

L'ALLIANCE, UNE OPTION PERMETTANT DE CONTOURNER LES DILEMMES CLASSIQUES DE LA PME

Dominique PUTHOD*
(GEREG - Annecy)

Stéphane GANASSALI**
CERAG - Grenoble)

RÉSUMÉ

Les alliances sont souvent présentées dans la littérature comme un moyen de réduire l'incertitude. Elles apparaissent ainsi plutôt comme un second choix que l'on délaissera dès que l'environnement sera moins menaçant ou que la firme aura développé des compétences additionnelles. Pourtant les alliances, en procurant un effet de levier sur les ressources, constituent un moyen de contourner les dilemmes traditionnels auxquels le dirigeant de PME est confronté lors du développement de son entreprise. C'est pourquoi nous suggérons d'intégrer dans la réflexion stratégique les possibilités de recourir à un mode de développement fondé sur l'interdépendance. Le cas d'une PME, leader européen des engins compacts de terrassement, nous permet d'illustrer l'argumentation.

Mots clés : PME, alliances, dilemmes liés au développement, effet de levier.

Introduction

Dans une situation où dominent la mondialisation des échanges et une concurrence accrue sur les marchés, les alliances stratégiques sont traditionnellement présentées comme un moyen de réduire les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontées (J.L. Denis et F. Séguin, 1992). Dans cette perspective, elles sont aussi souvent perçues comme "*la base d'une gestion stratégique de la concurrence en temps de crise*" (C. Leclerq, X. Leclerq, 1993). La décision pour une entreprise de s'engager dans une alliance découle alors d'une analyse des menaces et des contraintes présentes dans l'environnement de la firme, et de la capacité d'un tel arrangement à les éliminer. La possibilité de saisir des opportunités par le biais d'une politique d'alliances semble donc reléguée à l'arrière plan. Dans le contexte de la grande entreprise, la formulation d'une stratégie d'alliances apparaît alors, au travers de la littérature, de nature réactive et comme un

* Dominique Puthod (GEREG - Annecy) : Docteur en sciences de gestion, est actuellement maître de conférences à l'Université de Savoie (IUT d'Annecy). Ses travaux sont principalement orientés sur la stratégie des entreprises de taille modeste. Adresse : GEREG - Annecy, Université de Savoie, 9 rue de l'arc en ciel, 74 942 Annecy-le-Vieux - FRANCE - Tel : 50 09 23 55 - Fax : 50 09 23 59

** Stéphane Ganassali (CERAG - Grenoble) : Docteur en sciences de gestion, est maître de conférences à l'Université de Savoie (IUP d'Annecy). Ses travaux sont principalement orientés sur le marketing des entreprises et la vente. Adresse : IUP commerce vente, Université de Savoie, 4 chemin de Bellevue - BP 806, 74 016 Annecy - FRANCE - Tel : 50 09 24 00 - Fax : 50 09 24 10

second choix que l'on délaissera dès que l'environnement se fera moins menaçant ou que la firme aura développé des compétences additionnelles (K. Ohmae, 1990).

Or à la différence des grandes entreprises dont l'insuffisance des ressources peut être de nature conjoncturelle, les PME souffrent d'une insuffisance structurelle de moyens, ce qui les contraint de façon permanente à concevoir leur développement sous la forme d'une alternative. Par conséquent, il nous semble que les PME peuvent, plus que les autres, trouver des avantages significatifs dans une politique d'alliances. Elles ont plus de chances de trouver des alliés complémentaires ne présentant pas d'interférences concurrentielles (M. Ingham, 1991; D. Puthod, 1995a). De plus, si elles n'ont pas d'implantation internationale ni les moyens de s'en créer, cette voie peut constituer un accélérateur de développement. Dès lors, pour les entreprises de taille modeste qui disposent d'un avantage spécifique lié à leur spécialisation, la transformation de relations d'affaires en alliances peut constituer pour le dirigeant de PME une option stratégique à part entière.

La thèse que nous défendons donc est que les entrepreneurs les plus opportunistes qui s'engagent dans la coopération considèrent que les alliances peuvent constituer un levier de développement pour la PME¹ et ne se réduisent pas seulement à un outil de gestion des incertitudes. Cette option stratégique paraît en effet posséder la faculté de permettre aux PME de s'affranchir de certains dilemmes qu'on leur attribue usuellement. Ainsi, nous postulons l'idée que les stratégies de coopération qui se substituent à l'affrontement classique peuvent être à l'origine, pour la PME qui s'en donne les moyens, de la remise en cause de certains dilemmes² que ce soit celui de la spécialisation poussée et de la diversification "domestique"³ ou celui de la diversification "domestique" et du développement international. Il s'agit donc d'un enjeu important puisque le contournement de ces dilemmes permet à la PME à la fois d'échapper aux facteurs classiques de vulnérabilité (dépendance, spécialisation étroite...) mais aussi, et surtout, de formuler une stratégie ambitieuse et cela même dans un contexte difficile.

Après avoir décrit les dilemmes traditionnels de la PME lors de son développement (I), nous présenterons l'alliance comme un moyen de desserrer les contraintes liées au développement autonome (II). Enfin, nous illustrerons l'exposé par le cas d'une entreprise de taille moyenne engagée dans une politique d'alliances (III).

1. Les dilemmes spécifiques à la PME

On considère traditionnellement que les ressources de la PME, limitées par définition notamment en matière de gestion stratégique, ne lui permettent pas de faire "deux choses en même temps".

¹ La notion de "stratégie à effet de levier" a été développée par G. Hamel et C.K. Prahalad (1993). Provoquer un effet de levier consiste à générer une démultiplication des ressources de l'entreprise (faire plus avec moins). Ce levier s'exerce selon les auteurs de plusieurs manières, il peut notamment être mis en œuvre par une politique d'alliances en empruntant les ressources et les compétences manquantes ou au contraire en les prêtant à l'extérieur.

² Comme l'affirme B. Saporta (1986, p. 252), il s'agit bien d'un dilemme spécifique à la PME puisqu'à la différence des grandes entreprises (qui peuvent se permettre de jouer sur deux tableaux à la fois), il semble que la PME ait à choisir entre les différentes stratégies.

³ On utilisera cette expression retenue par A.C. Martinet pour qualifier une diversification sur le territoire national.

Ainsi, sur le premier dilemme (spécialisation poussée / diversification domestique), la PME se trouve partagée entre, une aspiration naturelle à l'autonomie qui la pousse à la diversification des activités afin de limiter son engagement face à ses clients les plus importants, et la solution de "facilité" qui consiste à utiliser toutes les ressources disponibles pour mieux satisfaire le client (spécialisation poussée en fonction des besoins du client). Le fondement essentiel du dilemme réside donc prioritairement dans l'insuffisance des ressources et concerne particulièrement la petite entreprise ou les PME les plus jeunes.

Le second dilemme (diversification domestique / développement international), sans doute encore plus fort que le premier, concerne généralement des PME en phase de consolidation. La PME se trouve devant une alternative, où, d'un côté comme de l'autre, elle doit affronter l'inconnu⁴. Dans le cas de la diversification, on reste sur un territoire géographique connu, mais le savoir-faire doit effectuer des "sauts". Dans celui du développement international, on reste sur un terrain familier au plan technico-économique, mais on affronte de nouvelles conditions concurrentielles, culturelles, réglementaires, logistiques... Le fondement du dilemme se situe donc avant tout dans la multiplication des inconnus et des risques.

Face à ces deux dilemmes, les spécialistes considèrent généralement que les PME doivent, pour limiter les risques, éviter de jouer la carte de la "diversification totale", c'est-à-dire exercer des métiers différents dans un grand nombre de pays différents⁵. Ainsi, si une stratégie de diversification est tentée par une PME, elle aura le plus souvent comme champ d'action le territoire national. Si au contraire la PME choisit de rester sur une activité spécialisée, elle sera plus naturellement tentée d'aller chercher un supplément de chiffre d'affaires sur les marchés étrangers. Enfin, il faut souligner que les risques se trouvent probablement renforcés lorsque ces dilemmes sont abordés de façon trop précoce.

Le développement des PME se caractérise donc en principe par deux grandes orientations possibles :

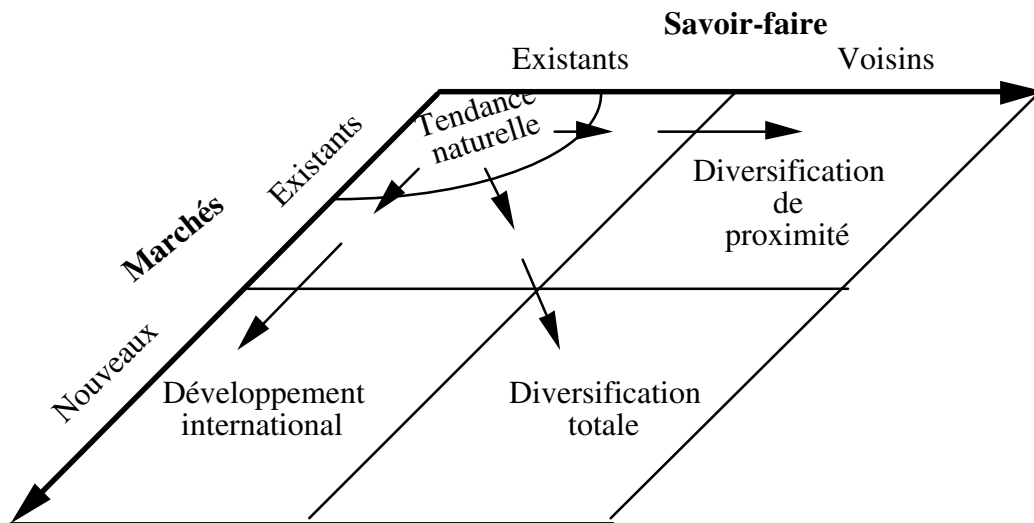
- La première est centrée sur la diversification (l'entreprise multiplie et élargit les applications à partir de son savoir-faire). Il s'agit donc plutôt d'une diversification de proximité.
- La seconde est articulée autour de l'internationalisation (spécialisation du savoir-faire sur le territoire national puis engagement sur des marchés étrangers).

La figure ci-après illustre les alternatives (spécialisation poussée ou diversification domestique ou développement international) auxquelles se trouve confrontée la PME pour son développement futur. Elle permet ainsi de visualiser les trajectoires stratégiques retenues par rapport aux dilemmes classiques de la PME. Ainsi pour des raisons d'insuffisance de ressources ou de limitations de risques, l'axe prioritaire retenu peut être développé de façon offensive alors que l'autre est en principe contenu ou développé de manière défensive.

⁴ Le contenu de ce paragraphe est inspiré d'une communication d'A.C. Martinet (1981).

⁵ Dès 1965, I. Ansoff soulignait que les politiques de diversification, qui éloignent l'entreprise de ses métiers stratégiques, tant du point de vue des produits que des clientèles traduisent une rupture radicale porteuse de risques. On retrouve le modèle stratégique actualisé (vecteur de croissance, diversification et internationalisation) dans son ouvrage de 1989.

FIGURE 1
Les alternatives pour le développement futur de la PME



A.C. Martinet (1981) propose l'hypothèse suivante dans l'instruction du dilemme : la propension au développement international ou la propension à la diversification est fonction de la "formule stratégique"⁶ de l'entreprise. Ainsi, lorsque la PME est orientée savoir-faire, l'axe des marchés sera privilégié par rapport aux développements des savoir-faire afin d'inclure de nouveaux groupes de clientèle. Au contraire, si elle est centrée sur le marché, l'axe à développer sera l'axe savoir-faire afin de proposer des savoir-faire différents à la clientèle existante. Finalement l'un des mérites de l'auteur est de tenter, en s'appuyant sur la notion de formule stratégique, de fournir un critère cardinal permettant à la PME de lever "ex ante" le dilemme.

Cependant l'observation montre que certaines PME, parfois même très jeunes, ont su résoudre ces dilemmes en desserrant la contrainte des ressources et en limitant les risques engagés par le biais des alliances. Suite à ce constat, on propose une voie différente de réflexion stratégique qui vise non pas à instruire le dilemme mais plutôt à le contourner.

2. Les alliances : une voie nouvelle face à ces dilemmes

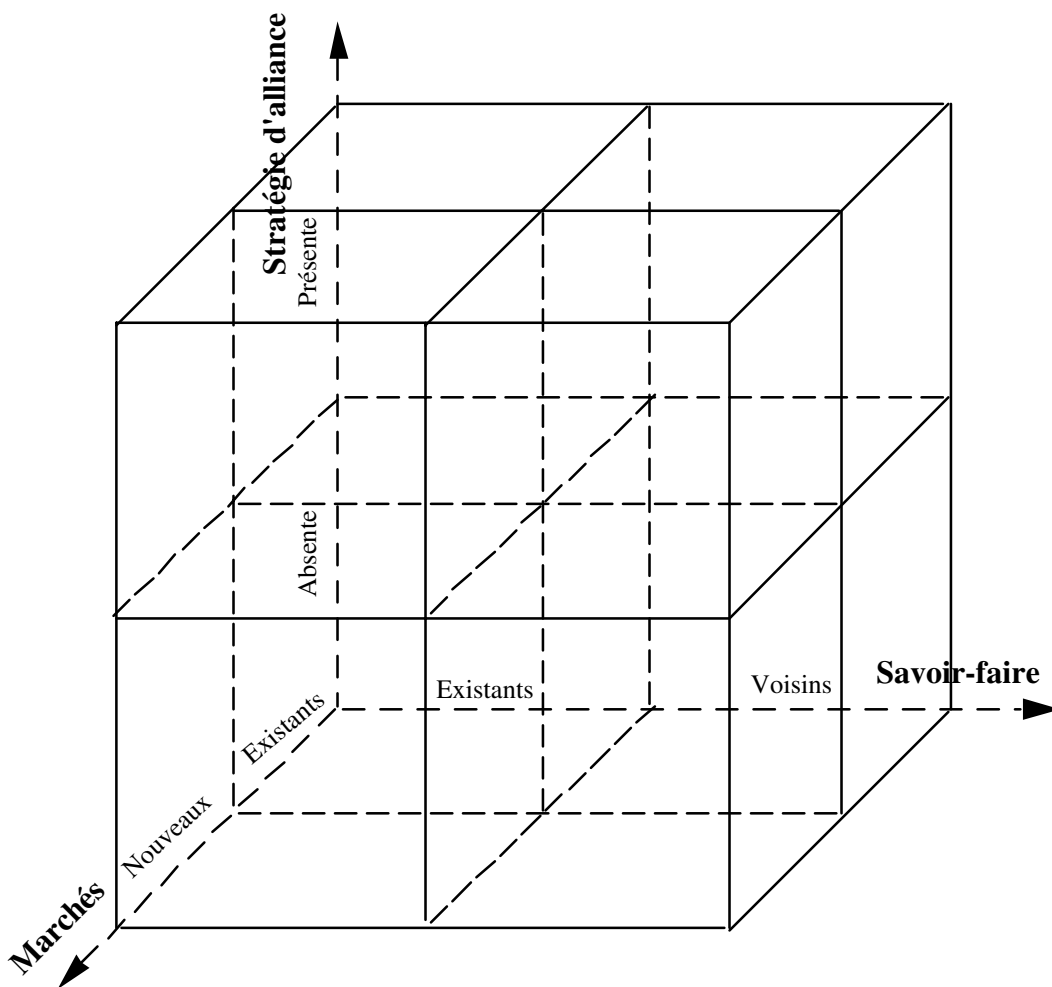
Le recours à des compétences complémentaires, au partage d'expérience (exemple : produits complémentaires à la gamme d'un concurrent étranger) peut permettre de continuer à spécialiser son savoir-faire tout en entreprenant des diversifications de proximité voire un développement international. Si on admet cette possibilité, l'approche traditionnelle qui vise à instruire le dilemme (A.C. Martinet, 1983) est reléguée à "l'arrière plan". Il convient alors d'intégrer dans le processus de réflexion stratégique les options qui consistent à mobiliser une

⁶ La notion de formule stratégique a été introduite par B. Tregoe et J. Zimmerman (1982). Cette notion décrit la façon dont l'entreprise s'y prend pour être profitable, pour concrétiser ses avantages concurrentiels; elle permet donc de comprendre les critères des décisions prises. En constituant le référentiel fondamental qui devrait ordonner les critères de décision, elle "donne une cohérence et participe à la construction de l'identité de l'entreprise" A.C. Martinet, Stratégie, (p. 130, 1983).

"stratégie relationnelle", c'est-à-dire une stratégie qui se fonde non seulement sur la loi de la concurrence, mais aussi sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement⁷ (Anastassopoulos J.P.et ali, 1985 - G. Kœnig, 1990 - Stratégor, 1993). Les modèles d'analyse stratégique classiques, fondés sur une idéologie de la libre concurrence, doivent alors évoluer pour mieux intégrer la réalité des relations entre entreprises qui ne sont pas de pures relations de marché.

C'est pourquoi, on suggère d'ajouter une troisième dimension à la matrice afin de prendre en considération les possibilités pour la PME de se développer soit de manière autonome soit dans l'interdépendance. Néanmoins, on privilégie dans ce modèle la relation d'alliance qui correspond à un type de coopération qui s'établit au niveau horizontal (concurrent direct ou potentiel). C'est ce qu'illustre la figure ci-après.

FIGURE 2
Une troisième dimension à intégrer dans la stratégie de développement

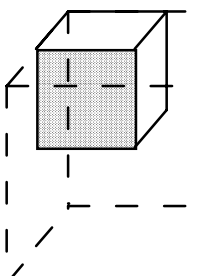
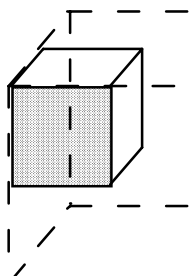
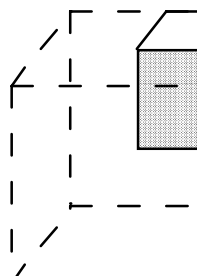
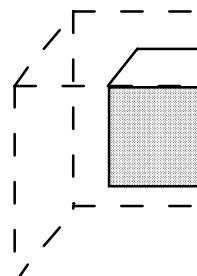


⁷ On distingue en général quatre catégories de partenaires : l'Etat, les concurrents, les clients ou des fournisseurs et les groupes de pression. Toutefois, on se limite ici à l'étude des relations entre concurrents qui donnent lieu à des alliances stratégiques.

Si l'on considère la partie inférieure du cube (stratégie individuelle), l'insuffisance des ressources, problème récurrent de la PME, l'oblige à concevoir son développement sous la forme d'un dilemme. Alors que dans la partie supérieure (stratégie relationnelle), le partage des ressources permet d'envisager le développement simultané dans des directions différentes.

Ainsi, si l'on se focalise sur le développement par alliances (partie supérieure du cube), différentes situations peuvent être envisagées avec des objectifs et des caractéristiques qui leurs sont propres. Mais quoi qu'il en soit les différents types d'alliances peuvent coexister au sein d'une même entreprise. Dès lors, si par la suite les différents types d'alliances sont présentés de manière séquentielle, c'est pour la clarté du propos, puisque dans le cadre d'une stratégie relationnelle les différents axes du développement peuvent être entrepris conjointement.

FIGURE 3
Alliances et objectifs stratégiques

Démarche défensive	Volonté offensive		Action opportuniste
			
Alliances de survie ou de renforcement	Alliances de redéploiement - de développement international - de diversification sur un savoir-faire		Alliances de diversification totale

Le premier cas correspond à des alliances de survie ou de renforcement puisqu'elles concernent des savoir-faire et des marchés existants. Elles ont pour objectif de diminuer un ou plusieurs facteurs de vulnérabilité de la PME. Elles présentent cependant des différences :

- Les **alliances de survie** correspondent à des situations où les entrepreneurs sont contraints de coopérer sous la pression de l'environnement. Pour survivre, ils cherchent avant tout le partage des coûts et une taille critique au niveau régional afin de combler leurs faiblesses. Ces alliances peuvent constituer le premier pas vers une fusion.

- Les **alliances de renforcement** visent à spécialiser à l'extrême l'activité de la PME (stratégie de niche). Elles supposent des atouts très solides à faire valoir (produits spécifiques, recours à une certaine technologie). Celles-ci peuvent se constituer dans des phases de rupture pour éviter la banalisation des produits ou des technologies utilisées.

Globalement ces alliances sont donc issues d'une démarche plutôt défensive qu'offensive.

Le deuxième et le troisième cas correspondent aux alliances que l'on a qualifié de **redéploiement** puisqu'elles sont fondées sur une logique qui vise à diminuer la vulnérabilité liée à une spécialisation étroite. Elles relèvent donc d'une volonté offensive. Deux directions peuvent être envisagées : le développement international et une diversification de proximité sur le savoir-

faire. Cependant lorsqu'on choisit un redéploiement par le biais d'alliances, les deux mouvements ne sont plus exclusifs l'un de l'autre puisque la contrainte des ressources est repoussée.

Le dernier cas est relativement problématique puisqu'il s'agit d'envisager une **diversification totale** par le biais des alliances. En effet si les alliances permettent de faire coexister les deux axes du redéploiement (diversification du savoir-faire / développement international), il semble théoriquement plus risqué d'entreprendre un développement international sur un savoir-faire détenu par le biais d'une alliance. Toutefois les risques inhérents à la diversification totale par alliances peuvent être limités par des accords qui visent à éliminer les chevauchements géographiques avec le partenaire qui est à l'origine du savoir-faire. Sans de tels accords la diversification totale par alliance peut s'apparenter à une logique de fuite en avant. Les alliances de diversification totale ont certes une nature offensive mais elles relèvent peut-être plus de l'accumulation d'opportunités que d'une démarche véritablement rationnelle.

En définitive le développement de relations privilégiées sous forme d'alliances permet en desserrant la contrainte des ressources de contourner les dilemmes traditionnels de la PME. Ainsi il est envisageable, pour la PME qui opte pour un développement dans l'interdépendance, de mener de front des stratégies de renforcement, de diversification et de développement international. En guise d'illustration à cette nouvelle instruction des dilemmes de la PME, on évoquera le cas du groupe Pel-Job.

3. Une illustration : le groupe Pel-Job

Le groupe Pel-Job est aujourd'hui le leader européen des engins compacts de terrassement (mini-pelles, dumpers, chargeurs) avec 12% du marché (3 000 machines par an). Son chiffre d'affaires est de 550 millions de francs (1992) pour un effectif de 380 personnes, réparties au sein de cinq sociétés. Son PDG est diplômé de l'enseignement supérieur et possède une expérience importante. Après un cursus d'ingénieur Arts et Métiers, complété par un diplôme du MIT, il a exercé différentes fonctions d'encadrement, tout d'abord au sein d'une entreprise d'informatique et de contrôle industriel, puis chez un des plus importants constructeur de grues. Lorsqu'il reprend le groupe avec des partenaires financiers, il connaît donc bien le secteur des engins de construction.

On trouve, parmi les clients du groupe, des petites entreprises qui réalisent des travaux de canalisation ou de voirie, des paysagistes, des loueurs, des agriculteurs, des industriels et des collectivités locales. La société possède deux marques (Mecalac et Pel-Job) avec leurs spécificités pour deux réseaux de distribution. La gamme Pel-Job s'articule autour du concept de la minipelle alors que la gamme Mecalac regroupe des engins à rotation totale capable de creuser et de charger dans des environnements exigus. Le développement européen s'appuie sur cinq filiales commerciales : France, Allemagne, Angleterre, Suisse, Italie. Cependant, l'Europe connaît une baisse de plus de 30% du marché du matériel compact. Sur un marché en récession, Pel-Job affiche malgré tout une stratégie ambitieuse. Telle qu'elle est définie par son dirigeant, celle-ci s'articule autour de trois axes : la recherche de productivité, le développement de nouveaux produits au nombre de neuf en 1993, et la conquête de nouveaux marchés (hors CEE). Si l'on interprète cette stratégie, il nous semble que son objet est moins d'ajuster les objectifs aux ressources disponibles, que de rendre possible des objectifs encore plus ambitieux et cela malgré

un contexte pas très favorable. Cette démarche, qui est l'essence même du leadership, ne peut alors reposer que sur une démultiplication des ressources de l'entreprise⁸.

C'est dans cette perspective, qu'en 1992, l'entreprise a décidé d'accélérer sa stratégie offensive (diversification de proximité sur son savoir-faire, développement international) par le biais d'alliances industrielles et commerciales.

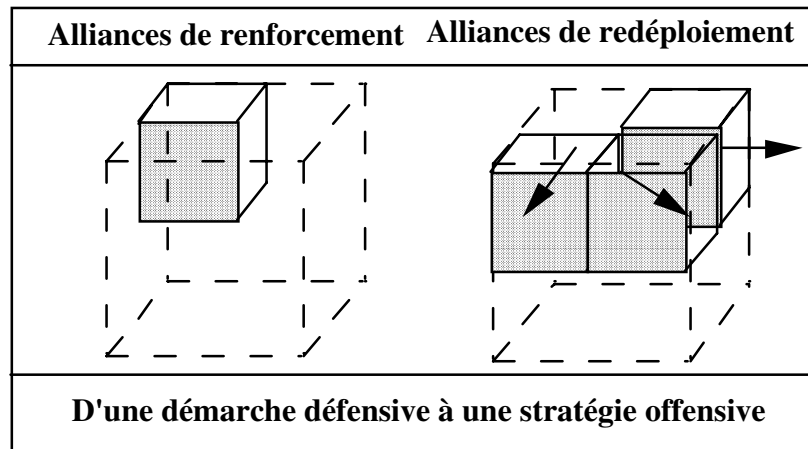
Deux accords industriels permettent d'élargir la gamme proposée par le groupe. Il commercialise sous sa propre marque les "Chargeurs-Skid" qui sont produits par l'anglais Belle et les motobasculeurs sur chenilles qui viennent du Japon. Pel-Job a ainsi complété sa gamme de mini-pelles avec un modèle japonais aux formes arrondies, la pelle Tiga, une machine unique en site urbain pour réaliser des canalisations électriques. Ces produits nouveaux permettent d'assurer la pérennité de l'entreprise sur les marchés actuels à long terme.

Mais les alliances ne sont pas à sens unique, Melroe Europe (Bobcat) s'approvisionnera auprès de Pel-Job pour sa future minipelle de cinq tonnes et la Mecalac sera distribuée au Japon par Komatsu. On constate que pour conquérir le Japon, l'entreprise a choisi de jouer la collaboration avec ses concurrents (stratégie de contournement) plutôt que d'entrer dans une guerre commerciale ouverte. Ainsi, au lieu d'attendre des années l'homologation de ses matériels, il lui a semblé préférable de s'engager dans la coopération. Par ailleurs, le groupe étudie la possibilité d'aller plus loin dans sa démarche américaine. Après deux ans de coopération avec le fabricant américain Bobcat, il envisage un projet de joint-venture pour fabriquer aux États-Unis certains modèles. C'est un marché important qui s'ouvrirait alors à une PME française. Des pourparlers sont également engagés avec la Corée dans le cadre d'une cession de licence. Cet accord, s'il est conclu, permettrait de porter la concurrence sur un marché asiatique où émergent différents constructeurs (chinois, coréens, taiwanais...) qui harcèlent le marché européen avec des produits moins sophistiqués mais à coûts très bas. Le PDG de Pel-Job a donc retenu le chemin le plus rapide pour conquérir la grande exportation (hors Europe).

En fin de compte, pour rester compétitif, le groupe Pel-Job a fait comme tous ses concurrents : il a demandé à ses sous-traitants de comprimer leurs marges et ses propres effectifs n'ont pas connu de croissance (premier axe de la stratégie). Toutefois, il n'a pas réduit ses ambitions, que ce soit pour élargir sa gamme ou pour conquérir de nouveaux marchés (deuxième et troisième axe). Ainsi pour conserver et développer sa position dans le compact, son dirigeant a utilisé toutes les options possibles permettant d'améliorer le rendement des ressources disponibles. La politique d'alliances, mise en place avec des partenaires concurrents ou potentiellement concurrents, s'interprète dans ce cadre. Elle diminue les facteurs de vulnérabilité grâce à une gamme plus large et à un développement international. Elle permet de profiter de ressources complémentaires sans dupliquer les moyens de recherche, de production, ou de vente. Elle facilite le partage de bases d'expérience et l'amortissement des coûts fixes. Enfin, elle positionne l'entreprise au sein d'un réseau qui lui permet d'être sans doute la seule PME à avoir une vision d'ensemble sur le métier du compact et à apparaître de plus en plus comme incontournable. On peut alors espérer que cette position centrale lui permettra d'organiser en sa faveur les échanges de compétences.

⁸ On retrouve dans cet exemple, une illustration du concept de stratégie à effet de levier cher à G. Hamel et C.K. Prahalad.

FIGURE 4
Le redéploiement simultané dans des directions différentes



En définitive, nous pensons que le fait de disposer d'un métier spécialisé avec des compétences spécifiques, ainsi que de penser en termes de réseau et de stratégie collective, a permis à l'entreprise de se redéployer simultanément dans des directions différentes, malgré des ressources limitées et une conjoncture très défavorable. La politique d'alliances a alors permis au groupe de confirmer sa position européenne tout en lui ouvrant de nouveaux espaces. Mais si celle-ci a pu être mise en œuvre malgré certaines réticences internes (notamment sur le fait de coopérer avec des japonais), c'est bien grâce à l'impulsion de son dirigeant, dont le comportement peut être analysé comme étant de nature plus "proactive" que "réactive".

Conclusion

Cette contribution tend à argumenter la thèse, selon laquelle une politique d'alliances, résultant d'une interdépendance bien maîtrisée, va pour la PME au-delà d'une simple gestion des incertitudes. Il nous semble en effet, et le cas Pel-Job est là pour l'illustrer, que les entrepreneurs peuvent par une démarche proactive modifier, au sein d'un secteur, les règles traditionnelles du jeu. En fait, ce qui distingue ces dirigeants de PME des autres, ce n'est pas tant le fait que leurs entreprises soient plus agiles ou que le niveau de leurs ressources soit différent, mais c'est plutôt leur capacité à provoquer un effet de levier sur leurs propres ressources pour combler l'écart entre leurs moyens financiers et leurs ambitions. Néanmoins, pour s'engager dans une politique d'alliances, il faut accepter d'aliéner une partie de son autonomie et tous les dirigeants n'y sont pas prêts. Toutefois, au regard des enquêtes réalisées depuis cinq ans (Algoe 1990, Puthod D., 1995b), les entrepreneurs semblent de plus en plus nombreux à s'engager dans une croissance conjointe.

Bibliographie

Algoe Management (1990), "PMI 90", Rapport pour le Ministère de l'industrie, Lyon, Ecully.

Anastassopoulos J.P., Blanc G., Nioche J.P et B. Rananantsoa (1985), *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, PUF, coll."Gestion", Paris.

- Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, traduit en français : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1968.
- Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, traduit en français : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- Denis, J.L. et F. Séguin (1992), "Les alliances stratégiques : quand et comment y recourir", *Gestion*, Novembre, pp. 22-28.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1993), "La stratégie à effet de levier", *Harvard-L'Expansion*, pp. 43-54.
- Ingham, M. (1991), "La perception du succès des alliances stratégiques", *Revue internationale PME*, vol. 4, n°2, pp.43-84.
- Kœnig, G. (1990), *Management stratégique*, Nathan.
- Leclercq, C. et X. Leclercq (1993), *Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise*, édition Maxima Laurent du Mesnil.
- Martinet, A.C. (1981), Internationalisation ou diversification "domestique" de la PME : instruction d'un dilemme stratégique, Cahiers de recherche en gestion n°4 de l'IAE de Lyon.
- Martinet, A.C. (1983), *Stratégie*, Vuibert.
- Ohmae, K. (1990), "Pourquoi les alliances échouent-elles ?", *Harvard L'expansion*, printemps 1990, pp. 25-44.
- Puthod, D.(1995 a), Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales, Université de Savoie, GEREG Annecy.
- Puthod, D.(1995 b), Une analyse contextuelle du choix de l'alliance en PME, 2^{ème} congrès international francophone de la PME, octobre, Paris.
- Saporta, B. (1986), *Stratégies pour la PME*, édition Montchrestien.
- Stratégor, (1993, 2^e éd.), *Stratégie, structures, décision, identité*, Interéditions, Paris.
- Tregoe, B. et J. Zimmerman (1982), *La force motrice : une nouvelle stratégie pour l'entreprise*, Interéditions, Paris, 1982.