HAL
open science

Les dispositifs d'appui au partenariat local grande entreprise-PME : l'expérience de la Haute Normandie

Sonia Adam-Ledunois, Khaled Gherzouli

To cite this version:

Sonia Adam-Ledunois, Khaled Gherzouli. Les dispositifs d'appui au partenariat local grande entreprise-PME : l'expérience de la Haute Normandie. TROISIEMES JOURNEES INTERNATIONALES DE LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION, Feb 2003, Tunis, Tunisie. halshs-00691158

HAL Id: halshs-00691158

https://shs.hal.science/halshs-00691158

Submitted on 25 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

TROISIEMES JOURNEES INTERNATIONALES DE LA RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

Tunis 20, 21 et 22 février 2003

Les dispositifs d'appui au partenariat local grande entreprise-PME : l'expérience de la Haute Normandie

Sonia Adam-Ledunois, Maître de conférences, Université de Rouen, CREGO.

Khaled Gherzouli, Maître de conférences, Université de Rouen, CREGO.

Coordonnées : IUT de Rouen 3 avenue Pasteur 76186 ROUEN Cedex.
Tel : 02 32 76 95 94/93
Fax : 02 35 76 96 28
Email : Sonia.Ledunois@univ-rouen.fr/ Khaled.Gherzouli@univ-rouen.fr

Les dispositifs d'appui au partenariat local grande entreprise-PME : l'expérience de la Haute Normandie

Sonia Adam-Ledunois & Khaled Gherzouli
CREGO, Université de Rouen

Les PME, comprises dans le sens classique du terme, c'est-à-dire en tant qu'entreprises indépendantes, ont une tendance naturelle à évoluer de façon isolée. La recherche d'alliances est en effet beaucoup moins marquée chez les PME que chez les grandes entreprises (Puthod,1995). Et même dans les cas où les PME s'inscrivent dans de telles démarches de rapprochement, leur préférence va généralement vers des partenaires de taille similaire (Ingham, 1991). Elles ont une certaine méfiance à coopérer avec des organisations nettement plus grandes qu'elles. Pourtant, une étude réalisée sur la décennie 1980 (Harrigan, 1988) met en évidence l'accroissement de ces accords de coopération entre des entreprises de tailles très différentes.

Dans cette perspective, des expériences menées afin de favoriser ces coopérations asymétriques tendent à montrer que de tels rapprochements sont porteurs d'évolutions (Saget,1989). Duchéneaut (1995, p.191) souligne que les partenariats qui lient de grandes entreprises « avec le tissu de PME de proximité constituent autant d'aides et de soutien au développement (qualitatif ou quantitatif) des PME ». A cet égard, l'intermédiation des institutionnels peut constituer un catalyseur efficace de certaines formes de ces coopérations, notamment dans un contexte de concurrence entre territoires économiques. Les partenariats suscités sont alors de type « compagnonnage », la grande entreprise faisant bénéficier à la plus petite de son expérience dans des domaines bien maîtrisés.

Dans ce cadre, plusieurs dispositifs ont émergé en Haute Normandie afin de diffuser le savoir-faire de grandes entreprises à des PME locales. Au cours des années 90, deux structures de ce type ont vu le jour, Synergies Normandie et Renault Plus Normandie, la première sous l'impulsion de la CRCI, la seconde sur l'initiative de l'industriel Renault.

Si les relations donneurs d'ordres / sous-traitants sont les plus couramment évoquées lorsque sont appréhendées les « relations dissymétriques » (Duchéneaut, 1995), les rapprochements valorisés en Haute Normandie ne s'inscrivent pas dans cette logique de filière, mais touchent plus généralement des PME hors du champ des fournisseurs de la grande entreprise.

Cet article s'attache à appréhender la spécificité du partenariat local lorsqu'il met en présence des entreprises de tailles et de secteurs différents. Il s'agit notamment de cerner les logiques sous-jacentes, les éléments de structuration et de mise en œuvre de telles initiatives mais aussi d'en valoriser l'impact. Ce travail s'appuie sur l'analyse combinée des résultats de deux études centrées sur l'évaluation de ces deux dispositifs[1] : Synergies Normandie et Renault Plus Normandie. Il faut souligner l'originalité de ce terrain d'étude qui met en parallèle des initiatives d'origines différentes : la première relève d'une volonté politique alors que la seconde s'intègre dans une démarché privée.

Afin de parfaitement cerner la nature de ces rapprochements et les motivations qui ont prévalu à leur initiation, nous situerons dans un premier temps ces relations dans le spectre plus large des partenariats. Seront ensuite présentés les enseignements issus de notre terrain d'étude. Dans cette perspective, nous évoquerons successivement trois aspects centraux dans ce type de démarche : leur organisation, les modalités du rapprochement et enfin les effets pour les différentes parties prenantes, la PME n'étant pas l'unique bénéficiaire de ce type de dispositif.

I. Contenu et diversité du partenariat Grande entreprise-PME

Si la coopération reflète en général des rapprochements interentreprises, le partenariat est plus particulièrement associé aux accords entre entreprises non concurrentes. Il est même réservé, pour certains auteurs (Saget, 1989 ; Léger, 1995), aux seules relations entre entreprises de tailles asymétriques. Dans cette dernière acception, la taxonomie la plus complète et qui reflète le mieux la diversité des situations partenariales possibles est sans doute celle proposée par Saget [1989]. L'auteur distingue, selon les motivations des acteurs, trois types de partenariat : le partenariat industriel, le partenariat « de mobilité » et le partenariat local.

- Le partenariat industriel trouve son ancrage dans des préoccupations technico-économiques de la part tant de la grande entreprise que de la PME ; il vise à instaurer ou enrichir des rapports professionnels plus étroits et plus rigoureux, ceci de manière durable. Ses formes les plus répandues sont la sous-traitance, la franchise et le portage[2].

---

[1] Chaque évaluation repose sur plusieurs enquêtes impliquant l'ensemble des acteurs engagés : les institutionnels (CRCI, CCI, DRIRE, Conseil régional), les PME et les grandes entreprises. Une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs a été privilégiée.

[2] Une grande entreprise met à disposition d'une PME son réseau de distribution à l'export en contrepartie d'une rémunération équivalant à un pourcentage du montant des ventes réalisées sur ledit réseau.

- Le partenariat « de mobilité », également qualifié d'essaimage ou de partenariat social, correspond à l'aide apportée par une grande entreprise à un projet qui doit se développer en dehors de ses frontières et qui est envisagé par l'un de ses salariés. Son objet est d'externaliser des ressources.
- Le partenariat local correspond, selon Caspar, Farrell et Thirion (1998, p.1) « à la constitution d'un réseau de relations et de solidarités au niveau d'un territoire visant à mieux valoriser les potentialités et à enrichir les actions sectorielles d'une réflexion « transversale », intersectorielle ». Le partenariat local intègre, du point de vue de la grande entreprise, des préoccupations liées au développement local. Celle-ci soutient le développement des PME environnantes pour différentes raisons : contrebalancer des réductions d'effectif auxquelles elle a procédé, améliorer son image ou encore dynamiser un environnement industriel dont elle a besoin, compte tenu de son envergure sur le bassin d'emploi. La connotation caritative du partenariat local n'est donc souvent qu'apparente. Le partenariat peut toucher différents domaines : management, technologie, conseil/formation ou apport financier. Ces actions, lorsqu'elles ont fait leurs premières apparitions, se voulaient ponctuelles. Néanmoins, de grandes entreprises telles que Elf Aquitaine ou Renault, pour la présente étude, se sont inscrites dans de telles démarches de façon plus durable et tendent à les pérenniser.

Alors que les deux premiers types de partenariat sont, la plupart du temps, bipartites, le partenariat local nécessite parfois l'intervention d'un troisième acteur ; ce type de partenariat ne s'instaure pas naturellement et implique souvent une intermédiation afin de mettre en contact les bons partenaires.

Dans le cadre de cette recherche, les dispositifs étudiés ont vocation exclusivement à encourager le développement de ce dernier type de rapprochements. Le partenariat local a initialement été envisagé afin de répondre à des contextes de crise, particulièrement afin de redynamiser un tissu industriel en déclin dans des zones économiques en reconversion ou pour gérer des programmes de compression d'effectifs correspondant à des actions de recentrage stratégique. Plus récemment, le partenariat local s'est enrichi d'une nouvelle vocation, le renforcement de la compétitivité d'un tissu industriel.

C'est dans cette perspective que Synergies Normandie et Renault Plus Normandie ont été pensés. Ces deux dispositifs ont été impulsés afin de favoriser le rapprochement entre deux mondes d'entreprises souvent très éloignés (culture, pratiques managériales, contraintes de tous ordres, …). S'ajoute également une barrière psychologique, résultante de nombreux *a*

priori de part et d'autre, même si les réticences sont beaucoup plus prégnantes du côté de la PME. Ces structures intermédiaires doivent constituer en premier lieu une force de persuasion afin de convaincre aussi bien les groupes que les PME de l'utilité de tels partenariats. Lorsqu'un besoin est détecté au sein d'une PME, c'est aux animateurs de ces réseaux d'identifier le partenaire le plus approprié pour la PME et d'initier le premier contact.

Ces initiatives s'inscrivent dans la même philosophie que celle qui prévalut à l'émergence du système Citroën Super Force en Bretagne une décennie auparavant : Rompre avec l'image traditionnelle de la grande entreprise et l'identifier en tant que pôle de compétences, non plus centré mais ouvert sur son environnement économique. Le transfert de savoir-faire est envisagé, de ce point de vue, comme un accélérateur de développement pour les PME. Si les intentions et les objectifs de la démarche paraissent simples, la mise en œuvre est beaucoup plus complexe. Notamment, il importe de se poser trois questions : comment concevoir ces structures afin qu'elles atteignent pleinement leurs objectifs ? Existe-t-il des profils-types de partenaires ? Si la PME n'est pas la seule bénéficiaire de ces rapprochements, à quel niveau et de quelle nature sont les bénéfices générés ?

II. Structuration des dispositifs

Plusieurs points sont à souligner en matière de structuration d'ensemble de tels dispositifs. Plus précisément, l'expérience révèle que le choix de l'interface chargée de la promotion de ces dispositifs est centrale. La gestion du portefeuille des grandes entreprises parties prenantes dans ces partenariats est également un aspect important. Enfin, il importe de coordonner l'ensemble des actions collectives et aides existantes au sein de la région et qui présentent des finalités proches.

Les dirigeants de PME étant ancrés dans une gestion quotidienne particulièrement prenante, ils ont peu de temps à consacrer à la recherche d'information sur des projets réalisés dans leur région et susceptibles de les intéresser. De surcroît, lorsqu'il s'agit de dispositifs visant à les mettre en relation avec de grandes entreprises, à l'égard desquelles ils présentent une naturelle méfiance, il importe que l'interface chargée de promouvoir de telles coopérations soit particulièrement bien intégrée dans le réseau relationnel de ces dirigeants de PME. La double expérience menée en Haute Normandie tend à prouver qu'en la matière un organisme tel que la CRCI est tout indiqué pour jouer ce rôle de façon appropriée. Les intervenants de la CRCI présentent en effet certains atouts majeurs :

- Parfaite connaissance du tissu industriel local,
- Proximité avec les dirigeants de PME,

- Multiplicité des occasions de contact avec les PME,
- Caution d'une institution reconnue par les dirigeants.

A titre de comparaison, il est à noter que lorsque la force de prospection relève directement de l'industriel Renault, elle reste quasi inopérante, ne générant que peu de projets aboutis.

Les dispositifs reposent sur une implication active des grandes entreprises régionales. Si celles-ci adhèrent assez aisément aux principes généraux de ces actions collectives, leur implication effective dans le soutien aux PME est souvent plus inégale. Un constat s'impose ; parmi l'ensemble des grandes entreprises impliquées officiellement, seule une minorité prennent concrètement en charge des projets de coopération, la majorité demeurant passive ou se contentant d'actions très dispersées dans le temps.

Parmi les raisons venant expliquer la relative passivité de certaines grandes entreprises dans le dispositif Synergies Normandie, soulignons la multiplicité des initiatives engagées dans la région et présentant des finalités proches. Une grande entreprise peu active au sein de Synergies Normandie peut être particulièrement impliquée dans une autre action collective. La coordination de l'ensemble de ces actions doit éviter des chevauchements entre dispositifs partageant de mêmes vocations. L'intérêt est triple :

- Rationaliser l'utilisation des moyens financiers engagés ;
- Offrir aux PME une meilleure lisibilité des diverses possibilités et ne pas les décourager prématurément en superposant les promotions de multiples dispositifs perçus comme relativement similaires;
- Recentrer l'engagement des grandes entreprises selon leurs compétences ou intérêts sur un ou quelques projets.

Dans la mesure où région et État soutiennent de tels dispositifs et interviennent dans leur financement, c'est tout naturellement à eux qu'incombe la lourde tâche d'exiger des acteurs en charge des différents dispositifs une coopération en amont afin d'articuler de façon intelligente et intelligible leurs actions respectives. Une telle volonté serait génératrice d'économie de coûts en limitant certains doublons liés à des moyens de prospection et d'intervention isolés. Elle serait également susceptible d'améliorer l'efficacité collective des dispositifs en proposant des interventions coordonnées de plusieurs grandes entreprises, mobilisées selon leurs domaines de compétences, ceci afin d'offrir aux PME une réponse globale à un besoin appréhendé dans toute sa complexité.

Si les avantages d'une telle coordination sont entendus, il faut néanmoins en admettre les difficultés de réalisation, les responsables des différentes

structures intermédiaires adoptant trop souvent une approche concurrentielle de l'offre de soutien aux PME.

III. Conditions de mise en œuvre des rapprochements

Une fois grandes entreprises et PME mises en contact grâce à l'intermédiation des intervenants en charge des dispositifs, encore faut-il trouver les conditions favorables au transfert du savoir-faire entre partenaires. Sur ce point, les expériences de Synergies Normandie et Renault Plus Normandie permettent d'identifier un certain nombre de points clés lors de la mise en œuvre de la coopération.

III.1. Les points de blocage

L'étude des partenariats n'ayant pas abouti à la réalisation du projet pour lequel la PME avait sollicité l'appui d'une grande entreprise permet de mettre en évidence certains écueils.

Parmi ceux-ci, citons en première place la confusion, pour certaines PME, quant aux finalités réelles de ce type de dispositifs ; la plupart des projets ayant trait à la dimension commerciale échouent simplement parce que les PME attendent de la grande entreprise partenaire des débouchés commerciaux directs et immédiats, possibilité qui sort largement du champ d'action de cette dernière.

Le deuxième élément à souligner concerne la mauvaise définition des besoins de la PME. En découle une inadéquation entre attentes effectives de la PME et compétences de la grande entreprise. De ce point de vue, les prospecteurs des dispositifs, lors de leur rencontre avec le dirigeant, doivent être particulièrement vigilants et vérifier que leur compréhension du projet est identique à celle du chef d'entreprise. Afin d'améliorer l'efficacité des dispositifs, il convient somme toutes de centrer les premiers contacts avec la PME sur l'étude de ses besoins précis. Ceci permettrait d'éviter de soutenir des projets mal définis ou à objectifs sans rapport avec les principes mêmes de ces dispositifs.

En troisième lieu, insistons sur la distance culturelle parfois trop marquée qui sépare les partenaires, à l'origine de certains échecs. Si ce type de rapprochements repose sur le transfert d'expérience de la grande entreprise, les solutions doivent néanmoins être adaptées à la taille et aux moyens de la PME. Nombre de dirigeants de PME critiquent à juste titre des recommandations non transposables à la structure d'une entreprise de taille modeste ou requérant des investissements hors de proportion avec leurs moyens financiers. Les intervenants de la grande entreprise doivent, sur ce

point, s'efforcer d'adapter leurs préconisations à la dimension de leur partenaire ; il importe également de confier les missions en PME à des salariés motivés de la grande entreprise.

Ceci ne doit cependant pas dispenser la PME de certains investissements. Or, c'est bien souvent sur cet obstacle que butent les PME. Certaines d'entre elles, idéalisant l'efficacité du dispositif, assimilent l'appui d'une grande entreprise à une économie quasi-totale de financement de leur projet. A cet égard, lors de la promotion, les chefs d'entreprise doivent nécessairement être sensibilisés sur les possibilités réelles du soutien proposé.

Enfin, le nombre de grandes entreprises impliquées dans le dispositif Synergies Normandie reste faible. Il est jugé insuffisant par l'ensemble des institutionnels et par la plupart des grandes entreprises les plus actives. Certains secteurs fortement implantés dans la région sont d'ailleurs sous représentés. Sans doute un effort de communication et de prospection est-il à faire à ce niveau ?

III.2. Les facteurs favorables

Une analyse de la cible des entreprises étudiées permet de préciser que l'aboutissement de la coopération grande entreprise - PME est d'autant plus probable que ces deux organisations présentent un ensemble de caractéristiques (cf. tableau ci-après) :

Profil PME idéale	Profil grande entreprise idéale
- Entreprise ayant réfléchi en amont son projet. - PME se donnant le temps et les moyens de formuler ses besoins de coopération dans des termes précis. - Présence au sein de la PME de responsables ou d'employés ayant un vécu antérieur dans une grande entreprise.	- Entreprise familière des préoccupations PME. - Entreprise partageant un même métier avec la PME, en particulier pour les projets traitant de la qualité. - Entreprise affichant sa volonté de participer au suivi des missions. - Entreprise faisant l'effort de dédier un cadre à mi-temps ou à plein temps pour assurer l'interface avec la PME.

Notons que le fait que la PME soit en situation économique prospère n'interfère pas sur la réussite du partenariat. La volonté du chef d'entreprise de mener à bien son projet et la nécessité d'évoluer pour maintenir ou améliorer sa situation sont en revanche discriminantes.

IV. La déclinaison des apports par niveaux

Comme nous le soulignions en introduction, la PME n'est pas la seule bénéficiaire du partenariat. L'ensemble des acteurs engagés dans la démarche enregistre un impact positif. Afin d'apprécier la diversité des avantages associés à ces dispositifs, il importe de les décliner en trois niveaux : PME, grandes entreprises et économie locale.

IV.1. Apports pour les PME

L'appréciation de ces dispositifs du point de vue de la PME révèle de nombreux apports pouvant être directs ou indirects.

De prime abord, les dirigeants de PME rencontrés identifient dans le recours aux dispositifs considérés les avantages directs ci-après (par ordre d'importance) : accès à l'expertise d'une grande entreprise, gain de temps dans la recherche de partenaire, ouverture sur le tissu économique local et régional, réduction des coûts de non-conformité et amélioration de la productivité voire dans certains cas du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Le principe de gratuité rend accessibles à de nombreuses PME certaines techniques et compétences en leur permettant de contourner en partie l'obstacle financier.

L'ensemble des PME, quelle que soit l'issue de leur projet, apprécie les effets indirects de la collaboration avec une grande entreprise. Le contact avec une entreprise de ce type contribue à dynamiser le personnel des PME et l'incite à adopter des méthodes de travail plus formalisées.

Les PME semblent également capitaliser un certain apprentissage de l'ouverture sur le tissu économique local ou régional. De nombreuses PME manifestent en effet leur volonté de coopérer de nouveau avec une grande entreprise. Il est vrai cependant que dans l'état actuel des choses, il est difficile de vérifier si cette intention s'inscrit réellement dans la dynamique de l'entreprise à moyen terme.

IV.2. Apport au niveau des grandes entreprises

Au-delà de l'apport en terme d'image (entreprise citoyenne) auquel les grandes entreprises sont parfois très sensibles (Mcintosh 1998), les avantages majeurs pour celles-ci semblent se dessiner autour des aspects suivants :

- gestion des ressources humaines à travers notamment un reclassement du personnel au cours d'un programme de restructuration,
- découverte ou recherche de clients,
- recherche et formation de sous-traitants,
- valorisation du personnel,
- renforcement d'une implantation régionale et/ou découverte du tissu économique local pour un nouvel arrivant.

Pour mieux saisir ces avantages du côté de la grande entreprise, il convient de remarquer que les entreprises les plus actives peuvent se scinder en deux groupes :

- Des entreprises manufacturières qui sont en relation avec le monde des PME, parce que les PME sont clientes ou sous-traitantes.
- Des entreprises de service dont la santé économique et le chiffre d'affaires sont liés au dynamisme économique de la région.

IV.3. Apport au niveau local

Par leurs actions de partenariat, les entreprises locales peuvent participer à bien des égards au développement de leur territoire d'accueil.

De prime abord, il va sans dire que ce type de partenariat favorise aussi bien une meilleure mobilisation des compétences locales que davantage de diffusion de compétences et/ou de savoirs au sein du territoire.

Dans un contexte de concurrence entre régions ou territoires, les dispositifs étudiés contribuent à la dynamisation du tissu de PME/PMI, à l'ancrage de grandes entreprises dans leur tissu local et au renforcement de la compétitivité des entreprises membres du territoire.

Les dispositifs d'appui évoqués peuvent favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre acteurs du territoire, et permettre en conséquence l'instauration de nouvelles liaisons entre les entreprises locales et même avec les institutions, substituant peu à peu des rapports de confiance à des rapports de force basés sur des intérêts étroits. Le résultat *ex*

post est l'introduction de nouvelles habitudes de travail entre les acteurs de l'économie local et l'acquisition d'une culture de partenariat.

Cependant il convient de préciser que l'efficacité de ces dispositifs comme outil de développement local dépend de la diversité des entreprises impliquées, de l'importance de leur nombre, de la richesse des actions de coopération entreprises et de la durabilité voire légitimité[3] de ces dispositifs. Apparaît à ce niveau toute la question de leur financement.

Conclusion

Sur un plan national, la plupart des actions entreprises visant à susciter le rapprochement grande entreprise - PME l'ont été sous l'impulsion ou avec l'appui des régions et État. L'originalité de l'étude présentée réside dans la confrontation de deux expériences différentes, l'une initiée et financée en partie par un industriel privé, l'autre suscitée par la CRCI et financée entièrement par des fonds publics.

Une telle comparaison a permis de mettre en lumière toute la complexité de parvenir à une concrétisation de l'objectif final : aider des PME dans le développement de certains projets en s'appuyant sur les compétences de grandes entreprises et favoriser ainsi le développement local. Pour que cette volonté n'en demeure pas au stade des intentions, ces systèmes exigent une gestion appropriée. Plus généralement, toute la portée de ces dispositifs repose sur un maillage étroit des actions des pouvoirs publics, des organismes consulaires, des différents acteurs en charge de dispositifs à vocation proche et bien sûr des grandes entreprises et PME. Il importe donc que ces structures intermédiaires soient mixtes, en d'autres termes qu'elles reposent sur des volontés publiques et privées. Ces structures intermédiaires pourront alors se pérenniser même si leurs objectifs et leurs principes doivent évoluer en fonction des changements observés à l'échelle du territoire local. Elles s'inscriront alors dans une démarche plus globale de développement local.

[3] L'acquisition d'une légitimité permet de «se protéger» des éventuelles remises en cause par les pouvoirs formels ou informels assurant entre autres le financement (Caspar R., Farrell G. et Thirion S. (1998).

Bibliographie

- **Caspar R., Farrell G. et Thirion S**. (1998), « Organiser le partenariat local », cahier n°2 *Innovation en milieu rural*, Observatoire européen LEADER, European Commission.
- **Darréon J-L. et Faiçal S.** (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », Revue Française de Gestion, n°95, 104-115.
Duchéneaut B. (1995), Enquête sur les PME françaises, Maxima, Paris.
- **Harrigan K.R.** (1988), « Joint ventures and competitive strategy » Strategic Management Journal, vol.9, n°2, 141-158.
- **Ingham M.** (1991), « La perception du succès des alliances stratégiques », Revue Internationale P.M.E., vol.4, n°2, 43-83.
- **Léger C.,** 1995, « Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie ? » Économies et sociétés, les cahiers de l'ISMEA, série SG, n°21, 7-29.
- **McIntosh M.** (1998), « Corporate Citizenship : Successful Stratégies for Responsible Companies », Hardcover.
- **OCDE** (2001), « Des partenariats locaux pour une meilleure gouvernance », Paris, 2001.
- **Pecqueur B.** (2000), « Le développement local », Paris Syros/Alternatives Économiques, 2000, 132p.
- **Puthod D.** (1995), « Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales », thèse de doctorat, Université de Savoie.
- **Saget F.** (1989), « Le partenariat PME-Grandes entreprises : quel contenu ? Quelle évolution ? » in « Partnership between small and large firms » DGXXIII, Commission of the European Communities, 49-65.