et leur analyse. Enfin, cet article pose la question de la gestion de l'alliance en très petite entreprise, notamment en mettant en

Introdução

Diversificar e expandir seus mercados, acelerar a colocação dos produtos no mercado, compartilhar informações com outras empresas, aumentar sua habilidade e seus conhecimentos, são muitas as razões para que a empresa se relacione com o seu ambiente e, cada vez mais, com os estabelecimentos de porte similar por meio de alianças estratégicas. As PMEs são envolvidas tanto quanto as grandes empresas, os setores industriais tanto quanto os serviços. Ora, diferente das grandes organizações, as PMEs sofrem uma insuficiência estrutural de recursos, que as prejudica de maneira permanente a ponto de conceber o seu desenvolvimento sob forma de uma alternativa (PUTHOD, 1995). Além disto, esta carência de recursos acentua-se com a diminuição do porte das empresas, as microempresas (10 assalariados ou menos), tornando-se com frequência empresas de mono-produto ou mono-serviço, especializadas em torno da área de competências do dirigente (TORRÈS, 1999).

Nem sempre podendo assegurar seu desenvolvimento de maneira isolada, o recurso a uma aliança estratégica pode possibilitar este desenvolvimento, mas sempre respeitando a necessidade de autonomia que é tão importante para o dirigente. A abundante literatura que existe sobre as alianças geralmente admite que ela permite, até certo ponto, a manutenção da autonomia e que a questão de recursos é frequentemente a origem da parceria (ULRICH, 1983): não adaptação a uma necessidade, insuficiência, escassez, são assim razões pelas quais as empresas podem recorrer a uma aliança. Este modo de desenvolvimento parece particularmente apropriado às pequenas organizações. Contudo, a comunidade científica interessa-se pouco pelas respostas que podem trazer as alianças estratégicas aos problemas particulares das microempresas (ME), pois até os dias de hoje foram raramente estudadas de maneira específica.

Por aliança estratégica entende-se um acordo de cooperação simétrica entre duas empresas, baseado em um contrato formal ou não, com o objetivo de realizar um projeto ou estabelecer uma colaboração

duradoura. Este acordo basear-se-á na troca, na parceria, na aquisição ou a cessão de recursos ou competências, de maneira recíproca entre os parceiros. Para diferenciar a aliança da cooperação, é necessário estabelecer critérios de distinção. Assim, no contexto de ME, a aliança ganha um caráter estratégico a partir do momento em que:

- Os *recursos* disponíveis têm um caráter estratégico para uma ou outra das empresas, ou seja, eles são essenciais a sobrevivência ou ao desenvolvimento do estabelecimento (ex: compartilhar a patente);
- O *objetivo* da colaboração apresenta um caráter estratégico para o estabelecimento;
- Ela confere mudanças importantes na *organização* (estrutura, RH, repartição das funções...) ou na *atividade* do estabelecimento (atividade, novo produto, criação de um serviço pós-venda);
- Modifica o *posicionamento* da empresa ou sua *representação* no seu ambiente (imagem, missão, legitimidade).

Assim, as alianças estudadas são alianças diádicas, que colocam em relação duas empresas de menos de dez assalariados. A problemática desta comunicação é mostrar que as alianças, quando elas se referem às microempresas (MEs), relevam processos específicos, tanto na sua forma como nos seus modos de coordenação. A tipologia apresentada nesta pesquisa mostra que as dimensões evidenciadas nos trabalhos sobre as alianças de grandes empresas ou de PMEs são, neste caso, relativamente não adaptadas e que um quadro de análise específica às MEs faz-se necessário. Na primeira parte, a revisão da literatura esclarece as principais características estratégicas e organizacionais das MEs, assim como os desafios que apresenta a busca de uma aliança neste contexto. A segunda parte apresenta o método de pesquisa, quantitativo e baseado na análise de 20 casos de alianças estratégicas, ao passo que a terceira parte mostra resultados e sua análise. Finalmente, este artigo indaga sobre a gestão de aliança entre as

évidence plusieurs modes de coordination particulièrement spécifiques.

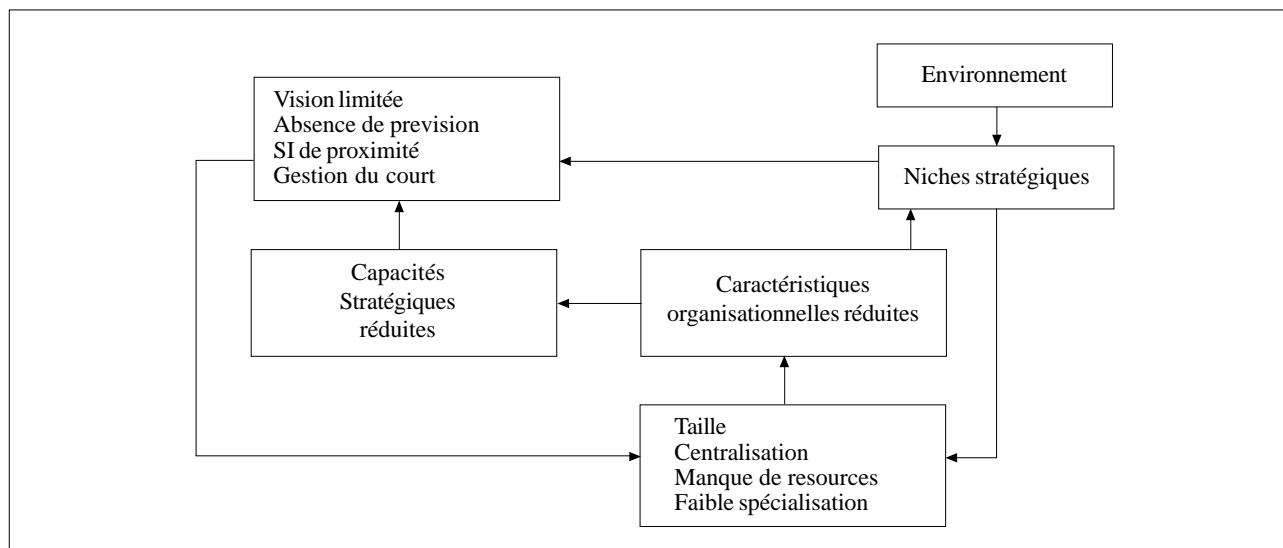
1 Cadre Theorique

1.1 La TPE: un objet de recherche mal connu

De par sa taille, la première caractéristique de la très petite entreprise tient à la simplicité de sa structure. Cette simplicité se traduit par la faiblesse, voire l'absence de ligne hiérarchique, l'ensemble des membres étant le plus souvent directement rattaché au dirigeant. Ce faisant, la formalisation est rarement utilisée, la polyvalence est indispensable, et les modes de communication orale et informelle sont largement privilégiés (JULIEN, 1990; GUEGUEN, 2001). De

plus, les recherches sur les PME et l'information montrent qu'elles font face à des contraintes d'accès et d'utilisation de l'information (CHAPUS, LESCA et RAYMOND, 1999), non seulement d'ordre technique (coût d'accès, difficulté à trouver l'information), mais aussi et surtout d'ordre cognitif. La prise de décision est donc largement liée à la capacité du dirigeant à traiter et exploiter l'information disponible. C'est ainsi que Chapus, Lesca et Raymond (1999), mais aussi Baillette (2000) montrent que les petites organisations tendent à développer des réseaux personnels et informels d'informations avec d'autres PME. Elles peuvent ainsi percevoir les signaux envoyés par l'environnement, et être davantage au courant de ses évolutions.

Figure 1 - Contraintes organisationnelles et stratégiques des PME



Source: Gueguen, 2001, p 97

Deuxièmement, la petite entreprise est caractérisée par un manque structurel de ressources (CHAPPOZ, 1991; GUILHON, 1994; IMBS, 1995; PUTHOD, 1995; ASQUIN, POLGE ET REYNAUD, 1999; SAUNER-LEROY, 2002; MCADAM, 2002). Sa petitesse implique des moyens par essence limités en quantité: ressources humaines, financières, physiques, temps, etc. Ainsi, s'il est admis que les petites entreprises manquent de moyens, elles développent en contrepartie une

spécialité, concentrant ainsi leurs efforts sur un métier / produit / domaine de compétences privilégié. C'est ainsi que Polge (2003) montre que la mono-activité des petites structures est synonyme d'un seul axe stratégique pour lequel sont déployées des ressources d'ampleur limitée.

Troisièmement, la TPE est marquée par l'omniprésence de son dirigeant. Le dirigeant est certainement l'élément qui a fait l'objet du plus grand

microempresas, principalmente ao evidenciar vários modos de coordenação particularmente específica.

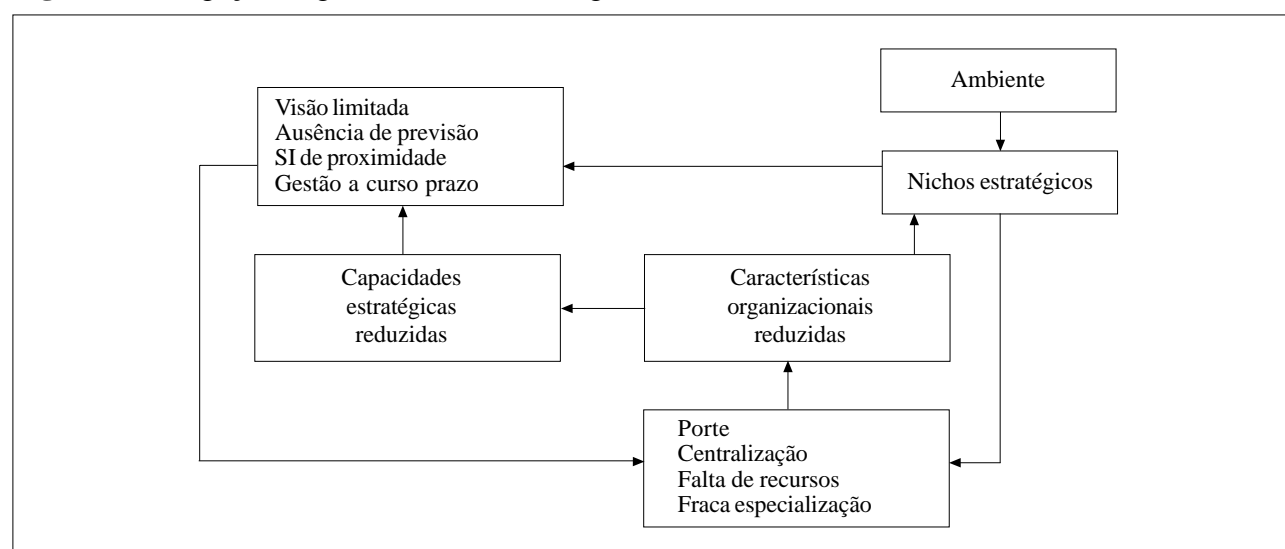
1. Panorama Teórico

1.1 A ME: um objeto de pesquisa pouco conhecido

Além de seu porte, outra característica da microempresa é a simplicidade de sua estrutura. Esta simplicidade traduz-se por sua fraqueza, até mesmo pela ausência de linha hierárquica, o conjunto de seus membros está freqüentemente ligado diretamente ao dirigente. Desta maneira, a formalização é raramente utilizada, a polivalência é indispensável, e os modos de comunicação oral e informal são privilegiados (JULIEN, 1990; GUEGUEN, 2001).

Além do mais, as pesquisas sobre as MEs e informação mostram que estas empresas enfrentam obstáculos de acesso e utilização da informação (CHAPUS, LESCA; RAYMOND, 1999) não somente de ordem técnica (custo de acesso, dificuldade para encontrar a informação) mas também e principalmente de ordem cognitiva. A tomada de decisão está muito ligada à capacidade do dirigente em tratar e saber explorar a informação disponível. É assim que Chapus, Lesca; Raymond (1999), mas também Baillette (2000) mostram que as pequenas organizações tendem a desenvolver redes pessoais e informais de informações com outras MEs. Elas podem assim receber sinais enviados pelo ambiente e estar mais informada sobre suas evoluções.

Figura 1 - Obrigações organizacionais e estratégicas das MEs



Fonte: Gueguen, 2001,97.

Segunda particularidade, a pequena empresa é caracterizada pela falta estrutural de recursos (CHAPPOZ, 1991; GUILHON, 1994; IMBS, 1995; PUTHOD, 1995; ASQUIN, POLGE ET REYNAUD, 1999; SAUNER-LEROY, 2002; MCADAM, 2002). Sua pequenez implica meios limitados no que diz respeito à quantidade: recursos humanos, financeiros, físicos, tempo, etc. Assim, se é admitido que as pequenas empresas carecem de meio, elas desenvolvem em contrapartida uma

especialidade, concentrando assim seus esforços sobre uma atividade / produto / área de competências privilegiada. É desta forma que Polge (2003) mostra que a mono atividade das pequenas estruturas é sinônimo de um único eixo estratégico para o qual são desdobrados recursos de amplitude limitada.

Terceira, a ME está marcada pela onipresença de seu dirigente. Certamente ele é o elemento que foi assunto de um grande número de pesquisas sobre a ME. De fato, todas as características da ME nos

nombre de recherches sur la PME. En effet, toutes les caractéristiques de la PME ramènent directement ou indirectement à son rôle: l'extrême centralisation des décisions, le court-termisme de la vision, l'aspect informel de la stratégie, la (con)fusion de l'histoire de l'entreprise à l'histoire personnelle du dirigeant, etc. (LAUFER, 1975; CARLAND *et al.*, 1984; CARRIÈRE, 1990; JULIEN, 1990; LEFEBVRE, 1991; MARCHESNAY, 1992; MARMUSE, 1992; COSSETTE, 1996; GAMOT ET VIDAILLET, 1998; LAURIOL, 1998; MARCHESNAY, 1998; FONROUGE, 2002; TORRÈS, 2003; JAOUEN, 2005, notamment). Le développement de l'entreprise étant étroitement lié aux perceptions et représentations du dirigeant, son comportement stratégique est largement dépendant de sa capacité à lire son environnement (SILVESTRE et GOUJET, 1996): plus le dirigeant perçoit son environnement comme illisible, plus les dimensions qualitatives et la part des représentations cognitives prennent de l'importance dans la qualification de la position de son entreprise. Les auteurs ont montré que dans de nombreux cas, une majorité des acteurs évoluant dans l'environnement de l'entreprise est mal identifiée ou inconnue. Seuls les acteurs de proximité sont correctement repérés. Il faut alors prendre en compte la représentation que se fait le dirigeant de la réalité qui l'entoure. La représentation se définit comme un phénomène de reconstruction de la réalité, à partir de la perception de signaux extérieurs, et sur la base du cadre de références et du passé de chaque individu (SILVESTRE et GOUJET, 1996). Rumelt (1981) montre ainsi que les décisions stratégiques du dirigeant ne sont pas nécessairement explicites, clairement formulées et bien réfléchies. Elles sont au contraire plutôt caractérisées par une absence de fréquence régulière, une incertitude, et une irréversibilité des engagements et des investissements, ce qui peut introduire un certain nombre de biais. En effet, Tyler et Steensma (1995) montrent que les décideurs n'utilisent qu'un nombre limité d'informations pour prendre les décisions d'allocation de ressources, parmi l'ensemble des informations disponibles. Ils utilisent les informations

qui entrent dans leur cadre de référence, et se basent sur leurs expériences passées pour évaluer les choix à prendre, ce qui induit des limites cognitives importantes qui influencent la prise de décision.

De fait, la TPE se caractérise par des relations fortement personnalisées à son environnement. Le premier cercle de l'environnement est constitué de toutes les parties prenantes ayant un intérêt à la bonne marche de l'entreprise: employés, propriétaires, apporteurs de capitaux, clients, fournisseurs... Ce cercle constitue "l'environnement spécifié" de la PME (MARCHESNAY et FOURCADE, 1997) et se traduit concrètement par des relations personnelles d'autant plus fortes que l'entreprise est petite. Il convient alors d'entretenir ces relations, où la dimension affective et intersubjective est fortement présente. Le second cercle est celui de l'environnement institutionnel: collectivités locales, administrations, syndicats professionnels, clubs de dirigeants, associations sportives et culturelles, etc. Bien souvent, le dirigeant de TPE tisse un réseau de relations institutionnelles vitales pour son affaire, car il contribue à conforter son image et sa légitimité. Il se constitue ainsi un carnet d'adresses qui, par l'information récoltée, lui permet de se tenir au courant de tous les événements susceptibles d'influencer ses propres affaires (arrivée d'un concurrent, prochain appel d'offres, nouvelle technologie...) (MARCHESNAY et FOURCADE, 1997). C'est ainsi que la gestion de la petite entreprise est généralement caractérisée de "gestion de proximité": proximité géographique et relationnelle des partenaires, proximité hiérarchique, spatiale, mais aussi temporelle (TORRÈS, 2003).

L'ensemble de ces éléments a des conséquences importantes en matière d'alliance stratégique. En effet, la prépondérance de l'informel et de la proximité influent fortement sur la gestion de l'alliance, et c'est généralement le manque structurel de ressources qui conduit les dirigeants à recourir à une alliance stratégique. Les travaux sur les alliances stratégiques distinguent généralement les alliances additives et les alliances complémentaires (HENNART, 1988; DUSSAUGE et GARRETTE, 1995), auxquelles

conduzem direta ou indiretamente ao seu papel: a extrema centralização de decisões, visão limitada, aspecto informal da estratégica, a (con) fusão de histórias da empresa à história pessoal do dirigente etc. (LAUFER, 1975; CARLAND *et al.*, 1984; CARRIÈRE, 1990; JULIEN, 1990; LEFEBVRE, 1991; MARCHESNAY, 1992; MARMUSE, 1992; COSSETTE, 1996; GAMOT e VIDAILLET, 1998; LAURIOL, 1998; MARCHESNAY, 1998; FONROUGE, 2002; TORRÈS, 2003; JAOUEN, 2005, principalmente). Estando o desenvolvimento da empresa estreitamente ligado às percepções e representações do dirigente, seu comportamento estratégico está muito dependente da sua capacidade em interpretar seu ambiente (SILVESTRE e GOUJET, 1996): quanto mais o dirigente percebe o seu ambiente como ilegível, mais as dimensões qualitativas e as representações cognitivas ganham importância na qualificação da posição de sua empresa. Os autores mostraram que em inúmeros casos, uma maioria dos membros evoluindo no ambiente da empresa é mal identificada ou desconhecida. Somente os membros da proximidade são corretamente identificados. É preciso então levar em conta a representação que faz o dirigente da realidade que o cerca. A representação define-se como um fenômeno de reconstrução da realidade, a partir da percepção de sinais externos e com base no panorama de referências e do passado de cada indivíduo (SILVESTRE e GOUJET, 1996). RUMELT (1981) mostra que as decisões estratégicas do dirigente não estão necessariamente explícitas, claramente formuladas e bem pensadas. Ao contrário, elas são caracterizadas pela ausência de frequência regular, uma incerteza e uma irreversibilidade de engajamentos e de investimentos, o que pode introduzir certo número de desvios. Tyler; Steensma (1995) afirmam que aqueles que têm o poder de decisão utilizam somente um número limitado de informações para tomar decisões de auxílio de recursos, entre o conjunto de informações disponíveis. Eles utilizam as informações que entram no seu quadro de referência e baseiam-se nas suas

experiências passadas para avaliar as escolhas a serem feitas, isto induz limites cognitivos importantes que influenciam a tomada de decisão.

Realmente, a ME caracteriza-se pelas relações fortemente personalizadas ao seu ambiente. O primeiro círculo do ambiente está constituído por todas as partes envolvidas que se interessam pelo bom andamento da empresa: empregados, proprietários, capital, cliente, fornecedores... este círculo constitui “o ambiente específico” da PME (MARCHESNAY; FOURCADE, 1997) e traduz-se concretamente pelas relações pessoais cada vez mais fortes em se tratando de pequenas empresas.

Convém então manter estas relações onde a dimensão afetiva e intersubjetiva está fortemente presente. O segundo círculo é o do ambiente institucional: coletividades locais, administrações, sindicatos profissionais, clubes de dirigentes, associações esportivas e culturais, etc. Frequentemente o dirigente da ME tece uma rede de relações institucionais vitais para o seu negócio, pois esta rede contribui com a sua imagem e sua legitimidade. Constitui-se desta forma uma agenda de endereços que, por meio das informações colhidas, permite estar informado de todos os acontecimentos capazes de influenciar seus próprios negócios (a chegada de um concorrente, licitação, uma nova tecnologia etc.) (MARCHESNAY e FOURCADE, 1997). É assim que a gestão da pequena empresa é geralmente caracterizada por “gestão de proximidade”: proximidade geográfica e entre o relacionamento dos parceiros, proximidade hierárquica, espacial, mas também temporal (TORRÈS, 2003).

O conjunto destes elementos tem consequências importantes em matéria de aliança estratégica. Realmente, a preponderância do informal e a proximidade influenciam fortemente a gestão da aliança e geralmente é a falta estrutural de recursos que leva os dirigentes a recorrer a uma aliança estratégica. Os trabalhos sobre alianças estratégicas geralmente distinguem as alianças aditivas e as alianças complementares (HENNART, 1988, DUSSAUGE e GARRETTE,

Puthod (1995) ajoute les alliances à caractère oblique, c'est à dire réalisées avec des entreprises potentiellement concurrentes sur une partie de l'activité de l'entreprise. Ce dernier montre, en outre, que les PME favorisent les alliances avec des partenaires aux ressources complémentaires, et ont tendance à refuser de s'allier avec des concurrents directs. D'autre part, les chercheurs travaillant sur les alliances s'accordent à dire que c'est essentiellement une question de ressources qui est à l'origine du recours à l'alliance (ULRICH, 1983): inadéquation à un besoin, insuffisance, rareté, conduisent alors les entreprises à rechercher des ressources à l'extérieur de l'entreprise.

1.2 Les alliances stratégiques: éléments conceptuels

Dussauge et Garrette (1995) définissent les alliances stratégiques comme "des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique, en coordonnant leurs compétences, moyens et ressources nécessaires, plutôt que (a) de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence; ou de (b) de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités" (p 17). Pour Ingham (1991), les alliances stratégiques sont définies comme des "accords explicites établis dans une perspective de longue durée, par lesquels les entreprises échangent, partagent ou combinent des moyens (humains, techniques ou financiers) pour atteindre un ou plusieurs objectifs (rentabilité à long terme, croissance équilibrée, réduction des risques) afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentiels durables" (p 45). Ce qui distingue cette définition de celle de Dussauge et Garrette est à la fois une plus grande diversité d'objectifs, et la perspective temporelle de la relation. Si ces définitions sont appropriées aux grandes entreprises, Puthod (1995) précise qu'en ce qui

concerne les petites, l'alliance est un moyen de partager des ressources rendues nécessaires pour le développement de la PME dans des conditions privilégiées. L'alliance est donc une forme de rapport contractuel qui implique un certain degré d'interdépendance et qui doit durer dans le temps, en générant un gain pour les deux partenaires. Il considère que l'alliance stratégique repose sur le partage de ressources considérées comme essentielles: technologie, brevets, marques, outils de production, réseaux de distribution... Ainsi, la firme met en jeu ce qu'elle a de plus précieux, de plus essentiel à sa survie.

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

- L'alliance fournit une clé d'accès à certains marchés, les petites entreprises ayant rarement l'ensemble des compétences nécessaires pour accéder à des marchés nouveaux.
- L'alliance peut être envisagée comme un moyen de développement international ou de diversification.

1995), às quais Puthod (1995) acrescenta as alianças de caráter oblíquo, ou seja, realizadas com empresas potencialmente concorrentes em uma parte da sua atividade. Este último nos mostra que as PME's preferem as alianças com parceiros que têm recursos complementares e recusando a aliar-se aos concorrentes diretos. Por um outro lado, os pesquisadores que trabalham neste assunto estão de acordo e afirmam que é essencialmente a questão de recursos que dá origem à procura de uma aliança (ULRICH, 1983): a não adaptação a uma necessidade, insuficiência e raridade, conduzem as empresas a procurar recursos externos.

1.2 As Alianças estratégicas: elementos conceituais

Dussauge e Garrette (1995) definem as alianças estratégicas como “associações entre várias empresas independentes que escolhem realizar um projeto ou uma atividade específica, coordenando as suas competências, meios e recursos necessários, muito mais do que (a) efetuar este projeto ou atividade de maneira autônoma suportando sozinhas os riscos e enfrentando sozinhas a concorrência; ou de (b) fazer uma fusão entre elas ou realizar cessões ou aquisições de atividade” (p. 17). Para Ingham (1991), as alianças estratégicas são definidas como “acordos explícitos estabelecidos com uma perspectiva de longa duração, pelos quais as empresas trocam, compartilham ou combinam meios (humanos, técnicos ou financeiros) para que possam atingir um ou vários objetivos (rentabilidade a longo prazo, crescimento equilibrado, redução de riscos) com a finalidade de construir ou manter vantagens e posições duráveis frente aos concorrentes” (p.45). Aquilo que distingue esta definição da definição dada por Dussauge e Garrette é ao mesmo tempo uma maior diversidade de objetivos e a perspectiva temporal da relação. Se estas definições são apropriadas às grandes empresas, Puthod (1995)

deixa claro que no que diz respeito às pequenas empresas, a aliança é um meio de compartilhar recursos necessários para o desenvolvimento da PME em condições privilegiadas. A aliança é uma forma de relação contratual que implica certo grau de interdependência e que deve durar, fazendo com que os dois parceiros saiam ganhando. Ele considera que a aliança estratégica tenha como base a partilha de recursos considerados essenciais: tecnologia, patentes, marcas, ferramentas de produção, redes de distribuição...

Assim, o estabelecimento coloca em jogo aquilo que tem de mais precioso, de mais importante para a sua sobrevivência.

Também, na base de qualquer pesquisa de cooperação está o **problema da disponibilidade dos recursos** necessários à empresa (ULRICH, 1983): necessidade de acesso a certos recursos, emprego mais eficiente, insuficiência, não adaptação a uma necessidade, precariedade... Hennart (1988) classifica os motivos da cooperação em duas categorias: as cooperações “de escala” e as cooperações de “complementaridade”. As primeiras têm como objetivo principal a pesquisa de uma parte de mercado e de um maior poder. As segundas dão mais ênfase ao acesso a novos mercados ou a utilização de recursos e/ou competências que a empresa não possui. Puthod demonstra em 1995 que a maioria das PME's favorecem a complementaridade. A vontade de realizar economias ligadas à dimensão ou à pesquisa do tamanho crítico parece secundária, exceto nas empresas terceirizadas obrigadas pelos mandatários a se reagruparem visando a atingir um faturamento mínimo (fora de nosso campo de estudo). Puthod distingue então certo número de motivos revelados pelos dirigentes das PME's:

- A aliança fornece uma chave de acesso a certos mercados, já que as pequenas empresas raramente têm um conjunto de competências necessárias para ter acesso a novos mercados.
- A aliança pode ser vista como um meio de desenvolvimento internacional ou de diversificação.

- Elle constitue un moyen de capter des compétences complémentaires, ou d'amortir certains frais (R&D, publicité, production, etc.).

Par ailleurs, Glaister et Buckley (1996) identifient un certain nombre de facteurs incitant les entreprises à s'allier:

Tableau 1 - Motifs d'alliances chez Glaister et Buckley (1996)

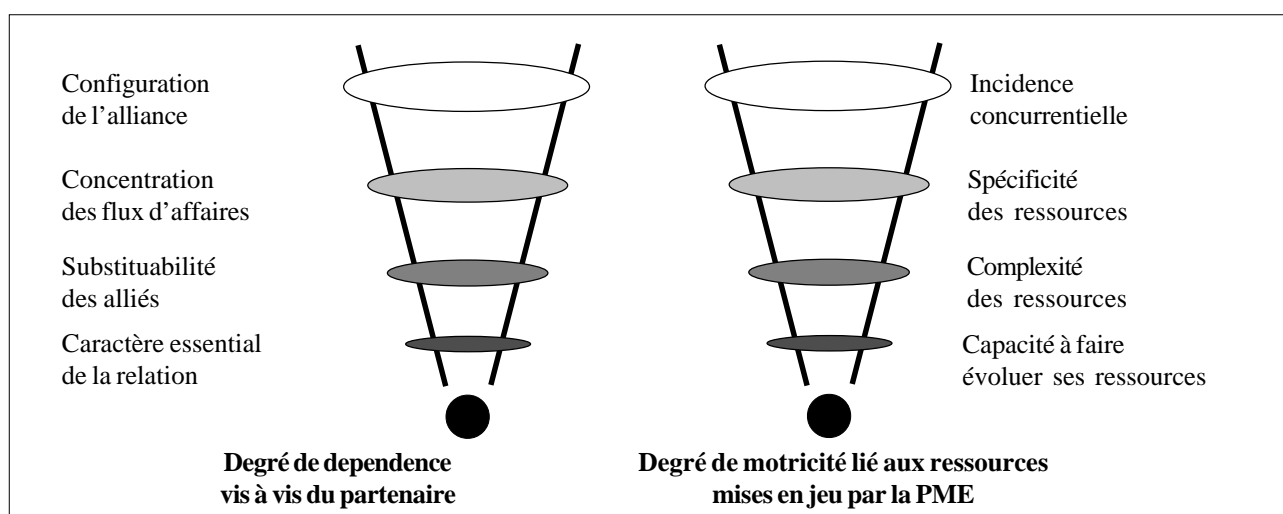
Développement de la technologie	Réduire les coûts de R&D Echanger des technologies complémentaires Echanger des brevets / territoires
Pouvoir de marché	Etre compétitif face aux concurrents actuels Maintenir la position de marché Produire à des coûts moins importants
Développement de marché	Faciliter l'expansion internationale Pénétrer un marché plus rapidement Etre plus présent sur les marchés nouveaux
Spécialisation des ressources	Se concentrer sur des activités à forte marge Réaliser des économies d'échelle Avoir un retour sur investissement plus rapide
Projet d'ampleur	Etaler et partager les risques Diversifier les produits

Source: Adapté de Glaister et Buckley, 1996

Puthod (1996) propose quant à lui une typologie d'alliances en contexte de PME. Il axe sa réflexion sur la valeur stratégique des ressources et sur le degré de dépendance vis-à-vis du partenaire. La valeur des ressources apportées par la PME conditionne le rôle plus ou moins moteur qu'on peut lui attribuer dans le développement de l'alliance: c'est ce que Puthod appelle degré de motricité. Si ce degré est élevé, c'est que les ressources et les compétences mises en jeu

sont stratégiques, c'est à dire qu'elles permettent aux partenaires de disposer d'un avantage concurrentiel durable. Cette motricité est cependant à relativiser en fonction du degré de dépendance. L'analyse de l'accord selon ces deux dimensions facilite l'évaluation de la PME dans l'alliance. Pour ce faire, Puthod suggère une méthode relevant d'un processus de filtrage. Chaque indicateur préconisé dans le schéma suivant joue un rôle de filtre de plus en plus contraignant.

Figure 2 - Les dimensions de l'évaluation de la position de la PME dans l'alliance



Source: Puthod, 1996

- Ela constitui um meio de captar competências complementares, ou amortecer certos gastos (P&D, publicidade, produção, etc.)

Aliás, Glaister; Buckley (1996) identificam um certo número de fatores que motivam as empresas a se aliarem:

Quadro 1 - Motivos segundo Glaister e Buckley (1996)

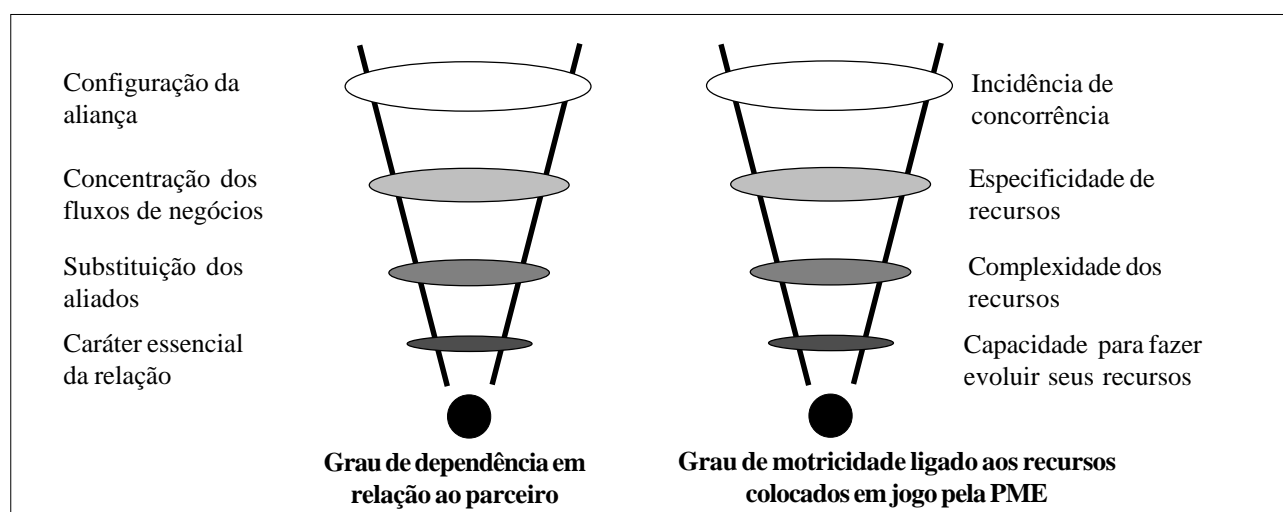
Desenvolvimento da tecnologia	Reduzir os gastos de P&D Troca de tecnologias complementares Troca de patentes / territórios
Poder de mercado	Ser competitivo face aos concorrentes atuais Manter a posição no mercado Produzir com pouco gasto
Desenvolvimento de mercado	Facilitar a expansão internacional Penetrar com mais rapidez no mercado Estar mais presente em novos mercados
Especialização dos recursos	Concentrar-se sobre atividades com grande margem de preços Realizar economias de escala Ter um retorno mais rápido sobre um investimento
Projeto de ampliação	Ampliar e compartilhar os riscos Diversificar os produtos

Fonte: Adaptado de Glaister e Buckley, 1996

Puthod (1996) propõe uma tipologia de alianças em contexto de PME. Sua reflexão tem como eixo o valor estratégico dos recursos e o grau de dependência com o parceiro. O valor dos recursos trazidos pela PME condiciona o papel mais ou menos motor que podemos lhe atribuir no desenvolvimento da aliança: é isto que Puthod chama de grau de motricidade. Se este grau for elevado, significa que os recursos e as competências colocadas em jogo são estratégicas, elas permitem aos

parceiros dispor de uma vantagem durável frente à concorrência. No entanto, esta motricidade é relativizada em função do grau de dependência. A análise do acordo, segundo estas duas dimensões, facilita a avaliação da PME na aliança. Para que isto ocorra, Puthod sugere um método extraído de um processo de filtragem. Cada indicador preconizado no esquema a seguir tem um papel de filtro cada vez mais constrangedor.

Figura 2 - As dimensões da avaliação da posição da PME na aliança

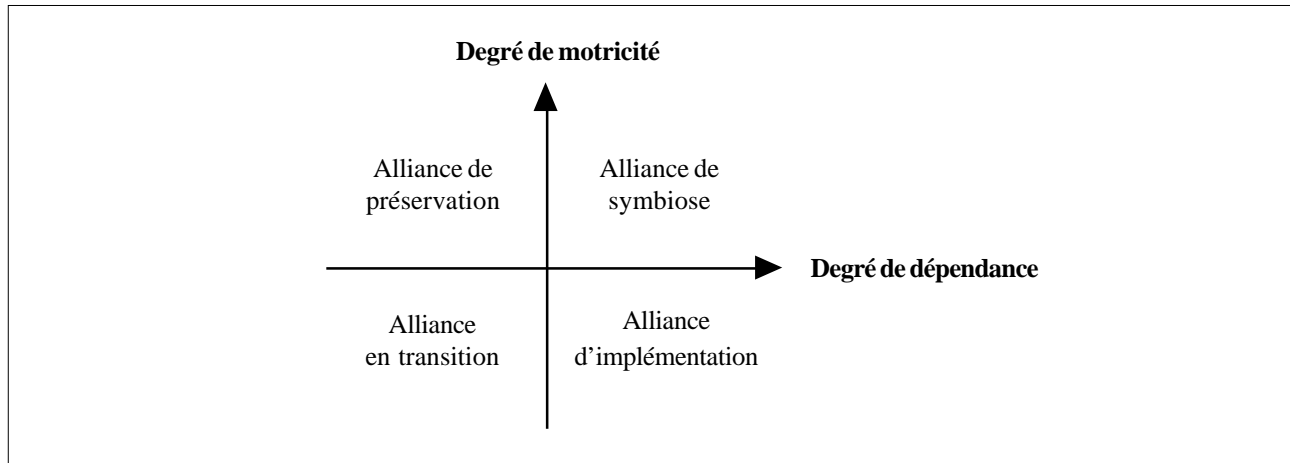


Fonte: Puthod, 1996

La dépendance s'évalue en tenant compte de la configuration de l'alliance (forme et taille des partenaires), et du niveau du flux d'affaires vis-à-vis du partenaire. La motricité va s'analyser sur deux pôles: les débouchés offerts et la nature des ressources apportées. Les débouchés

potentiels sont évalués soit en termes de part de marché, soit en fonction du nombre d'applications (pour les nouvelles technologies notamment). A partir de là, l'auteur définit quatre positions possibles de la PME dans sa relation d'alliance.

Figure 3 - Typologie d'alliances de PME



Source: Puthod, 1996.

Les alliances en transition sont des alliances en démarrage ou en déclin, portées pour la plupart sur la commercialisation. Elles ne font pas (ou peu) l'objet de prises de participation, et concernent en général plus de deux partenaires.

Les alliances d'implémentation sont basées sur une confiance très forte dès l'origine, avec un effet sur l'image très positif. Les accords sont généralement orientés vers la production et il apparaît une dissymétrie de taille entre les partenaires (GE/PMI ou MI/PI), où la PMI est en situation de dépendance forte, et dont l'objet principal est de renforcer le savoir-faire. Dans ce cas, les prises de participation peuvent être importantes, et ces alliances sont dyadiques.

Les alliances de symbiose concernent des entreprises de taille équilibrée, et les fonctions concernées sont diverses. Deux partenaires ou plus peuvent y participer, et le but est avant tout un élargissement de la gamme, un développement international, et/ou un renforcement du savoir-faire.

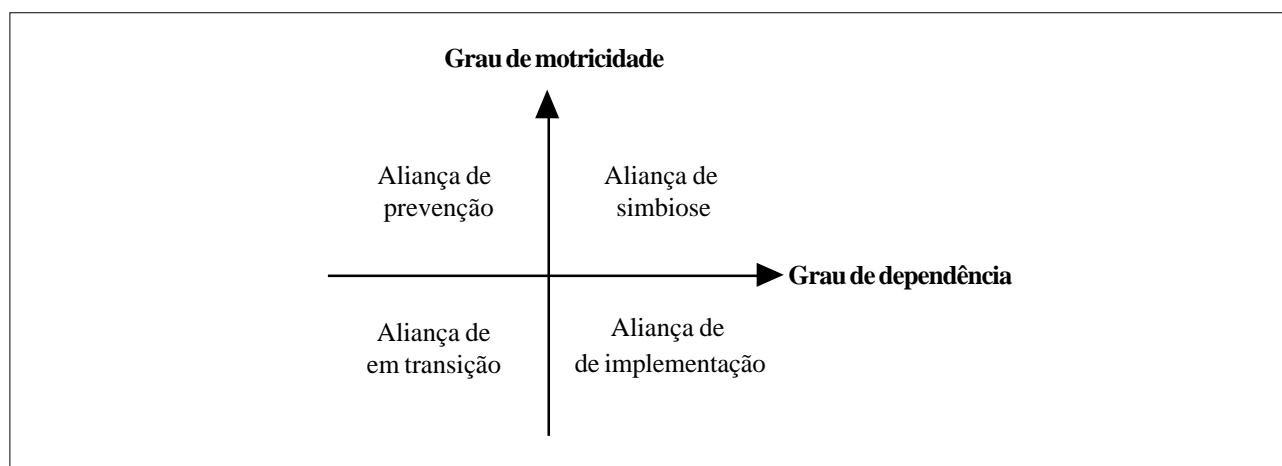
Les alliances de préservation sont généralement des alliances centrées sur la technologie, et faisant l'objet d'une confiance prudente à l'origine. Deux partenaires sont concernés, sans prise de participation. Il peut apparaître dans cette configuration des tentatives de captation du savoir-faire.

Généralement, l'alliance stratégique est présentée dans la littérature comme une solution alternative à la croissance interne et externe (Dussauge et Garrette, 1995). Si la croissance n'est pas toujours perçue comme un objectif en soi pour les dirigeants de TPE (Marchesnay, 1982), le développement est parfois souhaité (meilleure rentabilité, augmentation des marges). Toutefois, ledit développement peut être freiné par le manque de ressources de l'entreprise, celui-ci pouvant rendre la croissance impossible. C'est alors une question de ressources qui conduit les TPE à entrer dans une alliance (Jaouen, 2005). En d'autres termes, dans le cas où le dirigeant souhaite développer l'activité, élargir le métier, toucher de nouveaux clients, etc., l'entreprise ne dispose pas des ressources et/ou

Avalia-se a dependência levando em conta a configuração da aliança (forma e porte dos parceiros), e pelo nível do fluxo de negócios frente ao seu parceiro. A motricidade será analisada em dois pólos: possibilidade de mercado e a natureza dos recursos trazidos. Os

mercados potenciais são avaliados ora em termos por parte do mercado, ora em função do número de aplicações (principalmente para as novas tecnologias). A partir de então, o autor define quatro posições possíveis da PME dentro da sua relação de aliança.

Figura 3 - Tipologia de alianças entre PME



Fonte: Puthod, 1996.

As alianças em transição são aquelas que estão ou começando ou em declínio, baseadas, na sua maioria, na comercialização. Elas não fazem (ou fazem pouco) objeto de tomada de participação, e têm geralmente mais de dois parceiros.

As alianças de implementação são baseadas sobre uma confiança muito forte desde a sua origem, com um efeito sobre a imagem muito positivo. Os acordos, geralmente, dão ênfase à produção e aparece uma assimetria de porte entre os parceiros (GE/PMI ou MI/PI), onde a PMI está em situação de grande dependência e cujo objetivo principal é o de reforçar a sua habilidade. Neste caso, as tomadas de participação podem ser importantes e estas alianças são diádicas.

As alianças de simbiose estão relacionadas às empresas de porte equilibrado e as funções envolvidas são diversas. Dois parceiros ou mais podem dela participar, e o objetivo é, antes de tudo, uma expansão da gama de produtos, um desenvolvimento internacional e/ou reforço das habilidades.

As alianças de preservação são geralmente alianças centradas na tecnologia, e fazem objeto de uma confiança prudente na sua origem. Dois parceiros estão envolvidos, sem tomada de participação. Podem surgir, nesta configuração, tentativas de captação das habilidades.

Geralmente, a aliança estratégica está presente na literatura como a solução alternativa ao crescimento interno e externo (DUSSAUGE; GARRETTE, 1995). Se o crescimento nem sempre é entendido como um objetivo em si pelos dirigentes da ME (MARCHESNAY, 1982), o desenvolvimento é às vezes desejado (melhor rentabilidade, aumento de margens). No entanto, tal desenvolvimento pode ser freado pela falta de recursos da empresa, tornando assim o crescimento impossível de ser efetivado. É então a questão de recursos que leva a ME a participar de uma aliança (Jaouen, 2005). Em outros termos, nos casos onde o dirigente deseja desenvolver a atividade, aumentar a atividade, atingir novos clientes, e a empresa não conta com recursos

compétences pour le faire isolément. Cette notion est qualifiée de “saturation de ressource” (p 212). En effet, il apparaît que bien souvent, une ressource au moins est saturée, ceci signifiant que la ressource en question constitue le goulet d'étranglement de l'activité, celle dans laquelle il est nécessaire d'investir pour permettre le développement de la firme. Pour se développer, les TPE se verraient obligées d'engager des investissements dont elles n'ont pas les moyens (recrutement, achat de machine, développement du catalogue produits...). Dans ce contexte, le recours à l'alliance est donc un choix profondément stratégique. En effet, ne pouvant assurer leur développement par croissance interne, les TPE vont trouver dans l'alliance une façon d'exploiter des ressources qu'elles n'ont pas les moyens d'acquérir: ressources financières, compétences techniques complémentaires, compétences commerciales, temps (Jaouen, 2004). Ainsi, si les motifs du recours à l'alliance pour les TPE sont généralement liés à une contrainte de ressources, la connaissance en matière de forme et de coordination de ces partenariats demeure relativement restreinte. C'est à ces questions que la présente contribution propose des éléments de réponse.

2 Methodologie

Cette recherche se fonde sur 40 entretiens semi-directifs avec des dirigeants de TPE, soit l'étude de 20 cas d'alliances. Les entreprises choisies exercent dans de multiples secteurs d'activités, généralement caractérisés de “traditionnels”: commerce, artisanat, services, petites industries. Les entretiens ont été menés entre février et juin 2004, avec des entreprises installées en Languedoc-Roussillon. Les données collectées sont en très grande majorité des discours, discours des deux dirigeants alliés, ceci étant dû au fait que peu d'écrits retracent la collaboration. Nous avons parfois pu avoir accès à un certain nombre de données secondaires sur les entreprises elles-mêmes: sites Internet, plaquettes, catalogues. Le mode de collecte retenu est l'entretien individuel semi-directif, l'objectif étant de récolter des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des dirigeants interrogés. Pour ce faire, nous avons utilisé un guide d'entretien pré-structuré, découpé en thèmes préalablement définis: l'entreprise, l'alliance, les compétences et ressources

possédées et manquantes. Les entretiens ont été enregistrés sur magnétophone, afin de rendre les données collectées exhaustives et donc plus fiables, permettant des analyses de contenu plus fines. Enfin, pour éviter des conclusions biaisées par une source unique d'informations, nous avons recouru à la “double source” au sens de Baumard *et al.* (1999, p 246), qui consiste à “recouper une information fournie par une source auprès d'une seconde source”. Il s'agissait ici d'interviewer les deux dirigeants-alliés pour “confronter” ou tout au moins comparer leurs propos. La méthode d'analyse des données retenue est une analyse de discours, basée sur une analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003), permettant ainsi la classification des données en classes, en idéaux-types. La base de données brutes, s'élevant à 621 pages, a ensuite été analysée grâce à un codage thématique et la réalisation de matrices, intra-sites puis inter-sites.

e/ou competências para fazê-lo isoladamente. Esta opinião é qualificada como “saturação de recursos” (p 212). De fato, parece que, com frequência, um recurso ao menos está saturado, significando assim que o recurso em questão constitui o fator que estrangula a atividade, aquele no qual devemos investir para possibilitar o desenvolvimento do estabelecimento. Para se desenvolver, as MEs estariam obrigadas a fazer investimentos para os quais elas não teriam meios (contratação, compra de máquinas, desenvolvimento do catálogo de produtos...). Neste contexto, fazer uma aliança passa a ser uma escolha profundamente estratégica. Não podendo assegurar o seu desenvolvimento pelo crescimento interno, as MEs encontram nas alianças uma maneira de explorar os recursos que elas sozinhas não têm meios de adquirir: recursos financeiros, competências técnicas complementares, competências comerciais e tempo (JAOUEN, 2004). Assim, se para as MEs os motivos de recorrer às alianças estão ligados a problemas de recursos, o conhecimento em matéria de forma e de coordenação destes parceiros permanecem relativamente restritos. É a esta questão que a presente contribuição propõe elementos de resposta.

2 Metodologia

Esta pesquisa baseou-se em 40 entrevistas semi-diretas com dirigentes de MEs, ou seja, o estudo de 20 casos de alianças. As empresas escolhidas atuam em vários setores de atividades, geralmente caracterizados de “tradicionais”: comércio, artesanato, serviços, pequenas indústrias. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e junho 2004, com empresas instaladas na região chamada Languedoc-Roussillon. Posto que a colaboração é baseada em poucos documentos escritos, os dados coletados são, na sua grande maioria, discursos dos dois grandes dirigentes aliados. No entanto, às vezes pudemos ter acesso a certo número de dados secundários sobre as empresas: sites na Internet, folhetos, catálogos. O modo de coleta escolhido foi a entrevista individual semi-direta, tendo como

objetivo recolher dados discursivos refletindo principalmente o universo mental consciente ou inconsciente dos dirigentes interrogados. Para isto, utilizamos um guia de entrevista pré-estruturado, dividido em temas previamente definidos: a empresa, a aliança, as competências e recursos existentes e ausentes. As entrevistas foram gravadas em fitas de áudio para que os dados coletados fossem abundantes e confiáveis, permitindo assim análises mais precisas dos conteúdos. Finalmente, para evitar conclusões desviadas por uma única fonte de informações, recorreremos à “dupla fonte”, segundo Baumard *et al.* (1999, p. 246), que consiste em “coincidir uma informação dada por uma fonte junto a uma segunda fonte”. Tratava-se de entrevistar os dois dirigentes aliados para “confrontar” ou ao menos comparar suas propostas. O método de análise dos dados escolhido foi uma análise de discursos, baseado em uma análise de conteúdo temático (MILES; HUBERMAN, 2003), permitindo assim a classificação dos dados em classes, em ideais-tipos. A base de dados brutas com 621 páginas foi em seguida analisada graças a um sistema de códigos temáticos e a realização de matrizes, intra sites e depois inter sites.

Tableau 2 - Les alliances stratégiques étudiées

	Entreprise	Activité	Objet de l'alliance
A	Sylogis	Conseil et formation en gestion	Créer via une filiale commune un journal d'annonces légales
	Omega	Objet publicitaire et imprimerie	
B	Manuloc	Location d'engins de manutention	Création d'un catalogue commun Elargissement de la gamme de produits Elargissement de la zone de chalandise Image commune
	Bricoloc	Location de matériel de manutention et outillage	
C	Parquetop	Pose de parquets	Publicité commune, échanges de marchés, pour développer une spécialisation vers les parquets intérieurs pour <i>Parquetop</i> et extérieurs pour <i>Bois & Tradition</i>
	Bois & Tradition	Pose de parquets	
D	Internet conseil	Conception de sites Internet et conseil Internet	Créer, via une enseigne commune, une offre globale de prestations, permettant de répondre à tout type de besoin Internet
	CDCOM	Pressage de CD - Graphisme - PAO	
E	Palanautic	Vente de bateaux d'occasion	Mise en commun des bases de données / catalogues, partage de la zone couverte Affaires en commun et partage des marges
	Plaisancia	Vente de bateaux d'occasion	
F	Orgues Clermontois	Manufacture d'orgues	Réponse commune à un appel d'offres pour restauration d'orgue de cathédrale: chantier de 30 mois
	Atelier Breton	Manufacture d'orgues	
G	Vinipassion	Cabinet d'œnologie (analyse, essais et inspections techniques)	Proposer une offre globale aux viticulteurs (laboratoire d'analyse et vente de produits œnologiques) dans un même lieu, tout en évitant la double casquette conseiller-vendeur
	Saturne	Vente de produits œnologiques	
H	Cristal	Artisan verrier	Créer une ligne de mobilier au design simple pour assurer un revenu alimentaire aux entreprises Réaliser des pièces uniques en commun
	Ferazur	Ferronnier	
I	Alpha	Menuiserie aluminium	Utiliser les complémentarités entre activités et le réseau respectif pour augmenter le CA et augmenter leur présence sur le marché
	AB	Automatisme et fermeture	
J	Gamma	Référencement de sites Internet	Créer une technique de référencement performante et protégée pour <i>Gamma</i> , et ajouter ce service à ses prestations pour <i>Infograf</i>
	Infograf	Conception de sites Internet	
K	Financia	Agence immobilière et conseil en gestion de patrimoine	Élargir la gamme de prestations offertes en proposant une offre conjointe: immobilier + gestion du patrimoine Affaires en commun et partage des marges
	Immosud	Agence immobilière de luxe	
L	Visual	Bureau d'études audiovisuelles	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 combinant leurs deux savoir-faire
	Distritech	Agent distributeur d'automatismes et outillages techniques	
M	Cinéson	Enregistrements sonores pour le cinéma	Mise en commun des compétences sur deux gros contrats de jeu vidéo et long-métrage
	Musikal	Edition d'enregistrements sonores	
N	Lubripoint	Lubrifiants et autres fournitures	Elargir leur catalogue respectif Augmenter la présence sur la zone
	Matindus	Fournitures industrielles	
O	Luna Pub	Objet publicitaire, distribution prospectus	Mise en commun des compétences pour l'édition d'imprimés
	Galaxy	Maquettisme, graphisme, imprimerie, reprographie	
P	Lumison	Sonorisation de spectacles	Réaliser des prestations de gros spectacles en commun
	Son & Spectacle	Gestion de salles de spectacles et location de matériel sonore	
Q	Architek	Architecte	Travailler ensemble sur des projets de construction de bâtiments
	Arkaban	Architecte, expert judiciaire	
R	Vincia	Peinture en décor du patrimoine	Travailler en commun pour la restauration, la création de mobilier et l'orientation de la boutique vers la décoration
	Antinea	Restauration de mobilier	
S	Arc en ciel	Cabinet d'architectes	Concevoir des projets de construction et rénovation ensemble Répondre à des concours en commun
	Ingelec	Ingénieur fluides	
T	ADP	Fermeture, vérandas, stores	Utiliser leurs complémentarités d'activités pour augmenter leur CA: dépôt de placards et dressings dans le show-room d' <i>ADP</i> , ventes et rétrocessions, publicité réciproque
	Feria	Placards sur mesure, revêtements murs et sols	

Quadro 2 - As alianças estratégicas estudadas

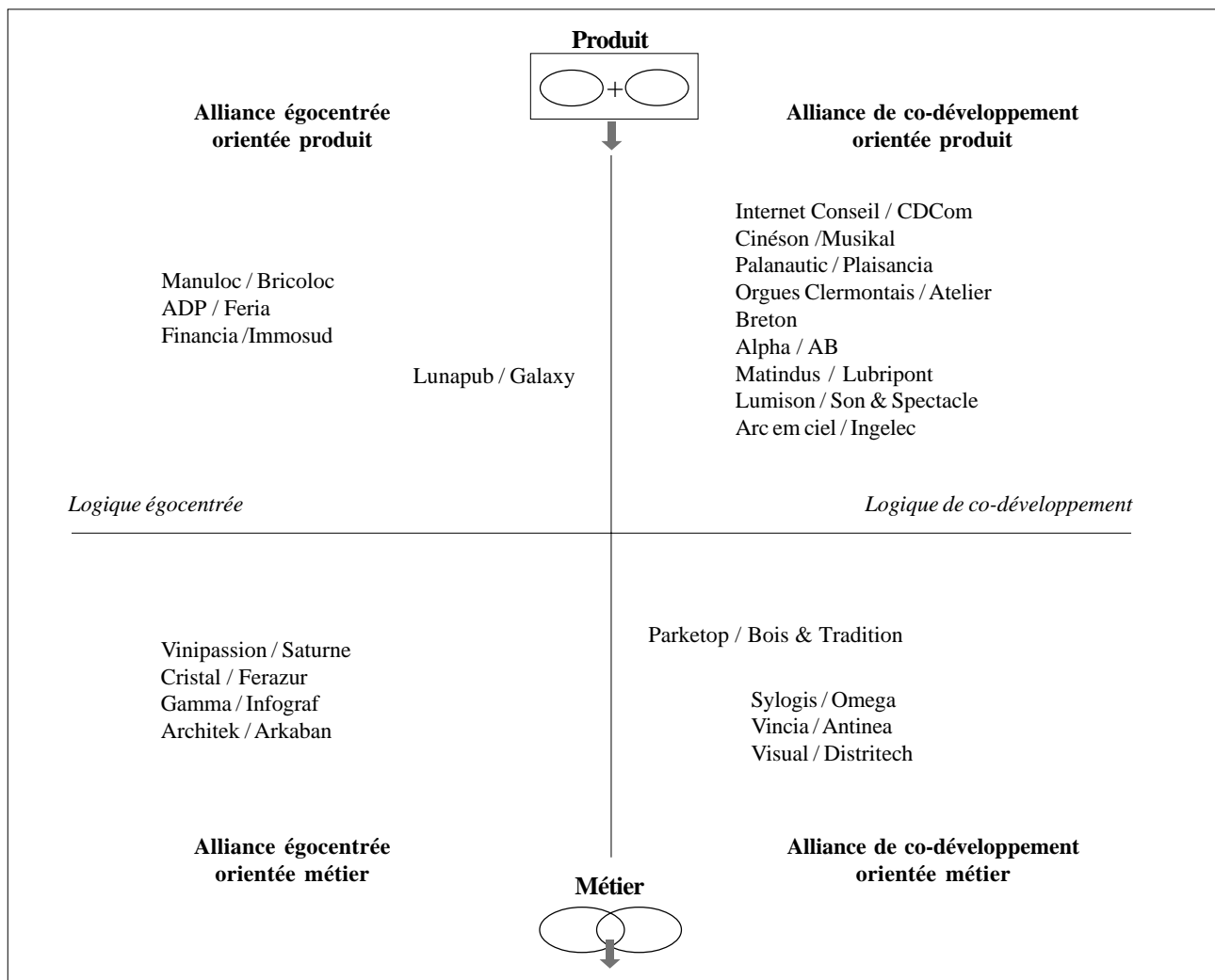
	Empresa	Atividade	Objeto de análise
A	Sylogis	Consultoria e formação em administração	Criar por meio de uma filial comum um jornal de anúncios legais
	Omega	Material publicitário e impresso	
B	Manuloc	Aluguel de maquinaria de manutenção	Criar de um catálogo comum Aumentar a gama de produtos Aumentar os fregueses Imagem comum
	Bricoloc	Locação de material de manutenção e ferramentas	
C	Parquetop	Colocação de assoalhos	Publicidade comum, troca de mercados, para desenvolver uma especialização direcionada ao assoalho de interiores para <i>Parquetop</i> e exteriores para <i>Bois & Tradition</i>
	Bois & Tradition	Colocação de assoalhos	
D	Internet conseil	Concepção de sites Internet e consultoria Internet	Criar por meio de uma orientação comum uma oferta global de serviços, permitindo atender a todo tipo de necessidade Internet
	CDCOM	Impressão de CD - Grafismo - PAO	
E	Palanautic	Venda de barcos semi-novos	Implantação das bases de dados / catálogos, partilha da zona coberta Negócios em comum e partilha das margens
	Plaisancia	Venda de barcos semi-novos	
F	Orgues Clermontais	Manufatura de órgãos	Resposta comum a uma solicitação para restaurar órgão de catedral: obra de 30 meses
	Atelier Breton	Manufatura de órgãos	
G	Vinipassion	Escritório de enologia (análise, experiências e inspeções técnicas)	Propor uma oferta global aos vinicultores (laboratório de análise e venda de produtos relacionados) em um só local evitando a dupla função de conselheiro-vendedor
	Saturne	Venda de produtos vinícolas	
H	Cristal	Artesanato em vidro	Criar uma linha de móveis com desenho simples para garantir um lucro as empresas. Fazer peças únicas em comum
	Ferazur	Ferreiro	
I	Alpha	Marceneiro alumínio	Utilizar a complementação entre atividades e a respectiva rede para aumentar CA e aumentar a sua presença no mercado
	AB	Automatismo e fechos	
J	Gamma	Referências de sites Internet	Criar uma técnica de referências performática e protegida para <i>Gamma</i> , e acrescentar este serviço a suas prestações <i>Infograf</i>
	Infograf	Concepção de sites Internet	
K	Financia	Agente imobiliário e consultoria em administração do patrimônio	Aumentar a gama de serviços oferecidos propondo uma oferta conjunta: imobiliário + administração do patrimônio Negócios em comum e divisão de margens
	Immosud	Agência imobiliária de luxo	
L	Visual	Escritório de estudos audiovisuais	Desenvolver uma nova atividade em parceria: engenharia audiovisual de grandes acontecimentos. Participação no capital de <i>Visual</i> , respostas comuns aos mercados combinando as duas habilidades
	Distritech	Agente distribuidor de automatismos e utensílios técnicos	
M	Cinéson	Gravações sonoras para o cinema	Compartilhar as competências em dois grandes contratos de vídeo games e longa-metragem
	Musikal	Edição de gravações sonoras	
N	Lubripont	Lubrificantes e outros fornecimentos	Ampliar o respectivo catálogo Ampliar a presença na região
	Matindus	Fornecimentos industriais	
O	Luna Pub	Material publicitário, distribuição, folhetos	Compartilhar as competências para edição de impressos
	Galaxy	Maquetes, grafismo, impressão, reprografia	
P	Lumison	Sonorização de espetáculos	Fazer serviços em comum de grandes espetáculos
	Son & Spectacle	Administração de salas de espetáculos e aluguel de material sonoro	
Q	Architek	Arquiteto	Trabalhar juntos em projetos de construção de prédios
	Arkaban	Arquiteto, expert judiciário	
R	Vincia	Pintura em decoração de patrimônio	Trabalhar em comum para a restauração, a criação de móveis e a orientação da loja voltada para a decoração
	Antinea	Restauração de móveis	
S	Arc en ciel	Escritórios de arquitetos	Conceber juntos projetos de construção e reforma Responder as necessidades em comum
	Ingelec	Engenheiro de fluídos	
T	ADP	Travas, varandas, cortinas	Utilizar sua complementação de atividades para aumentar seu faturamento: entreposto de estantes e dressings no show-room da <i>ADP</i> , vendas e retrocessões publicidade recíproca
	Feria	Estantes sob medida, revestimentos paredes e assoalhos	

3 Résultats: La typologie d'alliances de TPE

L'analyse des données a permis de mettre en évidence deux grandes oppositions, constituant les axes de la typologie. La première distingue deux formes d'alliances relativement divergentes. D'un côté, un groupe se caractérise par un cumul de ressources complémentaires, peu d'échanges, et l'atteinte d'un "effet taille": élargir la gamme de produits ou services sans augmenter la taille des firmes. De l'autre, le second groupe se démarque par sa volonté de développer une offre ou une activité nouvelle, par sa remise en question du métier de départ, voire par sa volonté de réorientation. Cette opposition constitue le premier axe de la typologie. La seconde opposition distingue les entreprises qui déclarent désirer leur développement autant que celui de leur partenaire, et

celles qui gardent le silence à ce propos. En regroupant les entreprises selon ces deux optiques, il est apparu deux logiques relativement contradictoires sous-jacentes au partenariat. D'un côté, une réflexion centrée sur soi, et sur le développement de l'entreprise elle-même; de l'autre une réflexion "co-construite" visant le développement conjoint des deux partenaires. Ainsi, ces deux dimensions, forme de l'alliance et logique sous-jacente, constituent les deux axes de la typologie d'alliances stratégiques de TPE. L'axe vertical oppose une forme de développement centrée sur le métier à un développement centré sur le produit, tandis que l'axe horizontal oppose une logique centrée sur soi à une logique de co-développement, où l'idée d'entraide occupe une position centrale.

Figure 4 - Typologie d'alliances stratégiques de TPE

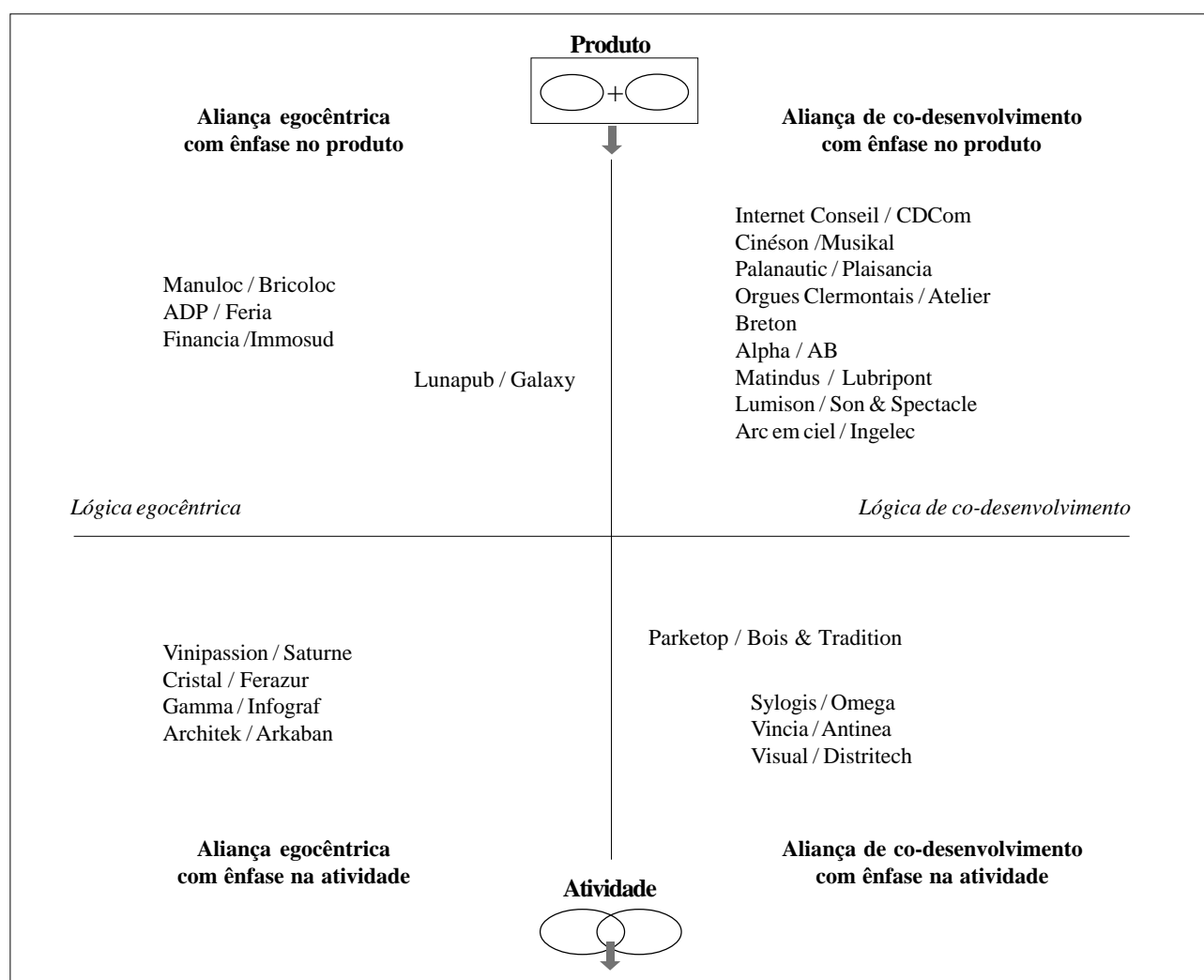


3 Resultados: a tipologia de alianças entre MEs

A análise dos dados permitiu evidenciar duas grandes oposições, no que diz respeito aos eixos da tipologia. A primeira distingue duas formas de alianças relativamente divergentes. De um lado, um grupo caracteriza-se por um acúmulo de recursos complementares, poucas trocas, e a espera de um “efeito porte”: ampliar a gama de produtos ou serviços sem aumentar o tamanho dos estabelecimentos. Por outro lado, o segundo grupo destaca-se pela vontade de desenvolver uma oferta ou uma atividade nova, recolocando a questão da habilidade inicial, até mesmo por sua vontade de reorientação. Esta oposição constitui o primeiro eixo da tipologia. A segunda oposição distingue as empresas que manifestam o desejo de seu desenvolvimento assim

como de seu parceiro e daquelas que guardam o silêncio a respeito do assunto. Reagrupando as empresas, segundo estas duas ópticas, surgiram duas lógicas relativamente contraditórias subjacentes à parceria. De um lado, uma reflexão centrada em si e no desenvolvimento da própria empresa; por outro lado uma reflexão “co-construída” visando ao desenvolvimento conjunto das duas parceiras. Assim, estas duas dimensões, forma de aliança e lógica subjacente, constituem os dois eixos da tipologia de alianças estratégicas entre MEs. O eixo vertical opõe uma forma de desenvolvimento centrado na atividade ao desenvolvimento centrado no produto, ao passo que o eixo horizontal opõe uma lógica centrada sobre ela própria a uma lógica de co-desenvolvimento, onde a idéia de ajuda mútua ocupa uma posição central.

Figura 4 - Tipologia de alianças estratégicas entre MEs



3.1 Les axes

3.1.1 L'axe "Métier – Produit"

L'alliance orientée "métier" résulte de la mise en commun et/ou du partage de ressources entre les entreprises. Si les firmes conservent leur activité initiale, elles travaillent ensemble à développer une nouveauté, que ce soit une prestation commune, une enseigne, un produit, ou des connaissances, afin de répondre ensemble à des besoins qu'elles ne pourraient pas satisfaire seules. Issu d'une combinaison de ressources complémentaires, ce type d'alliance résulte d'une réflexion sur le métier ou l'activité d'origine de l'entreprise. Ainsi, certaines firmes envisagent un recentrage alors que d'autres recherchent la diversification, mais l'ensemble des entreprises réalisant ce type de partenariat voient dans l'alliance un moyen de se réorienter. Cette première catégorie d'alliances est alors marquée par la volonté de repenser son métier et de créer une offre ou une activité nouvelle. Elle fonctionne par la mise en commun, le partage ou l'échange de ressources et de compétences entre les dirigeants, qui gardent pour la plupart une activité propre et différente de cette nouvelle offre commune. Cette catégorie s'oppose à une autre forme d'alliance, l'alliance orientée "produit", qui relève de motivations relativement opposées à "l'alliance métier".

L'alliance orientée "produit" peut s'illustrer par les propos d'un des dirigeants interrogés: *"Etre tout petit c'est bien parce qu'on est très spécialisé et très compétent sur un domaine, mais sur un domaine seulement. Et les clients, en général, ils ont un besoin qui dépasse un peu votre seul domaine de compétences. Donc vous vous retrouvez face à un dilemme: perdre le client parce que vous ne savez pas faire, ou récupérer le client et vous débrouiller pour trouver la bonne personne capable de répondre à ce besoin. Et dans ce deuxième cas de figure, comme en général vous n'avez pas les moyens d'embaucher quelqu'un,*

trouver un partenaire, une entreprise qui a les bonnes compétences, celles qui complètent les vôtres, c'est la solution idéale. Vous avez l'efficacité, la réactivité, sans les coûts". Par ces propos, *CDCCom* résume parfaitement la situation dans laquelle se trouvent les entreprises qui réalisent des alliances orientées produit. Comme son nom l'indique, ce type d'alliance est orienté vers le produit, le marché, ou plus largement vers l'image véhiculée par l'entreprise dans son environnement. En effet, il n'y a pas de réelle remise en cause de l'activité de départ, mais plutôt un souhait de paraître plus grand aux yeux du client, d'être compétitif face à des concurrents plus gros, en d'autres termes, d'atteindre un "effet taille", de "croître sans grandir". L'alliance consiste ici en une addition de ressources complémentaires, non plus à une combinaison de ces ressources. C'est ainsi que les entreprises vont développer une enseigne commune, un catalogue commun, ou encore répondre à des appels d'offres ensemble, mais finalement vont simplement se répartir le travail et réaliser chacune la partie pour laquelle elle est spécialisée. 12 alliances sur 20 entrent dans cette catégorie.

3.1. Os Eixos

3.1.1. O eixo “Atividade – Produto”

A aliança com ênfase na “atividade” resulta da partilha de recursos entre as empresas. Se os estabelecimentos conservam suas atividades iniciais, eles trabalham juntos para desenvolver uma novidade, seja uma prestação comum de serviço, uma marca, um produto, ou conhecimentos a fim de responder juntos às necessidades que eles não poderiam atender sozinhos. Nascida de uma combinação de recursos complementares, este tipo de aliança resulta de uma reflexão sobre a ocupação ou a atividade de origem da empresa. Assim, certos estabelecimentos almejam uma volta ao centro ao passo que outros procuram a diversificação, mas o conjunto das empresas realizando este tipo de parceria vê nas alianças um meio de reorientar-se. Esta primeira categoria de alianças é então marcada pela vontade de repensar sobre a sua atividade e criar uma oferta ou uma atividade nova.. Ela funciona pelo compartilhamento ou a troca de recursos e de competências entre os dirigentes, que guardam na sua maioria uma atividade própria e diferente desta nova oferta comum. Esta categoria opõe-se a uma outra forma de aliança, a aliança com ênfase no “produto”, na qual as motivações são relativamente opostas à “aliança atividade”. A aliança com ênfase no “produto” ilustra-se pelas palavras de um dos dirigentes interrogados: *“Ser muito pequeno é bom pois somos muito especializados e muito competentes em uma área, mas em uma única área. E os clientes, geralmente, têm uma necessidade que ultrapassa um pouco esta única competência.. Assim, nós nos encontramos face a um dilema: perder o cliente pois não sabemos fazer ou recuperar o cliente e nos virar para encontrar a pessoa capaz de atender a esta necessidade. E neste último caso, como geralmente não temos meios para contratar alguém, o fato de encontrar um parceiro uma empresa que possua as competências adequadas, completando as nossas é a*

solução ideal. Temos a eficiência, a reatividade sem os custos” Por estas palavras, *CDCom* resume perfeitamente a situação na qual se encontram as empresas que realizam alianças com ênfase no produto. Como seu nome indica, este tipo de aliança está visando ao produto, o mercado, ou a imagem veiculada pela empresa no seu ambiente. De fato, não existe uma real retomada à atividade inicial, mas uma vontade de parecer grande aos olhos do cliente, de ser competitiva frente aos concorrentes maiores, em outros termos, atingir um “efeito porte”, de “crescer sem ampliar”. Aqui a aliança é constituída por uma adição de recursos complementares, não mais a uma combinação destes recursos. É assim que as empresas desenvolverão uma marca comum, um catálogo comum, ou ainda responderão a licitações juntas, mas finalmente vão simplesmente repartir o trabalho e realizar cada uma a sua especialidade. A cada 20 alianças, 12 seguem esta categoria.

Tableau 3 - Les alliances orientées “produit” : description

	Entreprise	Activité	Objet de l'alliance	Fonctionnement
B	Manuloc Bricoloc	Location d'engins de manutention	Création d'un catalogue commun Élargissement de la gamme de produits	Catalogue commun: les produits (complémentaires) figurent sur le même catalogue donné au client, qui ne sait pas que les produits appartiennent à deux entreprises différentes Cumul des zones complémentaires (rurale / bord de mer), permettant l'élargissement de la zone de chalandise Sous-locations et rétrocessions
		Location de matériel de manutention et outillage	Élargissement de la zone de chalandise Image commune	
D	Internet conseil CDCOM	Conception de sites Internet et conseil Internet	Créer, via une enseigne commune, un centre de ressources multimédia, permettant de répondre à tout type de besoin Internet	Communication et réponses à appels d'offres via une enseigne commune couvrant tous les besoins de prestations Internet Répartition des tâches en fonction du domaine de compétences de chacun: graphisme, design sonore et PAO pour <i>CDCom</i> , programmation et développement de bases de données en ligne et d'outils de gestion à distance pour <i>Internet Conseil</i>
		Pressage de CD - Graphisme - PAO		
E	Palanautic Plaisancia	Vente de bateaux d'occasion	Mise en commun des bases de données / catalogues, partage de la zone couverte Affaires en commun et partage des marges	Cumul de zones géographiques complémentaires (est et ouest Méditerranée) Cumul des produits en catalogue et des bases de données clients Affaires en commun et partage des marges
		Vente de bateaux d'occasion		
F	Orgues Clermontais Atelier Breton	Manufacture d'orgues	Réponse commune à un appel d'offres pour restauration d'orgue de cathédrale: chantier de 30 mois	Réponse commune à un appel d'offres Répartition des tâches et du CA au prorata de la taille des entreprises
		Manufacture d'orgues		
I	Alpha AB	Menuiserie aluminium	Utiliser les complémentarités entre activités et le réseau respectif pour augmenter le CA et augmenter leur présence sur le marché	Réponses communes à appels d'offres et partage des tâches en fonction du domaine de compétences de chacun Chantiers en commun avec répartition des tâches (menuiserie / automatisme) Apports d'affaires réciproques
		Automatisme et fermeture		
K	Financia Immosud	Agence immobilière et conseil en gestion de patrimoine	Élargir la gamme de prestations offertes en proposant une offre conjointe: immobilier + gestion du patrimoine Affaires en commun et partage des marges	Cumul de prestations complémentaires offertes au client Apport de marchés et rétrocessions Communication autour d'une offre commune alliant les deux prestations
		Agence immobilière		
M	Cinéson Musikal	Enregistrements sonores pour le cinéma	Mise en commun des compétences sur deux gros contrats de jeu vidéo et long-métrage	Partage du travail sur deux gros contrats avec rétrocession: composition, montage et bruitage pour <i>Cinéson</i> , mixage et gestion des orchestres pour <i>Musikal</i>
		Edition d'enregistrements sonores		
N	Lubripont Matindus	Lubrifiants et autres fournitures	Élargir leur catalogue respectif Augmenter la présence sur la zone	Cumul de produits complémentaires en catalogue (lubrifiants, fournitures industrielles, soudure) Cumul des stocks (stock de lubrifiants et certaines fournitures chez <i>Lubripont</i> , stock de fournitures et matériel soudure chez <i>Matindus</i>) Réponses communes à appels d'offres et répartition des tâches Apports d'affaires avec rétrocession
		Fournitures industrielles		
O	Luna Pub Galaxy	Objet publicitaire, distribution prospectus	Mise en commun des compétences pour l'édition d'imprimés	Affaires en commun et répartition des tâches: prospection, cahier des charges et impression pour <i>Lunapub</i> , graphisme et maquettisme pour <i>Galaxy</i>
		Maquettisme, graphisme, reprographie		
P	Lumison Son & Spectacle	Sonorisation de spectacles	Faire des prestations de gros spectacles en commun	Réponses communes à appels d'offres et répartition des tâches et du CA: sonorisation pour <i>S&S</i> , lumière pour <i>Lumison</i> Location du matériel de <i>S&S</i> pour les spectacles de <i>Lumison</i> à prix très compétitifs Mise à disposition de main d'œuvre de <i>Lumison</i> pour les spectacles de <i>S&S</i>
		Gestion de salles de spectacles et location de matériel sonore		
S	Arc en ciel Ingelec	Cabinet d'architectes	Concevoir des projets de construction et rénovation ensemble Répondre à des concours ensemble	Réponses communes à des concours et répartition des tâches et du CA: conception du projet pour <i>Arc en ciel</i> , prise en compte des contraintes techniques pour <i>Ingelec</i>
		Ingénieur fluides		
T	ADP Feria	Fermeture, vérandas, stores	Utiliser leurs complémentarités d'activités pour augmenter leur CA: dépôt de placards et dressings dans le show-room d' <i>ADP</i> , ventes et rétrocessions, publicité réciproque	Dépôt de placards et dressings de <i>Feria</i> dans le point de vente d' <i>ADP</i> , avec rétrocession sur les ventes Publicité réciproque Récupération des clients du partenaire sur leurs activités respectives
		Placards sur mesure, revêtements murs et sols		

Quadro 3 - As alianças com ênfase no “produto”: descrição

	Empresa	Atividade	Objeto de análise	Funcionamento
B	Manuloc Bricoloc	Locação de aparelhos de manutenção	Criação de um catálogo comum Expansão da gama de produtos Expansão da zona de freguesia Imagem comum	Catalogue commun: les produits (complémentaires) figurent sur le même catalogue donné au client, qui ne sait pas que les produits appartiennent à deux entreprises différentes Cumul des zones complémentaires (rurale / bord de mer), permettant l'élargissement de la zone de chalandise Sous-locations et rétrocessions
		Locação de material de manutenção e ferramentas		
D	Internet conseil CDCOM	Concepção de sites Internet e conselhos Internet	Criar, por meio de uma marca comum, um centro de recursos multimídia, que permitirá responder a qualquer necessidade de Internet	Communication et réponses à appels d'offres via une enseigne commune couvrant tous les besoins de prestations Internet Répartition des tâches en fonction du domaine de compétences de chacun: graphisme, design sonore et PAO pour <i>CDCOM</i> , programmation et développement de bases de données en ligne et d'outils de gestion à distance pour <i>Internet Conseil</i>
		Impressão de CD - Grafismo - PAO		
E	Palanautic Plaisancia	Venda de barcos semi-novos	Compartilhar as bases de dados / catálogos, partilha da zona coberta Negócios em comum e partilha das margens	Cumul de zones géographiques complémentaires (est et ouest Méditerranée) Cumul des produits en catalogue et des bases de données clients Affaires en commun et partage des marges
		Venda de barcos semi-novos		
F	Orgues Clermontais Atelier Breton	Manufatura de orgãos	Resposta comum a uma oferta para restauração do órgão da catedral: obra de 30 meses	Réponse commune à un appel d'offres Répartition des tâches et du CA au prorata de la taille des entreprises
		Manufatura de orgãos		
I	Alpha AB	Marcenaria alumínio	Utilizar as complementaridades entre atividades e a respectiva rede para aumentar o CA e aumentar a sua presença no mercado	Réponses communes à appels d'offres et partage des tâches en fonction du domaine de compétences de chacun Chantiers en commun avec répartition des tâches (menuiserie / automatisme) Apports d'affaires réciproques
		Automatisme et fermeture		
K	Financia Immosud	Agência imobiliária e consultoria em administração de patrimônio	Expandir a gama de serviços oferecidos propondo uma oferta conjunta: imobiliário + gestão do patrimônio. Negócios em comum e partilha das margens de lucros	Cumul de prestations complémentaires offertes au client Apport de marchés et rétrocessions Communication autour d'une offre commune alliant les deux prestations
		Agência imobiliária		
M	Cinéson Musikal	Gravações sonoras para cinema	Compartilhar as competências em dois grandes contratos de vídeo games e longa metragem	Partage du travail sur deux gros contrats avec rétrocession: composition, montage et bruitage pour <i>Cinéson</i> , mixage et gestion des orchestres pour <i>Musikal</i>
		Edição de gravações sonoras		
N	Lubripont Matindus	Lubrificantes e outros fornecimentos	Expandir o seu respectivo catálogo Aumentar a presença na zona	Cumul de produits complémentaires en catalogue (lubrifiants, fournitures industrielles, soudure) Cumul des stocks (stock de lubrifiants et certaines fournitures chez <i>Lubripont</i> , stock de fournitures et matériel soudure chez <i>Matindus</i>) Réponses communes à appels d'offres et répartition des tâches Apports d'affaires avec rétrocession
		Fornecimentos industriais		
O	Luna Pub Galaxy	Objeto publicitário, distribuição prospectos	Compartilhar as competências para a edição de impressos	Affaires en commun et répartition des tâches: prospection, cahier des charges et impression pour <i>Lunapub</i> , graphisme et maquettisme pour <i>Galaxy</i>
		Maquetas grafismo reprografia		
P	Lumison Son & Spectacle	Sonorização de espetáculos	Fazer serviços em comum nos grandes espetáculos	Réponses communes à appels d'offres et répartition des tâches et du CA: sonorisation pour <i>S&S</i> , lumière pour <i>Lumison</i> Location du matériel de <i>S&S</i> pour les spectacles de <i>Lumison</i> à prix très compétitifs Mise à disposition de main d'œuvre de <i>Lumison</i> pour les spectacles de <i>S&S</i>
		Gestão de salas de espetáculos e locação de material sonoro		
S	Arc en ciel Ingelec	Escritório de arquitetos	Conceber juntos projetos de construção e reformas Responder juntas às necessidades	Réponses communes à des concours et répartition des tâches et du CA: conception du projet pour <i>Arc en ciel</i> , prise en compte des contraintes techniques pour <i>Ingelec</i>
		Engenheiros fluidos		
T	ADP Feria	Travas, varandas, cortinas	Utilizar suas complementaridades de atividades para aumentar seu faturamento: entreposto de placas e indicadores no show-room de <i>ADP</i> , vendas e retrocessões, publicidade recíproca	Dépôt de placards et dressings de <i>Feria</i> dans le point de vente d' <i>ADP</i> , avec rétrocession sur les ventes Publicité réciproque Récupération des clients du partenaire sur leurs activités respectives
		Estantes sob medida revestimento de paredes e assoalhos		

Globalement, ces alliances visent à élargir les prestations offertes au client afin de répondre à des besoins plus diversifiés. L'alliance a donc pour effet majeur de véhiculer une image d'entreprise plus grande que ce qu'elle n'est en réalité, sans pour autant utiliser les bénéfices de l'alliance pour investir dans la croissance interne de l'entreprise. Il semble alors que la firme qui a recours à une alliance de ce type veut s'ouvrir de nouvelles opportunités de marché sans pour autant augmenter sa taille.

3.1.2 L'axe "logique égocentrée – logique de co-développement"

Cet axe distingue la logique sous-jacente à l'alliance. En effet, s'il n'était pas directement formulé dans les propos des dirigeants une volonté de se développer soi-même sans partage, il était au contraire souvent cité la nécessité d'aider le partenaire, et la volonté d'évoluer ensemble. Aussi avons-nous effectué une distinction entre les entreprises qui déclaraient ouvertement vouloir autant le développement du partenaire que le leur, et celles qui maintenaient le silence à ce sujet. Il est alors apparu que ces dernières voient avant tout dans l'alliance un moyen d'assurer leur propre développement, sans finalement se préoccuper du partenaire. Leurs "non-propos" sur certains points nous ont alors conduit à identifier une notion de "logique égocentrée", qui constitue l'un des deux extrêmes de cet axe.

La logique égocentrée, comme son nom l'indique, est centrée sur soi. Cette notion peut être illustrée par quelques exemples. *Architek*, jeune architecte sorti de l'école, voit l'alliance comme un tremplin. C'est un moyen pour lui d'assurer son développement et de se constituer un CV: "Pour faire des concours de marchés publics, il y a une annonce qui est passée, il faut déposer un dossier de candidature, et quatre ou cinq entreprises sont sélectionnées. Déjà, pour franchir ce pas, on nous demande le chiffre d'affaires, les références... Mais quand on n'a pas fait grand chose: un bungalow, deux ou trois maisons, il y a peu de chances pour qu'on

vous prenne. Donc la seule manière d'accéder à des concours, c'est de s'associer avec une agence qui va vous apporter ses références et son chiffre". Pour *Arkaban*, son partenaire, l'alliance est un moyen de survivre à court terme. Actuellement en pleine réorientation stratégique suite à la faillite d'un de ses plus gros clients pour lequel il effectuait des prestations d'expertise d'assurance, il a admis que "si ce n'était pas lui, ça pourrait très bien être quelqu'un d'autre". Sa priorité n'est pas d'aider son confrère à démarrer, mais d'assurer sa propre survie. Dans le cas d'*ADP* (menuiserie, fermeture), le dirigeant voit dans l'alliance la possibilité d'élargir les prestations offertes et de récupérer les clients sur son activité première. Il n'entretient d'ailleurs aucune relation régulière avec son partenaire, *Feria* (pose de placards). Ainsi, à cette logique centrée sur son propre développement, et finalement assez désintéressée de celui du partenaire, s'oppose une logique d'entraide, de partage et de soutien mutuel: la logique de co-développement.

Cette notion implique l'idée que le développement de l'entreprise ne peut être entendu (à l'extrême) que par le développement conjoint du partenaire. Ici, des termes tels que "ensemble", "en commun", "soutien" ou "collaboration" apparaissent fréquemment. C'est ainsi que la dirigeante de *Palanautic* (vente de bateaux) exprime sa relation avec son partenaire, pour qui l'entraide est essentielle: "[Si l'alliance s'arrête], au niveau punch, je crois que j'en perds 80%. [...] L'apport principal c'est de ne pas me sentir seule dans mon job. Je ne pourrais pas être seule". De même, le dirigeant d'*Orgues Clermontais* (manufacture d'orgues) exprime l'importance de travailler ensemble et en confiance: "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". Finalement, ces deux dimensions (objet du partenariat et logique sous-jacente) permettent de caractériser quatre configurations d'alliances de TPE.

Globalmente, estas alianças visam a expandir os serviços oferecidos ao cliente para poder responder às necessidades mais diversificadas. O principal efeito desta aliança é o de veicular uma imagem de uma empresa maior do que é na realidade, sem que para isto precise utilizar os benefícios da aliança para investir no crescimento interno da empresa. Parece que o estabelecimento que tem recursos para fazer uma aliança deste tipo quer abrir-se para novas oportunidades e mercado sem que para isto precise aumentar o seu porte.

3.1.2 O eixo “lógica egocêntrica – lógica de co-desenvolvimento”

Este eixo distingue a lógica subjacente à aliança. Na verdade, se nas palavras dos dirigentes não estava diretamente expressa uma vontade de evoluir sozinhos sem compartilhar, pelo contrário, com frequência citavam a necessidade de ajudar o parceiro assim como a vontade de evoluir juntos. Também foi feito uma distinção entre as empresas que declaravam abertamente querer tanto o desenvolvimento do parceiro assim como o seu próprio desenvolvimento, e aquelas que mantinham o silêncio sobre este assunto. Pareceu-nos que estas últimas encaravam a aliança antes de tudo como um meio de assegurar o seu próprio desenvolvimento sem se preocupar com o parceiro. O “silêncio” sobre certos pontos levou-nos a identificar uma noção de “lógica-egocêntrica” que constituiu um dos dois extremos deste eixo.

A lógica egocêntrica, como seu nome já indica, está centrada nela mesma. Esta noção pode ser ilustrada por alguns exemplos. *Architek*, jovem arquiteto que acaba de sair da escola, vê a aliança como um trampolim. É um meio que lhe assegura seu desenvolvimento e o seu currículo: *“Para entrar nos concursos de mercados públicos, há um aviso, é preciso apresentar documentos para se candidatar, quatro ou cinco empresas são selecionadas. Para vencer esta etapa pedem o faturamento, referências... Mas quando não temos muita coisa: somente um bangalô, duas ou três casas, poucas são as chances de sermos*

escolhidos. Então, a única maneira de ter acesso aos concursos é associando-se a uma agência onde teremos as referências e o faturamento”.

Para *Arkaban*, seu parceiro, a aliança é um meio de sobrevivência a curto prazo. Atualmente, em plena reorientação estratégica devido a falência de um dos seus maiores clientes, admitiu que *“se não fosse ele, poderia muito bem ter sido outro”*. Sua prioridade não é a de ajudar seu colega a iniciar, mas a de assegurar sua própria sobrevivência. No caso de ADP (marcenaria e travas), o dirigente vê na aliança a possibilidade de expandir as prestações de serviços e de recuperar os clientes na sua atividade primeira. Aliás, ele não possui nenhuma relação regular com o seu parceiro, *Feria* (colocação de estantes). Assim, com esta lógica centrada no seu próprio desenvolvimento e finalmente muito desinteressada no que diz respeito ao seu parceiro opõe-se uma lógica de ajuda, partilha e apoio mútuos: a lógica de co-desenvolvimento.

Esta noção implica a idéia de que o desenvolvimento da empresa só pode ser entendido (ao extremo) pelo desenvolvimento conjunto do parceiro. Aqui, termos como “juntos”, “em comum”, “apoio” ou “colaboração” aparecem com frequência. É assim que o dirigente de *Palanautic* (venda de barcos) expressa sua relação com seu parceiro, para quem a ajuda mútua é essencial: *“[Se a aliança pára], ao nível punch, creio que perco 80% [...]. A principal ajuda é a de não me sentir sozinha no meu trabalho. Eu não poderia ficar sozinha “ Da mesma maneira, o dirigente da empresa *Orgues Clermontais* (manufatura de órgãos) expressa a importância de trabalhar juntos em confiança: *Aqui eu engajo minha empresa, todos os meus empregados, a sobrevivência do meu estabelecimento nesta obra. Ela dura quase três anos, você imagina ? Não posso errar, é por isso que se não for com ele não será com ninguém.*” Finalmente, estas duas dimensões (objeto da parceria e lógica subjacente) permitem caracterizar quatro configurações de alianças entre as MEs.*

3.2 Les configurations d'alliances de TPE

L'alliance égocentrée orientée métier résulte davantage d'une nécessité de travailler avec un partenaire, que d'une réelle volonté. En effet, dans tous les cas, l'une des deux entreprises a besoin de trouver un partenaire pour atteindre son objectif: se recentrer pour *Vinipassion*, trouver un moyen de stabiliser l'activité pour *Ferazur*, réorienter l'activité de l'entreprise pour *Arkaban* et trouver un moyen de survivre pour *Architek*. Ainsi, l'alliance égocentrée orientée métier est le résultat d'une réflexion sur le métier de l'entreprise, dans le but de se développer soi-même avant tout. Outre cette dimension de nécessité, ce type d'alliance se caractérise également par la mise en commun de ressources ou de compétences: des locaux, une enseigne et un stock pour *Vinipassion* et *Saturne*, des ressources humaines, une ligne de produits et des compétences techniques pour *Cristal* et *Ferazur*, des compétences techniques et des ressources matérielles pour *Gamma* et *Infograf*, et des compétences techniques complémentaires pour *Architek* et *Arkaban*.

L'alliance de co-développement orientée métier est également issue d'une réflexion sur le métier de l'entreprise, mais non plus d'une nécessité. C'est une démarche volontaire, de co-construction, qui lie les deux partenaires. En effet, ils repensent leur métier ensemble, voire envisagent une réorientation complète de l'activité en commun. Ainsi, l'idée étant de devenir plus efficaces ou plus rentables, les entreprises sont parfois prêtes à investir dans des ressources communes: recrutement ou achat commun de matériel. D'une façon générale, cette configuration d'alliance permet aux entreprises d'envisager une réorientation ou une spécialisation de leur activité, notamment par la création d'une offre nouvelle: un journal pour *Sylogis* et *Omega*, une activité de décoration pour *Antinea* et *Vincia*, et une activité de grand événementiel pour *Visual* et *Distritech*. Cette configuration est fortement caractérisée par la volonté d'entraide qui anime les dirigeants.

L'alliance de co-développement orientée produit résulte de cette même démarche de soutien mutuel et d'entraide entre les dirigeants alliés. Toutefois, l'alliance n'a pas pour objet la remise en question du métier, même si les échanges sur leurs activités respectives sont également nombreux dans ce cas. Le partenariat résulte plutôt d'une volonté d'élargir le catalogue de prestations ou de produits, sans modification fondamentale du métier. Il s'agit d'ajouter des ressources complémentaires, de se répartir le travail en fonction des spécialités de chacun, mais aussi d'évoluer ensemble et de valoriser le partenaire. Dans cette configuration, les dirigeants expriment régulièrement le fait qu'ils se recommandent mutuellement aux clients, qu'ils se font de la publicité réciproque, et qu'ils se stimulent mutuellement. Si l'objet est d'atteindre un effet taille, la relation humaine tient une part prépondérante dans le fonctionnement de l'alliance: *“On est deux petits cabinets et quand on s'associe, on ne voit pas deux fois plus grand, on voit dix fois plus grand. On ne fait pas des projets deux fois plus gros, mais on fait des projets dix fois plus gros [...] parce qu'on se donne l'envie, l'énergie, la stimulation”*. C'est ainsi que Jacques Seguy, dirigeant d'*Arc en ciel*, cabinet d'architectes, témoigne de sa relation avec *Ingelec*, ingénieur fluides. La recherche de l'effet taille, tout en maintenant la proximité et la personnalisation chère aux TPE, est clairement formulée par *Internet Conseil* (Conception de systèmes informatiques): *“Par rapport aux petites entreprises, on a la force d'avoir un domaine de compétences plus large grâce à notre partenaire. Et par rapport aux grandes, on a l'avantage de la flexibilité et de l'adaptabilité à des besoins différents. On ne vend pas des recettes toutes faites, mais on adapte notre réponse à des besoins particuliers”*. La logique d'entraide et de partage est donc au centre de ce type d'alliance stratégique. Ainsi trouve-t-on dans cette catégorie trois cas d'alliances où l'un des partenaires envisage par ce biais d'aider l'autre à démarrer: *Palanautic* (vente de bateaux), *Lumison* (sonorisation de spectacles) et *AB* (fermeture et automatisme).

3.2 As configurações de alianças entre ME

A aliança egocêntrica com ênfase na atividade resulta muito mais de uma necessidade de trabalhar com um parceiro do que uma real vontade. Na realidade, em todos os casos, uma das duas empresas precisa encontrar um parceiro para atingir o seu objetivo: o objetivo de *Vinipassion* foi o de se equilibrar, já *Ferazur* precisava encontrar um meio de estabilizar a sua atividade, enquanto *Arkaban* precisava reorientar a sua atividade, e encontrar um meio de sobrevivência era o objetivo de *Architek*. Desta maneira, a aliança egocêntrica com ênfase na atividade é o resultado de uma reflexão sobre a ocupação da empresa com o objetivo principal de desenvolver a si mesma. Além desta dimensão de necessidade, este tipo de aliança caracteriza-se também pela partilha dos recursos ou competências: locais, uma marca e um estoque para *Vinipassion* e *Saturne*, recursos humanos, uma linha de produtos e competências técnicas para *Cristal* e *Ferazur*; competências técnicas e recursos materiais para as empresas *Gamma* e *Infograf*, competências técnicas complementares para *Architek* e *Arkaban*.

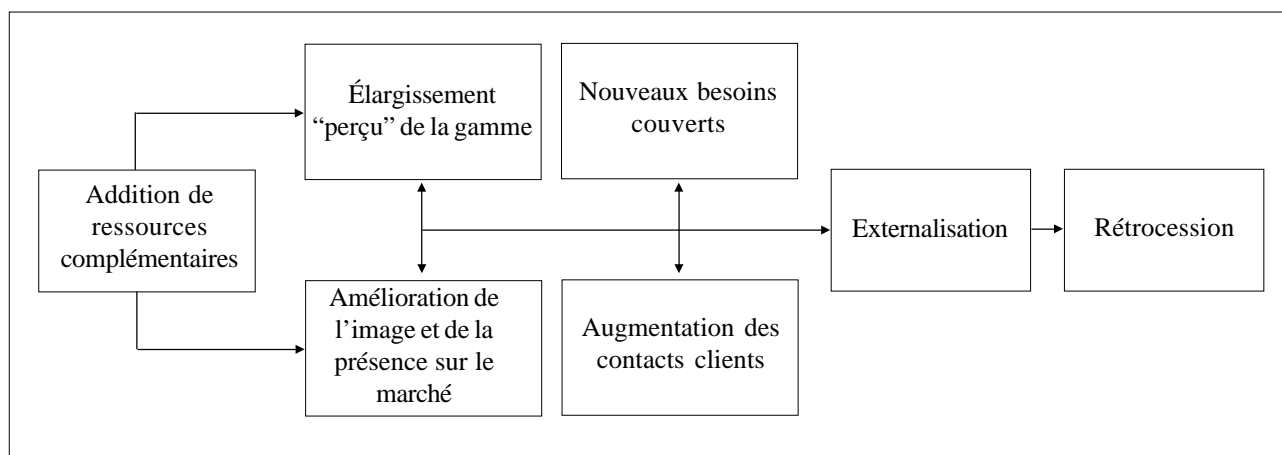
A aliança de co-desenvolvimento com ênfase na atividade é igualmente vinda de uma reflexão sobre a atividade da empresa, mas não mais sobre a necessidade. Trata-se de uma iniciativa voluntária, de co-construção que une os dois parceiros. Na realidade, eles repensam as suas habilidade juntos, e até mesmo visualizam uma reorientação completa da atividade em comum. Assim, como a idéia é a de tornar-se mais eficiente e mais rentável, às vezes as empresas estão prontas a investir em recursos comuns: contratação ou compra em comum de material. De uma maneira geral, esta configuração de aliança permite às empresas considerar a possibilidade de uma reorientação ou uma especialização de suas atividades, principalmente pela criação de uma nova oferta: um jornal para *Sylogis* e *Omega*, uma atividade de decoração para *Antilinea* e *Vincia*, e um evento de grande porte para as empresas *Visual* e *Distritech*. Esta configuração é fortemente caracterizada pela vontade de ajuda mútua que motiva os dirigentes.

A aliança de co-desenvolvimento com ênfase no produto resulta desta mesma iniciativa de apoio mútuo entre os dirigentes aliados. Contudo, a aliança não tem como objeto recolocar em questão a atividade, mesmo se as trocas sobre as suas respectivas atividades forem também numerosas neste caso. A parceria resulta principalmente de uma vontade em expandir o catálogo de serviços ou de produtos, sem modificações fundamentais de suas atividades. Trata-se de acrescentar recursos complementares, repartir o trabalho em função das especialidades de cada um, mas também de evoluir juntos e de valorizar o parceiro. Nesta configuração, os dirigentes expressam regularmente que eles indicam uns aos outros aos seus clientes, que fazem publicidade recíproca e que se estimulam mutuamente. Se o objetivo é o de atingir um efeito sobre o porte, a relação humana tem uma parte preponderante no funcionamento da aliança: “*Somos dois pequenos escritórios e quando a gente se associa, não nos vemos duas vezes maiores, nos vemos dez vezes maiores [...] pois existem a motivação, a energia e o estímulo* “. É assim que Jacques Seguy, dirigente da *Arc en ciel*, escritório de arquitetos, dá o seu testemunho sobre a sua relação com a *Ingelec*, engenheiro de fluídos. A procura pelo efeito porte, mantendo a proximidade e a personalização estimadas pelas MEs, é claramente formulada pela *Internet Conseil* (Concepção de sistemas informáticos): “*em relação às pequenas empresas temos a força de possuir uma área de competências mais larga graças ao nosso parceiro. E em relação às grandes, temos a vantagem da flexibilidade e da adaptabilidade às necessidades diferentes. Não vendemos receitas prontas, mas adaptamos nosso serviço às necessidades particulares* “A lógica de ajuda mútua e de partilha é o centro deste tipo de aliança estratégica. Assim, encontramos nesta categoria três casos de alianças, onde um dos parceiros quer, por este meio, ajudar ao outro a dar a largada: *Palanautic* (venda de barcos), *Lumison* (sonorização de espetáculos) e *AB* (travas e automatismos). A lógica de ajuda mútua torna-se totalmente ausente assim que se entra na

La logique d'entraide devient totalement absente dès lors qu'on entre dans la configuration **d'alliance égo-centrée orientée produit**. Ici, le but est d'accéder à des ressources complémentaires, qui viennent compléter le portefeuille de prestations ou de produits à offrir au client. Par un système de répartition des tâches et de rétrocession financière, les entreprises cherchent avant tout à bénéficier d'une image d'entreprise plus grande, en externalisant vers le partenaire la partie moins

maîtrisée, et en touchant des commissions sur les ventes au prorata de leur participation. Ici, le développement du partenaire n'est pas au centre des préoccupations, pourvu que l'alliance leur permette leur propre développement. L'alliance égo-centrée orientée produit a pour objet d'être compétitif face à des entreprises de plus grande taille, ou plus simplement de pouvoir offrir des prestations complémentaires, pour toucher plus de clients, et les récupérer sur leur activité première.

Figure 5 - Fonctionnement de l'alliance égo-centrée orientée produit



Ainsi, si l'alliance métier s'oriente vers une réorganisation de l'entreprise ou une réflexion sur le métier, l'alliance produit vise davantage à améliorer la présence commerciale, ou à trouver de nouveaux débouchés pour les compétences actuelles de l'entreprise.

4 Implications sur les modes de gestion de l'alliance

4.1 Les alliances de TPE: des alliances informelles

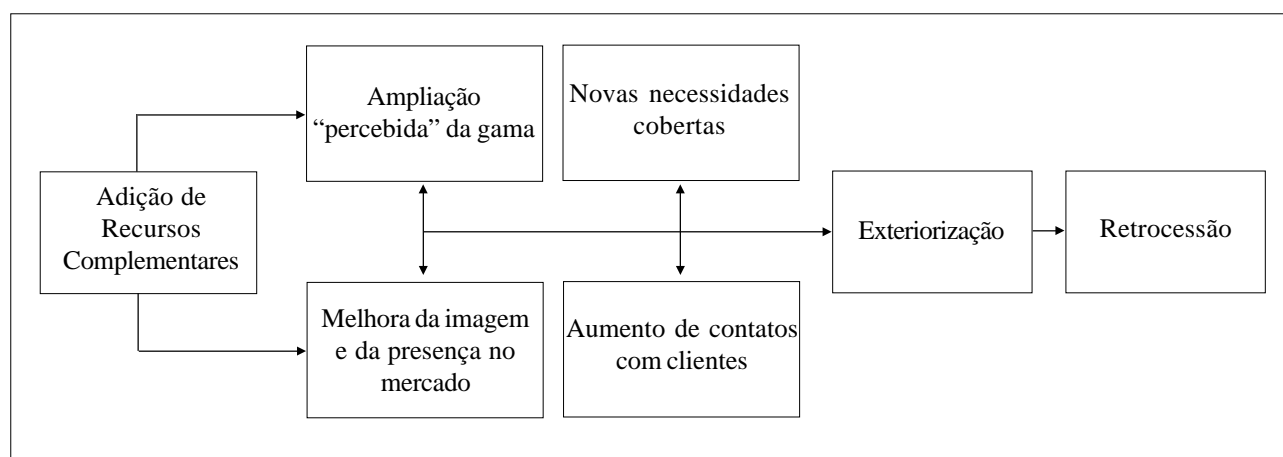
Lorsque ont été abordées les questions concernant la coordination des partenaires, plusieurs points sont apparus. Tout d'abord, aucune alliance n'est formalisée par un contrat écrit. L'engagement est (m)oral entre les dirigeants, qui mettent en avant l'importance de la parole donnée et des valeurs communes. Mais si ce résultat constitue déjà en soi une spécificité des TPE, cela va plus loin dans le

sens où le contrat est catégoriquement refusé par 18 dirigeants. Il faut ajouter à ces derniers les dirigeants qui, s'ils ne déclarent pas ouvertement le refus, déclarent se méfier du contrat et le juger inutile (13 dirigeants). En tout, 31 dirigeants sur 40 ont au minimum une confiance plus que réduite dans la contractualisation, et la moitié d'entre eux refusent tout simplement de contractualiser la relation. Trois arguments au refus ont été majoritairement cités: la volonté de conserver son autonomie, l'importance de la parole donnée, et l'importance des valeurs communes. Si le contrat était proposé, il pourrait engendrer une rupture de la confiance mutuelle. La représentation que se fait le dirigeant du contrat pourrait devenir autoréalisatrice, et le pousser ainsi à adopter un comportement opportuniste... C'est ainsi que les propos suivants ont été relevés: *"Je trouve que le formalisme est un échec à la collaboration [...] La collaboration serait complètement inhumaine si on faisait ça"* (Sylogis); ou encore *"Avec lui [le partenaire], à part*

configuração de **aliança egocêntrica com ênfase no produto**. Aqui, o objetivo é ter acesso aos recursos complementares que vêm completar o quadro das prestações de serviços ou de produtos oferecidos aos clientes. Por um sistema de repartição de tarefas e de retrocessão financeira, as empresas procuram antes de tudo beneficiar-se de uma imagem de empresa maior exteriorizando ao parceiro a parte menos dominada e recebendo

comissões sobre as vendas proporcionais à sua participação. Aqui, o desenvolvimento do parceiro não é o centro das preocupações, visto que a aliança lhe permitirá seu próprio desenvolvimento. A aliança egocêntrica com ênfase no produto tem como objetivo ser competitiva frente às empresas de maior porte, ou simplesmente poder oferecer prestações de serviços complementares, para atingir mais clientes e recuperá-los para sua atividade principal.

Figura 5 - Funcionamento da aliança egocêntrica com ênfase no produto



Assim, se a aliança atividade orienta-se em direção da reorganização da empresa ou uma reflexão sobre a atividade, a aliança produto visa principalmente melhorar a presença comercial ou encontrar novos mercados para as competências atuais das empresas envolvidas.

4. Implicações sobre os modos de gestão da Aliança

4.1 As alianças entre MEs: alianças informais

Quando foram abordadas as questões referentes à coordenação dos parceiros, vários pontos surgiram. Primeiramente, nenhuma aliança foi formalizada por meio de um contrato escrito. O engajamento entre os dirigentes é (m) oral, para quem o valor da palavra dada e valores comuns possuem muita importância. Mas se o resultado em si já constitui uma especificidade das MEs, isto vai além no sentido em que o contrato é categoricamente recusado por

18 dirigentes. A estes últimos, é preciso acrescentar os dirigentes que, se não declaram abertamente recusá-lo, declaram desconfiar do contrato e o julgam inútil (13 dirigentes). Em todo caso, entre 40 dirigentes, 31 possuem pelo menos uma confiança reduzida nos contratos, e a metade simplesmente recusa colocar a relação em um contrato. Três argumentos foram majoritariamente citados; a vontade de conservar sua autonomia, a importância da palavra dada, e a importância de valores comuns. Se o contrato fosse proposto, poderia desencadear uma ruptura na confiança mútua. A representação que faz o dirigente poderia tornar-se auto-realizadora e empurrá-lo a adotar um comportamento oportunista... Foi assim que as seguintes palavras foram extraídas: “ *Eu acho que a formalidade leva à colaboração ao fracasso[...]* A colaboração seria completamente desumana se fizéssemos isto “ (Sylogis); ou ainda “ *Com ele [o parceiro], além de perder toda a sua confiança, eu não teria nada a ganhar com*

perdre toute sa confiance, je n'aurais rien à gagner à lui proposer un contrat" (Palanautic). D'une façon générale, si la confiance est généralement mise en avant dans la littérature comme facteur de succès d'une alliance, elle prend une dimension toute différente en TPE, puisque la contractualisation peut être perçue à l'inverse de ce qu'elle l'est en grande entreprise: une forme de trahison, risquant de mettre en péril la pérennité du partenariat (Jaouen, 2004). Ce qui est traditionnellement présenté comme créateur de sécurité, de tranquillité et de confiance réciproque, apparaît ici comme un acte profondément déstabilisateur.

4.2 Le refus du contrat dans les alliances orientées "produit"

Dans les alliances "produit", qu'elles soient égocentrées ou de co-développement, la confiance prédomine largement, et le contrat est refusé. Celui-ci est jugé inutile car l'entreprise ne remet pas en question son métier, et que sa survie ne dépend pas fondamentalement du partenariat. L'importance de la parole et des valeurs communes, ainsi que la volonté d'autonomie, prennent alors le pas sur un contrat que beaucoup admettent ne pas avoir les compétences pour constituer. C'est ainsi que *Bricoloc* (location de matériel de manutention) exprime: *"On s'est mis d'accord, on se respecte, on se fait confiance, et on tient nos engagements. Et si un jour il ne joue pas le jeu, ce sera fini, un point c'est tout. [...] C'est une question d'honneur"*. Sans être aussi catégorique, *Alpha*, menuiserie aluminium, en alliance avec *AB*, exprime: *"Non, il ne faut pas en faire. Dès qu'il y a un contrat, il y a des contraintes, il y a des règles. Et il ne faut pas de règles. Il faut que ça reste complètement informel. Il ne faut pas lier les hommes sur des sentiments ou des valeurs. A partir du moment où il y a un contrat, [...] on peut facilement se retrancher derrière. Et nous c'est plus profond que ça. Il faut que ce soit un état d'esprit. C'est pour ça qu'on ne peut pas formaliser, réglementer ce type de relation. Si*

vous l'amenez sous forme de contrat ou de règles, c'est fini, c'est mort, ça n'existera plus". Ainsi, la confiance entre les dirigeants prédomine et les conduit à refuser le contrat. Mais si c'est la relation amicale qui rend la contractualisation superflue dans les alliances de co-développement, c'est davantage un intérêt commun à collaborer dans les alliances égocentrées qui autorise la confiance: les deux partenaires ont tout intérêt à travailler en collaboration pour favoriser le développement de leurs activités respectives.

4.3 La confiance dans les alliances de co-développement orientées métier

Dans ce type d'alliance, la confiance prédomine largement du fait du lien fort qui unit les partenaires. Mais il n'en demeure pas moins que certains d'entre eux aimeraient formaliser la relation par un contrat écrit. Dans tous les cas où l'un des dirigeants souhaite la formalisation, celui-ci est issu d'une volonté de renforcer le partenariat, afin de le consolider. Les enjeux devenant importants et mettant en jeu le développement de l'entreprise, il semble primordial à un certain nombre de dirigeants de "verrouiller" le partenariat afin de continuer le développement sur des bases plus solides. Ainsi, *Visual* et *Distritech* envisagent d'établir un contrat de partenariat, bien que *Distritech* soit déjà détenteur de 12% du capital de *Visual*. *Antinea* et *Vincia* souhaitent quant à eux formaliser leur relation concernant le matériel et l'utilisation du local, qui accueille désormais les deux activités. Toutefois, il n'en va pas de même lorsque l'on s'intéresse aux alliances égocentrées orientées métier.

4.4 La confiance contrainte dans les alliances égocentrées orientées métier

Ici, la confiance est contrainte dans la plupart des cas. Ceci peut s'expliquer par le fait que les dirigeants entretiennent un lien faible au sens de Granovetter (1985, 2000), mais pourtant partagent des objectifs qui peuvent remettre fortement en question la viabilité de l'entreprise si l'alliance venait

a proposta de um contrato “ (Palanautic). De uma maneira geral, se na literatura a confiança é geralmente destacada como fator de sucesso, ela toma uma dimensão bem diferente na ME, já que a contratualidade pode ser vista de modo diferente do que é vista em uma grande empresa: uma forma de traição, correndo o risco de colocar em perigo a duração da parceria (Jaouen, 2004). Aquilo que é tradicionalmente apresentado como fator de segurança, de tranquilidade e de confiança recíproca, aparece neste caso como um ato profundamente desestabilizador.

4.2 A recusa ao contrato nas alianças com ênfase no “produto”

Nas alianças “produto” sejam elas egocêntricas ou de co-desenvolvimento, a confiança predomina intensamente e o contrato é recusado. Este é julgado inútil pois a empresa não coloca em questão a sua atividade, sua sobrevivência não depende fundamentalmente desta parceria. A importância da palavra dada e dos valores comuns, assim como o desejo de autonomia, prevalecem sobre o contrato, aliás, que muitos admitem não ter capacidade para constituir. Foi assim que *Bricoloc* (locação de material de manutenção) declara: “*Entramos em um acordo, nos respeitamos, confiamos um no outro e mantemos os nossos compromissos. E se um dia ele não participar mais deste jogo, então acabou, ponto final e pronto.[...] É uma questão de honra*”. Sem ser tão categórica, *Alpha*, marcenaria em alumínio, na aliança com *AB* declara: “*Não, não é preciso se preocupar. A partir do momento que existe um contrato, existem imposições, existem regras. Não é preciso ter regras. Precisa ficar completamente informal. Não devemos fazer uma ligação entre homens, sentimentos e valores. A partir do momento em que existe um contrato, [...] podemos facilmente nos esconder por trás dele. Nós somos mais profundos do que isto. É preciso que seja um estado de espírito. É por isto que não podemos formalizar, impor regras neste tipo de relação. Se conduzirmos em forma de contrato ou de*

regras, acabou, morreu, não existirá mais”.. Assim, a confiança entre dirigentes predomina e os conduz a recusar o contrato. Mas se é a relação de amizade que torna a contratualidade supérflua nas alianças de co-desenvolvimento, é mais o interesse comum presente nas alianças egocêntricas que autoriza a confiança, os dois parceiros têm todo o interesse em trabalhar em colaboração para favorecer o desenvolvimento de suas atividades respectivas.

4.3 A confiança nas alianças de co-desenvolvimento com ênfase na atividade

Neste tipo de aliança, a confiança predomina intensamente devido ao laço forte que une os parceiros. Mas pode ocorrer que alguns gostariam de formalizar a relação por meio de um contrato escrito. Em todos os casos onde um dos dirigentes deseja formalizar a relação, esta iniciativa nasce da vontade de reforçar a parceria e consolidá-la. Os desafios, sendo importantes e colocando em jogo o desenvolvimento da empresa, parece primordial a certo número de dirigentes “amarrar” a parceria para dar continuidade ao desenvolvimento sobre bases mais sólidas. Desta maneira, *Visual* e *Distritech* visam a estabelecer um contrato de parceria, mesmo *Distritech* sendo detentora de 12% do capital de *Visual*. Quanto à *Antinea* e *Vincia*, elas desejam formalizar sua relação no que diz respeito ao material e a utilização do local que acolhe atualmente as duas atividades. No entanto, não ocorre o mesmo tratando-se das alianças egocêntricas com ênfase na atividade.

4.4 A Confiança imposta nas alianças egocêntricas com ênfase na atividade.

Aqui, a confiança é imposta na maioria dos casos. Isto pode se explicar pelo fato que os dirigentes mantêm um laço fraco segundo Granovetter (1985,2000), mas compartilham objetivos que podem colocar fortemente em questão a viabilidade da empresa se a aliança fosse findada. Este ponto deve ser ligado à noção de

à s'arrêter. Ce point est à rattacher à la notion d'interdépendance des partenaires. En effet, dans les alliances métier, l'interdépendance est forte dans la plupart des cas. Or, comme le lien entre les partenaires est faible, il est alors logique qu'ils ne se fassent qu'une confiance timide. Un propos d'*Architek* (architecte) illustre bien cette idée: *“Ce qui est particulier entre nous, c'est d'avoir une relation qui n'est pas vraiment cadrée au niveau d'un contrat. Par exemple, actuellement il me doit 9000 €, si il veut il peut disparaître dans la nature et ne pas me payer. Ce qui fait que la relation est particulière, c'est que c'est une relation de confiance qui s'est installée et qu'il est assez difficile de... parce que moi je me suis fais avoir plein de fois... J'ai travaillé avec des amis, où je n'ai pas forcément fait signer de devis, et quand j'envoyais la facture elle ne me revenait jamais payée”*. Ainsi, si les dirigeants déclarent se faire confiance, certains propos permettent de penser que la confiance est contrainte, soit par une habitude, soit parce que la collaboration a commencé de façon informelle, et que les dirigeants n'ont pas osé changer de fonctionnement et demander un contrat.

Paradoxalement, les dirigeants qui témoignent une confiance contrainte envers leur partenaire ne veulent pas tous pour autant contractualiser. Seuls quatre dirigeants souhaitent formaliser la relation. Les résultats montrent qu'ils ont pour motif la volonté de se protéger, notamment d'une absorption du savoir-faire par le partenaire. A l'opposé, leurs partenaires refusent le contrat en argumentant le maintien de l'autonomie, mais les résultats montrent qu'ils sont effectivement en train d'absorber ledit savoir-faire. Ainsi, l'alliance égocentrée orientée métier est la configuration où la confiance contrainte prend toute sa dimension: dès lors que les firmes poursuivent des objectifs individuels en ayant besoin et en étant dépendantes du partenaire. C'est alors cette profonde divergence entre l'interdépendance des alliés, très forte dans ce cas, et le lien qui les rattache, faible et impersonnel le plus souvent, qui contribue à créer ce climat de confiance contrainte.

D'une façon générale, le mode de coordination des alliances de TPE est fortement rattaché à deux éléments: d'une part, le lien qui unit les dirigeants, et d'autre part, l'interdépendance des partenaires. En effet, cette double prise en compte explique pourquoi les dirigeants en alliance égocentrée orientée produit refusent le contrat et se coordonnent par la confiance. Etant dans une relation où ils n'échangent que peu d'informations autres que commerciales, ils ont tous deux davantage à gagner en restant ensemble qu'en étant séparés. La confiance est alors permise puisque l'interdépendance est faible ou moyenne. C'est l'intérêt mutuel qui prédomine dans ce type de relation. A l'opposé, dans les alliances égocentrées orientées métier, l'interdépendance est forte puisque les deux dirigeants envisagent une modification de l'activité par la collaboration. Or, n'ayant pas de lien personnel, et souvent ne se connaissant pas avant l'alliance, ils ne font preuve que d'une confiance contrainte, et craignent une absorption du savoir-faire par le partenaire. Entre les deux, la confiance prime dans les alliances de co-développement, qu'elles soient orientées métier ou produit, car les dirigeants éprouvent une grande affection l'un pour l'autre, et la communauté de valeurs prend le pas sur un contrat qui *“n'a pas sa place dans de véritables relations humaines”* (Alpha).

5 Conclusion

Les résultats de cette recherche témoignent de la spécificité des alliances stratégiques lorsqu'elles mettent en relation des très petites entreprises. L'état de l'art présenté au début de ce travail a montré que les alliances stratégiques, lorsqu'elles concernent les grandes entreprises, peuvent prendre plusieurs formes: additives ou complémentaires, entre entreprises concurrentes ou non (HENNART, 1988; DUSSAUGE et GARRETTE, 1995, entre autres). Les travaux sur les alliances de PME montrent en revanche que ce type de firme évite, voire refuse les alliances entre concurrents, et favorise les alliances complémentaires plutôt qu'additives (PUTHOD, 1995; BACUS MONTFORT, 1997). Les résultats de cette

interdependência dos parceiros. Na realidade, nas alianças atividade, a interdependência é forte na maioria dos casos. Ora, como o laço entre os parceiros é fraco, então é lógico que tenham somente uma confiança tímida. Uma declaração de *Architek* (arquitetos) ilustra bem esta idéia: *“aquilo que é particular entre nós, é de termos uma relação que não está realmente enquadrada ao nível de um contrato. Por exemplo, atualmente ele me deve 9000 €, se ele quiser ele pode desaparecer e não me pagar. O que faz da relação algo particular, é uma relação de confiança que foi instalada e que é bem difícil de... porque eu fui enganada várias vezes.. Eu trabalhava com amigos, e não fiz assinar os orçamentos e quando eu enviava a fatura ela nunca voltava paga”*. Assim, se os dirigentes declaram ter confiança, certas declarações permitem pensar que a confiança é imposta, ora por um hábito, ora porque a colaboração começou de maneira informal e que os dirigentes não tiveram a ousadia de mudar o funcionamento e solicitar um contrato. Paradoxalmente, os dirigentes que declaram uma confiança imposta para com os seus parceiros não querem para isto firmar um contrato. Somente quatro dirigentes desejavam formalizar a relação. Os resultados mostram que eles têm como motivo a vontade de se proteger, principalmente se proteger de uma absorção da sua habilidade pelo seu parceiro. Opondo-se a isto, seus parceiros recusam o contrato argumentando a manutenção da autonomia, mas os resultados mostram que eles estão efetivamente absorvendo a já mencionada habilidade. Desta forma, a aliança egocêntrica com ênfase na atividade é a configuração onde a confiança imposta toma toda a sua dimensão: por conseguinte as empresas seguem os objetivos individuais, tendo necessidade e estando dependentes de seu parceiro. Então é esta profunda divergência entre interdependência dos aliados, muito forte neste caso, e o laço que os une, geralmente fraco e impessoal, que contribuem para criar este clima de confiança imposta.

De maneira geral, o modo de coordenação das alianças entre MEs está fortemente ligado a dois elementos: por um lado o laço que une os dirigentes e por outro, a interdependência dos parceiros. De fato, esta dupla consideração explica porque os dirigentes das alianças egocêntricas com ênfase no produto recusam o contrato e se organizam pela confiança. Estando em uma relação onde trocam somente poucas informações além das comerciais, ambos têm mais chance de ganhar permanecendo juntos do que separados. A confiança é então permitida já que a interdependência é fraca ou média. É o interesse mútuo que predomina neste tipo de relação. Opondo-se a isto, nas alianças egocêntricas com ênfase na atividade, a interdependência é forte já que os dois dirigentes almejam uma mudança de atividade por meio desta colaboração. Ora, não tendo laço pessoal e freqüentemente não se conhecendo antes da aliança, eles fazem prova de uma confiança imposta, e temem uma absorção da habilidade pelo parceiro. Entre os dois, a confiança prima nas alianças de co-desenvolvimento, sejam elas com ênfase na atividade ou no produto, pois os dirigentes possuem uma grande afeição um pelo outro, e a comunidade de valores é mais importante do que um contrato que *“não tem lugar nas verdadeiras relações humanas”* (Alpha).

5 Conclusão

Os resultados desta pesquisa mostram a especificidade das alianças estratégicas, quando colocam em relação às microempresas. A situação apresentada no início deste trabalho demonstrou que as alianças estratégicas, quando dizem respeito às grandes empresas, podem adquirir várias formas: aditivas ou complementares, entre empresas concorrentes ou não (HENNART, 1988, DUSSAUGE e GARRETTE, 1995, entre outros). Os trabalhos sobre as alianças entre PME mostram em compensação que este tipo de estabelecimento evita, ou até mesmo recusa as alianças entre concorrentes, e favorece as alianças complementares mais do que as aditivas (PUTHOD,

recherche montrent que les TPE ne refusent pas forcément les alliances avec des concurrents, puisque quatre alliances concernent des firmes concurrentes. Toutefois, elles ne se perçoivent pas comme telles, mais plutôt comme des “confrères”. De plus, assez paradoxalement, dans les quatre cas les dirigeants réalisent des alliances de co-développement. En effet l'on peut supposer que s'ils sont dans une logique égocentrée, ils ne peuvent se faire confiance, chacun craignant des objectifs cachés (le *hidden agenda* mis en avant dans le courant de l'économie industrielle), et dans ce cas refusent de s'allier avec une entreprise concurrente. En revanche, dans une logique de co-développement, c'est davantage la recherche “d'évitement de la concurrence” qui est centrale. Les TPE peuvent alors envisager de s'allier avec un concurrent dès lors que la confiance est assurée par un lien fort, et que l'alliance permet d'accroître la présence de l'entreprise sur le marché, ou d'accéder à des projets de plus grande ampleur (appels d'offres importants par exemple).

D'autre part, les alliances mettant en relation deux TPE présentent la double dimension additivité et complémentarité, dimensions qui sont généralement dissociées voire opposées dans les travaux sur les alliances en grande entreprise ou en PME. En effet, les entreprises recherchent, dans tous les cas, des ressources complémentaires aux leurs. De plus, dans les alliances “produit” notamment (mais ceci est également vrai dans certaines alliances orientées “métier”), les entreprises recherchent l'atteinte d'un “effet taille”: elles cherchent à croître, sans grandir. En additionnant des ressources complémentaires, les entreprises cherchent à élargir leur gamme de prestations, à toucher un éventail plus large de clients, à agrandir leur zone de couverture, et à donner l'image d'une entreprise de plus grande taille. Pouvant répondre à des demandes plus larges, dépassant leur seul domaine de compétences, elles accèdent à des marchés qu'elles n'auraient pas pu toucher si elles étaient restées seules, car leurs compétences trop spécialisées, ou leur taille trop réduite, ne leur permettent pas d'y répondre. Ainsi, les alliances stratégiques entre TPE sont spécifiques dans le sens où elles ne relèvent ni des processus

mis en avant pour les grandes entreprises, ni de ceux concernant les PME. Ici, additivité et complémentarité ne s'opposent pas dans deux formes d'alliances bien distinctes, mais sont combinées afin d'atteindre le double objectif de conservation de la spécialité - effet taille.

Enfin, les alliances stratégiques entre TPE relèvent également de modes de coordination spécifiques. Aucune alliance ne fait l'objet d'un contrat écrit, mises à part celles qui répondent ensemble à un appel d'offres et où la répartition des tâches est implicitement déterminée à l'avance. De plus, le refus du contrat dans plus des trois-quarts des alliances étudiées témoigne de cette spécificité. Ceci est à rapprocher du lien fort et affectif établi entre les dirigeants, qui ne peuvent travailler sans confiance pour la grande majorité d'entre eux. Ainsi, dans la majeure partie des cas, la construction d'un lien fort entre les partenaires est indispensable pour envisager un partenariat, et de fait, la relation étant interpersonnelle, le contrat devient superflu. Enfin, la notion de confiance contrainte est assez novatrice pour analyser les modes de coordination de l'alliance stratégique. Celle-ci apparaît dès lors que les dirigeants sont fortement interdépendants, mais sont dans une logique égocentrée. On peut alors supposer que ce type d'alliance est le plus propice à l'échec du partenariat.

D'un point de vue méthodologique, l'objet de cette recherche qualitative est principalement la découverte et l'exploration d'un nouveau domaine, et le développement d'hypothèses. Elle implique donc un certain nombre de biais dont il faut tenir compte. Si l'interprétativisme permet une compréhension en profondeur d'un phénomène, il y a inévitablement interprétation des actions, non seulement de la part du chercheur, mais aussi des acteurs étudiés. Ainsi, un entretien sera un acte caractérisé par l'interprétation de l'interviewé puis celle du chercheur. Toutefois, la triangulation des données et l'hétérogénéité de l'échantillon permettent de penser que ces résultats présentent une validité interne et externe satisfaisante. En effet, on considère généralement qu'un échantillon homogène favorise la mise en évidence de relations et la construction d'une théorie, en évitant tout élément atypique. Par opposition, l'on va favoriser des éléments

1995 e BACUS MONFORT, 1997). Os resultados desta pesquisa mostram que as MEs não recusam necessariamente as alianças com os concorrentes, já que quatro alianças estão relacionadas com estabelecimentos concorrentes. No entanto, elas não se sentem como tais, sentem-se mais como “colegas”. Além do mais, paradoxalmente, nestes quatro casos, os dirigentes realizam alianças de co-desenvolvimento. Na realidade, podemos supor que se eles seguem uma lógica egocêntrica, eles não podem ter confiança entre si, cada um temendo objetivos escondidos (a *hidden agenda* colocada à frente na corrente da economia industrial) e, neste caso, recusando aliar-se com uma empresa concorrente. Em compensação, em uma lógica de co-desenvolvimento, é muito mais a procura “para evitar a concorrência” que é central. As MEs podem então vislumbrar aliar-se com um concorrente, quando a confiança estiver assegurada por um laço forte, fazendo com que a presença da empresa cresça no mercado ou tenha acesso a projetos de maior amplitude (licitações importantes, por exemplo).

Por outro lado, as alianças que colocam em relação duas MEs apresentam a dupla dimensão aditividade e complementaridade, dimensões que estão geralmente dissociadas ou até mesmo opostas nos trabalhos sobre alianças entre grandes empresas ou entre PME. Realmente, as empresas procuram, em todos os casos, recursos complementares aos seus. Além do mais, nas alianças “produto” principalmente (mas isto também é verdadeiro em certas alianças “atividade”), as empresas procuram atingir um efeito “porte”: elas procuram crescer sem ampliar. Adicionando recursos complementares, as empresas procuram expandir sua gama de prestação de serviços, atingir um leque maior de clientes, ampliar a sua zona de abrangência e lançar a imagem de uma empresa de maior porte. Podendo atender uma maior demanda, ultrapassando a sua única área de competência, elas chegam aos mercados que não poderiam ter atingido, se continuassem sozinhas, pois suas competências muito especializadas ou seu porte muito reduzido não permitiriam esta possibilidade. Assim, as alianças estratégicas entre MEs são

específicas no sentido em que elas não estabelecem nem processos que são importantes para as grandes empresas, nem aqueles que dizem respeito às PMEs. Aqui, aditividade e complementaridade não se opõem nas duas formas distintas de alianças, mas estão combinadas para atingir o duplo objetivo de conservação da especialidade - efeito porte.

Finalmente, as alianças estratégicas entre MEs estabelecem também modos de coordenação específicos. Nenhuma aliança está baseada em um contrato escrito, salvo aquelas que respondem juntas a uma licitação e onde a repartição das tarefas está implícita e previamente determinada. Além disto, a recusa do contrato em mais de três quartos das alianças estudadas demonstra esta especificidade. Deve-se isto ao laço forte e afetivo estabelecido entre os dirigentes que não podem trabalhar em o fator confiança. Assim, na maioria dos casos, a construção de uma ligação forte entre os parceiros é indispensável para que se possa pensar em uma parceria e, por este motivo, a relação sendo interpessoal, o contrato torna-se supérfluo. Finalmente, a noção de confiança imposta é relativamente inovadora para analisar os modos de coordenação da aliança estratégica. Ela aparece assim que os dirigentes estão fortemente interdependentes, mas seguem uma lógica egocêntrica. Supõe-se então que este tipo de aliança seja o mais propício ao fracasso da parceria.

De um ponto de vista metodológico, o objetivo desta pesquisa qualitativa é principalmente o da descoberta e exploração de uma nova área e o desenvolvimento de hipóteses, implicando assim certo número de desvios que devem ser levados em conta. Se a interpretação permite uma compreensão profunda de um fenômeno, há inevitavelmente a interpretação das ações, não somente por parte do pesquisador, mas também por parte dos atores estudados. Desta forma, uma entrevista será um ato caracterizado pela interpretação do entrevistado e depois pela do pesquisador. No entanto, a triangulação dos dados e a heterogeneidade da amostragem permitem pensarmos que estes resultados apresentam uma validade interna e externa satisfatória. Geralmente,

dissemblables lorsque l'on souhaite étendre des résultats déjà établis et possédant une forte validité interne. Entre les deux, Cook et Campbell (1979, cités par Royer et Zarlowski, 1999b) proposent une solution qui consiste à utiliser des échantillons composés d'éléments volontairement très différents, pour augmenter la validité externe des résultats. En effet, "le principe d'inférence est le suivant: l'hétérogénéité exerçant une influence négative sur la significativité de l'effet, si la relation apparaît significative malgré cet inconvénient, alors les résultats peuvent faire l'objet d'une généralisation" (p 197). Ainsi, la petitesse de l'échantillon est dans une certaine mesure compensée par une variété de secteurs et de profils d'entreprises.

Finalement, d'un point de vue pratique, les résultats de la recherche montrent que l'alliance semble bénéfique à la TPE dans le sens où elle lui assure de nouveaux débouchés, qu'ils soient purement commerciaux, ou pouvant aller jusqu'à la remise en question de l'activité même de l'entreprise. Au vu des discours des dirigeants interrogés, l'alliance permet d'améliorer la pérennité des firmes. Oliver (2001) montre qu'une corrélation existe entre l'absence d'alliance et la mort précoce des petites entreprises de biotechnologie. Si ce secteur d'activité n'a pas été pris en compte dans la présente recherche, plusieurs dirigeants témoignent néanmoins du rôle joué par l'alliance dans leur pérennité. Par ailleurs, l'alliance permet à la TPE de dépasser la saturation d'au moins une ressource, celle qui l'empêche, de par sa nature ou son volume, de se développer isolément. Outre les ressources financières, plusieurs dirigeants ont constaté que l'alliance leur a permis d'éviter de recruter, ledit recrutement étant trop lourd en termes de trésorerie, de coût, d'organisation, ou même n'étant tout simplement pas souhaité. L'évitement de capacité ainsi créé a permis à un certain nombre d'entreprises de se développer de façon plus souple et plus stable à la fois, le partenariat étant plus flexible que le coût fixe engendré par un recrutement.

D'un point de vue général, l'alliance stratégique, dès lors qu'elle met en relation des entreprises de très petite taille, semble présenter des caractéristiques spécifiques qui rendent inappropriés les référentiels utilisés pour analyser les alliances de grandes

entreprises. La typologie présentée dans ce travail vise donc à suggérer la nécessité d'adopter un cadre d'analyse adapté aux problématiques particulières de ce type de firme, où la rationalité économique n'est pas toujours présente, mais où il est nécessaire de raisonner en termes de rationalité "élargie".

Bibliographie

ASQUIN, M. ; POLGE, M. ; REYNAUD, E. **L'entrepreneur créateur de ressources ? Une contribution empirique**, 1^{er} Congrès de l'Entrepreneuriat, Lille, 1999.

BACUS M. I. **Modélisation du choix de partenaires dans la coopération entre PMI**. Thèse de doctorat. Paris : Université Paris IX, 1997.

BAILLETTE, P. **L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision** : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II, 2000.

BAUMARD, P.; DONADA, C.; IBERT, J.; XUEREB, J. M. La collecte des données et la gestion de leurs sources, *In* THIÉTART, R. A. (ed), **Méthodes de recherche en management**, Dunod: Paris, 1999.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J.A.C. **Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization**, *Academy of Management Review*, v.9 n.2, p. 354-359, 1984.

CARRIÈRE, J.B. La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique, **Revue Internationale PME**, v.3 n.3-4, p. 301-325, 1990.

CHAPPOZ, Y. La gestion de l'interactivité entreprise/environnement, **Revue Internationale PME**, v.4 n.3, p. 53-75, 1991.

CHAPUS, E.; LESCA H.; RAYMOND, L. **Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms: toward a modelization**. Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council of Small Business, Naples, Italie, 1999.

considera-se que uma amostragem homogênea evidencia as relações e a construção de uma teoria, evitando qualquer elemento atípico. Por oposição, favoreceremos elementos distintos quando desejamos atingir resultados já estabelecidos e que possuem uma forte validade interna. Cook; Campbel (1979, apud por Royer; Zarlowski,1999b) propõem uma solução que consiste em utilizar amostras compostas de elementos voluntariamente muito diferentes, para aumentar a validade externa dos resultados. De fato, “o princípio de inferência é o seguinte: a heterogeneidade exercendo uma influência negativa sobre a significação do efeito, se a relação aparece significativa apesar deste inconveniente, então os resultados podem ser objeto de uma generalização” (p197). Assim, a pequenez da amostragem é de certa forma compensada por uma variedade de setores e de perfis de empresas.

Finalmente, do ponto de vista prático, os resultados da pesquisa mostram que a aliança parece benéfica à ME no sentido de que ela lhe assegura novos mercados, sejam eles puramente comerciais ou podendo ir até o questionamento da própria atividade da empresa. Pelos discursos dos dirigentes interrogados, a aliança permite melhorar a perenidade das empresas. Oliver (2001) mostra que existe uma correlação entre a ausência da aliança e a morte precoce das pequenas empresas de biotecnologia. Mesmo se este setor de atividade não foi levado em conta na presente pesquisa, vários dirigentes declaram, no entanto, sobre o papel exercido pela aliança quanto à sua perenidade.

A aliança permite que a ME ultrapasse a saturação pelo menos de um recurso, aquele que a impede, seja por sua natureza ou por seu volume, de se desenvolver isoladamente. Além dos recursos financeiros, vários dirigentes constataram que a aliança lhes permitiu evitar a contratação, tal contratação seria muito pesada em termos de tesouraria, custo, organização ou até mesmo não sendo desejada. Permitiu-se assim, a certo número de empresas, o seu desenvolvimento de maneira mais leve e mais estável, a parceria sendo mais flexível do que o custo fixo que causaria a contratação.

De um ponto de vista geral, quando a aliança estratégica coloca em relação empresas de pequeno porte parece apresentar características específicas que tornam não apropriados os referenciais utilizados para analisar as alianças entre as grandes empresas. A tipologia apresentada neste trabalho espera sugerir a necessidade em adotar um quadro de análise adaptado às problemáticas particulares a este tipo de empresa, onde a racionalidade econômica nem sempre está presente, mas se faz necessário refletir em termos de racionalidade “ampliada”.

- COSSETTE, P. La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: étude de cartographie cognitive, **Revue Internationale PME**, v.9 n.1, p. 123-142, 1996.
- DUSSAUGE, P. et GARRETTE, B. **Les stratégies d'alliances**, Editions d'Organisation. Paris: 1995.
- FONROUGE, C. L'entrepreneur et son entreprise: une relation dialogique, **Revue Française de Gestion**, 138, p.145-158, 2002.
- GAMOT, G. et VIDAILLET, B. **Parole et pensée dans l'action du dirigeant**, in Laroche et Nioche (eds), Repenser la stratégie, Vuibert, Paris, 1998.
- GLAISTER, K.W.; BUCKLEY, P.J. Strategic motives for international alliance formation, **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, p. 301-332, 1996.
- GRANOVETTER M. Economic action and social structure : the problem of embeddedness, **American Journal of Sociology**, v.91 n.3, p. 481-510, 1985.
- _____. **Le marché autrement**, Desclée de Brouwer, 2000.
- GUEGUEN G. **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet**. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 2001.
- GUILHONA. Le rôle de l'investissement intellectuel dans les stratégies d'implantation, **Revue Internationale PME**, v.7 n.3-4, p. 147-171, 1994.
- HENNART J.F. A transaction cost theory of equity joint ventures, **Strategic Management Journal**, v.9, n.4, p. 361-374, 1988.
- INGHAM, M. La perception du succès des alliances stratégiques, **Revue internationale PME**, v.4, n.2, p. 43-84, 1991.
- IMBS, P. Le financement des PME innovatrices : le temps du partenariat, **Revue Française de Gestion**, v.104, p 30-45, 1995.
- JAOUEN, A. Spécificités des alliances stratégiques dans le cas des très petites entreprises, **Revue de l'Economie Méridionale**, v.208, p. 263-282, 2004.
- _____. **Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse**. Thèse de Doctorat, Université Montpellier I, 2005.
- JULIEN, P.A. Vers une typologie multicritère des PME, **Revue Internationale PME**, v. 3, n. 3/4, p. 411-425, 1990.
- LAUFER, J.C. Comment on devient entrepreneur, **Revue Française de Gestion**, v. 2, p.3-15, 1975.
- LAURIOL J. Une nouvelle approche de la décision stratégique, **Revue Française de Gestion**, v. 121, p. 65-79, 1998.
- LEFEBVRE E. Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices, **Revue Internationale PME**, v.4, n.3, p. 7-26, 1991.
- MARCHESNAY, M. **Pour un modèle d'hypofirme**, in Legris G. (ed), Entreprise et organisations, Economica, Paris, p.71-90, 1982.
- _____. La PME : une gestion spécifique? **Problèmes économiques**, vol 2276, 1992.
- _____. **Confiances et logiques entrepreneuriales**, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, 8-9, p. 99-117, 1998.
- _____. ; FOURCADE, C. **Gestion de la PME / PMI**, Nathan, Paris, 1997.
- MARMUSE, C. **Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques**. Paris, Economica, 1992.
- MCADAM, R. Large scale innovation-reengineering methodology in SME's, **International Small Business Journal**, v.20 n.1, p. 33-52, 1992.
- MILES, A. M.; HUBERMAN, A. M. **Analyse des données qualitatives**. Bruxelles: De Boeck, 2003.
- _____.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**. McGraw Hill, New York, 1978.
- OLIVER, A.L. **Strategic alliances and the learning life-cycle of biotechnology firms**, Organization Studies, v.22 n.3, p.467-490, 2001.

PUTHOD, D. **Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales**. Thèse de Doctorat, Université de Savoie, 1995.

_____. **Comprendre les alliances de PME** (à partir d'une base de connaissances construite sur les préoccupations de l'entrepreneur), 5^{ème} Conférence de l'AIMS, Lille, 1996.

POLGE, M. Petite entreprise et stratégie de terroir, **Revue Française de Gestion**, v. 29, n.144, p. 181-194, 2003.

ROYER, I.; ZARLOWSKI, P. Echantillons, *In* THIÉTART, R. A. (ed), **Méthodes de recherche en management**, Dunod, Paris, p. 188-223, 1999.

RUMELT, R.P. **Towards a strategic theory of the firm**. Conference on "Non-traditional approaches to policy research", Graduate School of Business, University of California, 1981.

SAUNER-LEROY, J. B. Allocation de ressources, avantage concurrentiel, et performance des PME de l'industrie manufacturière française, **Revue Internationale PME**, v.15, n.1, p. 65-85, 2002.

SILVESTRE, H.; GOUJET, R. Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI, **Revue Internationale PME**, v.9, n.1, p. 61-78, 1996.

TORRÈS, O. **Les PME**. Flammarion, Paris, 1999.

_____. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, **Revue Française de Gestion**, v.29, n.144, p. 119-138, 2003.

TYLER, B.B.; STEENSMA H.K. Evaluating technological collaborative opportunities : a cognitive modeling perspective, **Strategic Management Journal**, Summer special issue, v.16, n.5, p. 43-70, 1995.

ULRICH, D. Governing transactions : a framework for cooperative strategy, **Human resource Management**, v.22, n.1-2, p. 23-40, 1983.