

*François BLANC,
Professeur, Université de Clermont-Ferrand*

"Marketing et entrepreneuriat : concilier et réconcilier"

Un fait s'impose : actuellement, il existe peu de propositions tant de la part des théoriciens que des praticiens du marketing confrontés à la situation du créateur d'entreprise. Les approches traditionnelles, tant en termes d'études qu'en termes d'actions, ne s'avèrent pas adaptées à la phase de décollage du projet entrepreneurial. La situation semble être non seulement la même à l'échelle européenne mais également à l'échelle mondiale (cf évolution récente de l'ISBC¹). Un élément d'explication est la prédominance du marketing des grands groupes, privilégiant des approches "lourdes" (très séquentielles, à base d'outils quantitatifs et qualitatifs très classiques) appliquées à des marchés quasi-banalités (connaissance des structures, des segments et de la concurrence). L'objectif poursuivi est alors de réaliser le "célèbre" positionnement et de calculer la part de marché future.

Ceci a-t-il une signification pour un projet d'une petite brasserie installée au coeur du Massif Central, pour un projet de commercialisation de produits du terroir, ou encore pour appréhender la clientèle d'un micro site touristique ou pour tenter de chiffrer le marché d'une entreprise de haute technologie qui a priori doit avant tout, créer sa propre démarche et forger son propre environnement ?

Les réponses fondées sur le marketing de la PME ou de la PMI ne sont pas toujours satisfaisantes. Elles mettent trop souvent l'accent sur le décalque possible des approches et des techniques et non sur les éventuelles adaptations des outils. Les résultats sont fréquemment : "comment innover sans recherche" ou bien "comment communiquer sans budget", propositions à dominante tactique difficiles, à ériger en cadres stratégiques !

Or, l'interrogation du créateur est (ou devrait être) éminemment stratégique, son avenir personnel, étant souvent lié à son projet. Au plan du marketing, cela n'est que rarement le cas. En effet, les principaux guides de création conseillent une étude de marché classique qui, bien entendu, débouche "naturellement" sur un chiffre d'affaires prévisionnel. Or, d'après l'APCE (Agence pour la Création d'Entreprises), 70% des cas de défaillance ont pour origine une mauvaise appréhension du marché.

¹ ISBC, "International Small Business Congress", cf Congrès d'Athènes, 1996.

Le décalque des techniques de marketing habituelles s'avère insuffisant. Il semblerait, et cela est très paradoxal, que la contribution du marketing à la création d'entreprise soit limitée à un apport très technique et de surcroît particulièrement inadapté. (cf la place réduite accordée à l'étude de marché dans toute l'école du "Business Plan" de type nord-américain). En particulier, toute la connotation stratégique du marketing serait oubliée. Afin de combler cette lacune et surtout dans le but de fiabiliser les projets, il importe de concilier marketing et création en rendant les deux démarches compatibles puis, au-delà, parvenir à les mettre en accord, à les réconcilier.

En premier lieu, la conciliation se fera à travers le recours à des bases théoriques fondamentales allant de l'offre créatrice à la mise en réseau (école scandinave et IMP ²) en passant par le recours aux modes spiroïdaux et non plus séquentiels de gestion de projets (PINCH-BIJKER-MANGEMATIN) ³⁴.

En second lieu, réconcilier les deux démarches signifie proposer un cadre d'action insistant sur les marchés de proximité géographique, culturelle ou même construite.

La volonté de concilier et de réconcilier s'inscrit dans un objectif simple : comment aider différemment et de façon plus efficace le créateur.

Plus précisément, le parti-pris des auteurs est, au moment de la création, d'adopter une attitude proactive vis à vis de l'environnement proche.

Le but de la recherche est donc de développer un outil d'assistance au créateur, fondé sur la notion de proximité.

Pour répondre à cet objectif, la recherche-action, qui a "pour finalité ultime de produire des méthodes sur le "comment faire" en organisation..." (WACHEUX) ⁵ s'avère être tout à fait adaptée.

A la demande de créateurs, plusieurs recherches-actions distinctes ont été menées auprès de PME en phase de démarrage. Elles ont permis une première conceptualisation fondée sur la notion de proximité élargie. Nous illustrerons cette conceptualisation au travers de trois cas.

Par la suite, pour gagner en validité externe, cette conceptualisation a été traduite sous la forme d'un outil pédagogique d'assistance à la création. Plus de 100 créateurs ont d'ores et déjà été concernés par ce programme de formation qui comprend plusieurs étapes. Nous décrivons ces étapes successives par quatre cas d'entreprises.

² HAKANSSON (H) SNEHOTA (I) Developing relationships.in business networks International Thomson Business Press Londres 1997.

Pour une description des travaux de l'IMP, voir l'introduction au Congrès de l'IMP de Lyon, faite par R. SALLE en 1997.

³ PINCH (T.J.) BIJKER (W.E.) "The social construction of facts and artefacts : or how the Sociology of Science and the Sociology of Technology might benefit each other in BIJKER .and al "The social construction of technological systems" MIT Press – Cambridge 1990.

⁴ MANGEMATIN (J) "Entre marketing et technologie : la gestion du début de compétition technologique " RAM 1992 – N°4 – p. 31 à 54.

⁵ WACHEUX (F.) Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica – Paris 1996 – p. 124.

I- La convergence de théories pertinentes

En dépit de quelques récentes tentatives (par exemple : LEGER – JARNIOU ⁶), il existe peu de littérature concernant le marketing spécifique de la création d'entreprises et du créateur. La plupart des guides du créateur ne mettent pas l'accent sur cette spécificité, en laissant d'ailleurs supposer qu'elle n'existe guère. De plus, les réflexions théoriques privilégient l'entrepreneuriat dans sa globalité ⁷.

Pourtant, il s'avère possible d'avoir recours à quelques références fondamentales, particulièrement l'école dite de l'"offre créatrice" ⁸ et du "management des ressources technologiques"⁹. L'approche s'oriente vers une poussée technologique autorisant une forme d'inversion de la démarche marketing traditionnelle. Elle est cependant à distinguer de celle d'OCHS¹⁰ dite du marketing de l'offre, insistant essentiellement sur le rôle d'acteur du consommateur.

L'offre créatrice repose sur un acte volontaire de l'entrepreneur (du créateur) en vue de révéler dans l'environnement une demande latente. Il s'agit d'un processus géré et contrôlé, ce qui n'exclut pas le hasard et les opportunités. Cette démarche a été complétée par les approches de type spiroïdal appliquées à la diffusion de l'innovation. L'hypothèse est faite que toute création est une forme d'innovation, qu'elle soit de type technologie « élargie » (conception, fabrication, méthode de gestion, système d'information) ou de type plus social (inscription dans un projet de développement local par exemple).

Dans cette approche tourbillonnaire, à une gestion séquentielle du projet, il est préféré le lancement de l'idée avec recherche de porteurs privilégiés dans l'environnement. En parallèle il y a mobilisation des capacités productives ou sociales, toujours dans le contexte proche du créateur. Les porteurs sont déterminés par leur motivation à l'égard du projet, ils se substituent aux GSP (Groupes Sociaux Pertinents de PINCH et BIJKER¹¹). Les conséquences en termes de marketing sont l'accent mis sur des démarches d'études de marché plus expérimentales qu'interrogatives, sur une communication très précoce de l'idée, du concept et du projet, visant des porte-parole aptes à la diffusion de l'information.

Cette démarche de type spiroïdal (non linéaire) entraîne des retours sur l'idée et sur les capacités du contexte. Cela améliore à la fois le contenu technologique de la création et son contenu social. Le marché est modelé, ajusté par ce mouvement. On assiste à une forme de gestion de l'environnement de proximité, accentuée par la priorité donnée à des modes participatifs dans la collecte de l'information. C'est en fait la capacité d'apprentissage de l'environnement qui entraîne ou non le portage du projet. Le créateur construit progressivement son marché. Cela a le mérite de réduire considérablement les risques de lancement du projet, qui n'intervient qu'avec la caution du marché. La logique d'offre créatrice est respectée. Ensuite, la mise en réseau apparaît assez naturellement. Il s'avère alors pertinent d'utiliser les trois niveaux classiques, issus du modèle HAKANSSON et SNEHOTA en distinguant : la mise en relation des acteurs, puis celle des activités et enfin les liaisons entre les ressources. Cette démarche basique permet de structurer l'action du créateur vis-à-vis de son environnement.

⁶ LEGER-JARNIOU (C.). Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise - Dunod Paris 2000.

⁷ MARCHESNAY (M.). L'entrepreneuriat. Economica Paris 1996.

⁸ Institut de l'Entreprise (collectif). L'offre créatrice - inventer le client. Les Editions d'Organisation Paris 1987.

⁹ Voir sur ce sujet l'ouvrage le plus ancien : MORIN (J.) L'excellence Technologique. Publi Union Paris 1985.

¹⁰ OCHS (P.) Le marketing de l'offre. Economica Paris 1998.

¹¹ PINCH (J) – BIJKER (W, E) pré-cité.

	Entreprise		Relation		Réseau
Acteurs	Structure organisationnelle	↔	Contrats d'acteurs	↔	« Tissu » d'acteurs
Activités	Structure des activités	↔	Liens d'activités	↔	Modèle « patron d'activités »
Ressources	Structure des ressources	↔	Mise en commun de ressources	↔	« Constellation » ou agrégation des ressources

Source : Hakansson H./ Tableau modifié

La simplicité et la validation dans un contexte de PME-PMI, facilitent l'application de ce schéma, qui est illustré ultérieurement par trois cas.

En fait, les références théoriques qui se sont avérées pertinentes sont les suivantes :

- l'offre créatrice,
- le choix d'un mode tourbillonnaire de diffusion et de développement du projet,
- les réseaux.

2- Vers une conceptualisation

Rappelons quelle a été la démarche.

Alors que la méthode des cas est un mode d'observation de l'organisation (Yin¹²) la recherche-action, comme son nom l'indique, suppose un changement dans l'organisation. Elle « se justifie lorsque l'on peut concilier une volonté de connaissance et une exigence de transformation » (Wacheux¹³).

Les savoirs théoriques apportés par le chercheur (en matière de proximité) sont communiqués au créateur et combinés aux savoirs pratiques communs aux deux parties. Ils vont permettre d'agir sur l'organisation et sont immédiatement testés dans l'action. Les changements provoqués vont ensuite être observés et utilisés par le chercheur pour induire une conceptualisation : le diamant de Porter

¹² YIN (R) Case Study Research, Design and Methods. Sage - 1994.

¹³ WACHEUX (F) pré-cité p 131.

adapté¹⁴. Finalement, le retour au terrain est nécessaire pour permettre une restitution des préconisations et des conclusions théoriques induites.

Le premier dossier est celui du « Moulin de S ».

C'est vrai, J.C. n'est pas un agriculteur classique. Ancien commercial, il a vendu des encyclopédies en porte à porte avant de reprendre la ferme familiale. Cette expérience lui a donné l'idée de créer un circuit de distribution de produits frais : viande bovine, ovine, volaille et charcuterie, et ce, à domicile. Il maîtrise les fournisseurs : agriculteurs et ateliers de salaisons.

Au départ, son offre n'est pas compétitive. La haute qualité des produits est ignorée de tous.

Le concept est cependant rigoureux : distribution à domicile, en fourgon réfrigéré, après prise de commande par téléphone, à partir d'un catalogue envoyé par courrier. La communication du Moulin de S. fait l'objet d'une charte graphique. Son support, le catalogue, au format du calendrier de la Poste, est distribué de façon non massive. Le document est présenté selon les règles de la vente par correspondance et du merchandising ; seul le commentaire personnel de JC sur l'orage du 15 août ou sur la dernière tempête de neige est spécifique.

Le fichier est construit à partir de clients "amis" (qui ont testé le catalogue et l'ont modifié à leur guise) et ce, toujours en respectant un principe de proximité géographique et socio-culturelle (rôle essentiel de la télé-vendeuse par ailleurs agricultrice et du livreur).

Dès le début de l'activité, le système d'information marketing est installé à la ferme et il n' a rien à envier aux outils des grands groupes : qualification très précise du client et suivi détaillé des commandes.

La technologie de JC peut se définir ainsi :

- maîtrise de la production de produits fermiers, avec mise en réseau de producteurs divers,
- Application des méthodes de marketing direct.

L'offre est créatrice. Le marché au départ n'existait pas. Il s'est développé en partant du tissu local et avec l'aide des habitants de la commune (collectivité déjà créatrice de projets touristiques et industriels : construction d'une auberge communale et mise sur pied d'une salaisonnerie) Acteurs et ressources sont mis en réseau.

En trois ans, le succès est là. Récemment un second atelier a été installé. La mise en relation des activités est confirmée.

¹⁴ PORTER L'Avantage concurrentiel des nations. Inter Editions Paris 1993.

Offre créatrice, mode de développement tourbillonnaire sont présents. De même, acteurs, ressources et activités valident le réseau. Un « diamant » local apparaît :

- un marché de proximité,
- des facteurs de production,
- des fournisseurs,
- des projets complémentaires,

sans oublier le rôle joué par les collectivités locales.

Le contexte du second cas est différent.

Sous un climat rude (plateau du Massif Central à plus de mille mètres d'altitude) quelques agriculteurs redécouvrent une variété d'orge, particulièrement apte à la fabrication de la bière. Avec l'assistance d'une malterie et d'un institut lorrain, la B du V est née. La production démarre à l'occasion d'une fête estivale qui lui est consacrée. Puis, la vente se développe lors d'autres événements festifs.

Très vite, l'intervention du chercheur met l'accent sur le portage du projet par l'environnement proche.

Quant à l'offre technique en elle-même, il faut noter que le produit est de bonne qualité mais ne confine en rien à l'exceptionnel. L'emballage pour des raisons techniques ne peut s'éloigner d'une bouteille standardisée.

Par contre, dès le début (fête oblige), le projet fait l'objet d'une communication importante (rédactionnel presse et télévision locale).

Hors ventes événementielles, la bière n'est disponible que dans un réseau très limité : magasins de produits du terroir, fermes-auberges, vente directe dans les exploitations des agriculteurs associés. La technologie est totalement sous-traitée, au plan de la conception et de la fabrication. Le système de gestion est rigoureux (agriculteurs mués en commerciaux et informatique performante). Le produit se situe « hors-marché ». En fait, c'est plutôt le projet qui est vendu.

La zone de vente est volontairement très restreinte et ciblée par la présence de porteurs spécifiques : à la fois promoteurs et distributeurs (rôle important du matériel de promotion sur le lieu de vente).

La micro-brasserie est actuellement installée au cœur de la zone géographique ; une seule crainte : la production ne peut répondre à une demande croissante.

Le projet valide une offre créatrice ; le mode de diffusion spécifique et la mise en réseau sont présents.

L'existence de cinq éléments « forts » est retenue :

- un marché de proximité, construit au départ par des événements festifs,
- des fournisseurs intégrés (les agriculteurs eux-mêmes),
- la maîtrise d'une « technologie sociale » et l'acquisition extérieure d'une technique,
- l'insertion dans un contexte incluant d'autres projets : lentille, viande ovine, fromage,

- une aide forte accordée par les organismes consulaires et les pouvoirs publics.

Le troisième dossier est de nature industrielle.

Lorsque J.B., le patron de I2T, pourtant diplômé en marketing, présente le redressement spectaculaire de l'entreprise, il n'hésite pas à dire : « c'est en re-crédant l'entreprise et en faisant de l'anti-marketing que nous avons réussi ».

En effet, depuis une quinzaine d'années, I2T situé dans les Alpes avait des difficultés à commercialiser de façon rentable un système de chauffage solaire de son invention. La technique peut être qualifiée de très sophistiquée.

Le produit était cher, complexe, destiné tant aux maisons individuelles qu'aux constructions collectives privées ou publiques.

De plus, la fiabilité n'était pas toujours au rendez-vous.

Toutes les tentatives d'action sur les variables du marketing mix avaient été vouées à l'échec.

Le créateur de l'entreprise, sous la pression des banques, envisageait de cesser son activité.

La recherche-action engagée, a consisté après analyse des ventes réalisées jusqu'alors, à modifier totalement l'approche de l'environnement et du marché.

Les clients se sont avérés très homogènes : profil scientifique affirmé, revenus élevés, choix d'une installation coûteuse, très grand attachement au fournisseur malgré de fréquentes difficultés.

Le marché était proche géographiquement et aussi culturellement parlant.

Rapidement, l'offre a été modifiée. La réduction du contenu technologique du produit, déjà engagée, a été stoppée, au profit du maintien de solutions de haut niveau. Les "porteurs" de I 2 T ont été identifiés pour leur goût de la nature et leur engagement écologique et ce, à travers diverses associations, mouvements, groupes de travail et de recherche.

L'accent a été mis sur la participation des clients, rencontrés lors de divers événements organisés à l'extérieur de I 2 T.

A la dimension technologique au sens strict, a été ajoutée une dimension sociale. C'est ainsi que l'apprentissage a été privilégié avec l'organisation de séminaires de formation des clients. En six mois, l'entreprise a renoué avec le succès.

L'offre est devenue créatrice, les "porteurs" de l'entreprise sont hors de celle-ci, le réseau se constitue.

Quatre points fondamentaux; se dégagent :

- la mise en avant de la technologie,
- le choix de s'adresser à un marché de proximité culturelle,
- l'intégration à la dynamique, aux projets écologiques locaux,
- le soutien de collectivités locales.

A ce stade de la réflexion, il nous a semblé intéressant de proposer une intégration des approches utilisées.

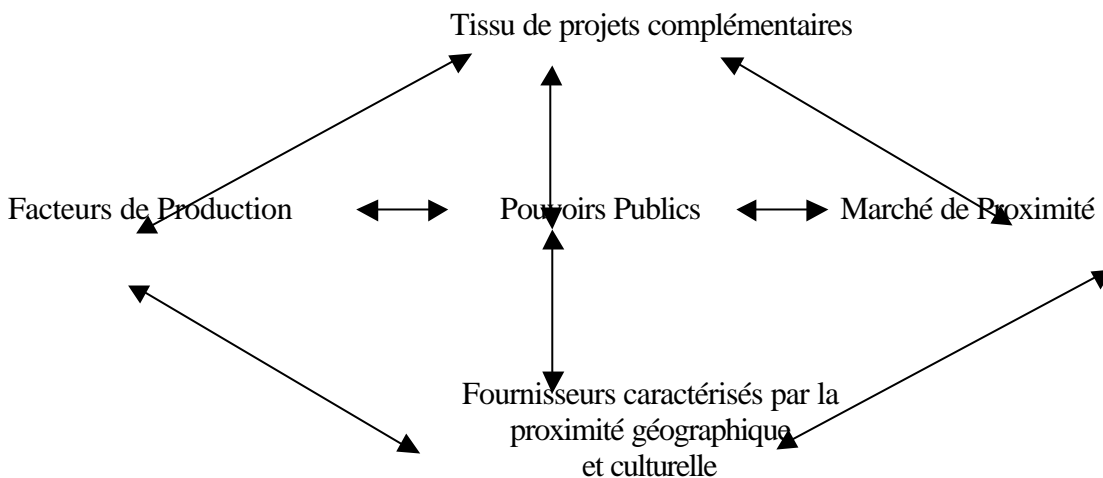
Le "diamant" de PORTER, précédemment évoqué, facilite la synthèse et fournit une première base de travail.

Au losange initial (comprenant quatre pôles) se substitue un schéma à cinq éléments.

Soit :

- un marché de proximité, construit par l'offre et constitué des porteurs du projet soutenus par la demande proche, environnement qui "apprend" le projet en y adhérant ;
- des facteurs de production internes à l'entreprise : il peut s'agir d'une technologie possédée et maîtrisée mais aussi d'une simple idée ;
- de fournisseurs caractérisés par leur proximité géographique et culturelle ;
- d'un tissu de projets complémentaires favorables aux créateurs ;
- d'un soutien des pouvoirs publics, des collectivités locales et des organismes consulaires, acteurs qui sont au coeur du système.

La nouvelle représentation serait la suivante :



Les cinq pôles "préparés" dans le cas de la création par nos trois références théoriques, agissent en interaction.

L'adéquation du schéma à la problématique du créateur est réelle. Une première conceptualisation du marketing stratégique de l'entrepreneuriat est ainsi ébauchée.

Au-delà de cette première conceptualisation, un programme pédagogique d'aide à la création a été conçu, qui est fondé sur la notion de proximité. Il se décline en quatre étapes principales : adopter une démarche, mobiliser des ressources, apprendre à communiquer, s'intégrer à l'environnement local.

Le diamant modifié sert de filigrane au programme. De plus, nos trois références fondamentales font l'objet d'une formation-action spécifique. Chaque créateur construit son ébauche de modèle.

Parmi la centaine de dossiers traités, nous avons choisi quatre cas illustrant la démarche.

Le cas "action et goût" est significatif de l'étape "adopter une démarche".

"Action et goût" est une agence de communication fondée sur l'idée de valoriser le goût sur toutes ses formes en associant dégustation et musique, gastronomie et cirque par exemple. Le marché n'existe pas réellement. Le créateur a néanmoins réussi en vendant son idée à des collectivités, à des écoles, à des organisateurs de voyages, qui ont accepté de construire avec lui le concept et de le tester avec succès.

Le cas D4 illustre plutôt la seconde phase de la formation-action : "mobiliser des ressources".

D4 repose sur une idée relativement banalisée : créer un atelier de télétravail mais avec une spécificité : travail réalisé par des handicapés. L'approche par la proximité a conduit le créateur à trouver non seulement des porteurs mais aussi des fournisseurs et des clients très proches. Le projet s'est également inséré dans une dynamique locale plus sociale (insertion des handicapés). C'est la mobilisation des ressources qui a structuré le projet.

Le cas suivant concerne plutôt l'étape "communiquer".

"L'agneau du massif" est une race ovine qui s'est développée principalement par une communication de proximité. Les supports privilégiés ont été festifs et événementiels. Le promoteur du projet au sein du programme de formation, a privilégié les liens entre acteurs au sein du diamant. Initiative consulaire, relais par les producteurs, commercialisation strictement locale, ont permis la réalisation. Une exposition itinérante matérialise le réseau.

L'objectif imparti à la dernière phase du programme d'assistance est l'intégration à l'environnement local. Le cas "Village de Saint L." illustre cette étape.

Comment, au coeur de l'Aubrac, faire vivre un village à travers une activité agricole, industrielle et touristique ?

L.B., le maire de Saint L. a, dès le départ, considéré sa commune comme une entreprise à créer et il s'est inscrit à la formation-action proposée.

S'intégrer à l'environnement local signifie :

- faciliter le développement d'une activité d'extraction (carrière industrielle mais néanmoins écologique), située dans un site touristique ;
- lancer des activités d'hôtellerie-restauration en "régie publique", dans l'attente de relais privés (qui sont apparus rapidement) ;
- balisage de sentiers de randonnée ;
- choix d'activités agricoles "haut de gamme" : élevage biologique ;
- construction d'un lieu de rencontre : maison de pays.

Le diamant est appliqué quasi-systématiquement, il a sous-tendu chaque action et les relations avec les acteurs : élus, industriels, agriculteurs, touristes et commerçants.

Bientôt le village va accueillir un colloque sur le développement de micro-sites...

Selon WACHEUX¹⁵ il est possible d'attendre d'une recherche action, les résultats suivants :

- "la résolution d'un problème concret en termes de démarches et de réalisations ;
- des connaissances validées par l'expérimentation au cours de la recherche-action ;
- la formation d'une communauté éduquée : compétences individuelles et collectives ;
- des questionnements nouveaux pour des actions ou des études ultérieures".

Ces éléments sont présents dans ce travail.

¹⁵ WACHEUX (F.) préc. cité p. 121.

Pour conclure, il s'avère possible et souhaitable de concilier et surtout de réconcilier marketing et entrepreneuriat.

Il convient de renouveler les outils d'assistance au créateur en retrouvant la démarche fondamentale du marketing : gestion d'un système d'échange entre l'entreprise et son environnement. Plus précisément, l'approche est initiée par le créateur qui participe à une forme de modélisation de ses relations avec le marché élargi. Le processus - a priori prétentieux, et réservé à de grandes unités industrielles - s'avère possible à mettre en oeuvre. L'offre du créateur peut être constructive, en mettant l'accent sur une diffusion spiroïdale du concept et sur la mise en relation d'acteurs, d'activités et de ressources.

L'esquisse d'un "outil-.réseau" apparaît par co-construction¹⁶. Une méthode spécifique est ébauchée.

Les limites sont cependant claires :

- nécessité de vérifier la liaison entre diamant et performance et ce à une échelle significative ;
- obligation de dépasser le stade de démarrage et d'appliquer la démarche à l'entreprise "pérenne".

Peut-être est-il alors possible d'élargir le sujet et de mettre en réseau les expériences de création elles-mêmes ?

Le travail se poursuit dans ce sens et en se référant à une école récente du marketing, les auteurs souhaitent contribuer au rassemblement d'une "tribu" de créateurs adhérant à la méthode et contribuant à son approfondissement.

¹⁶ SAPORTA (B) LAPASSOUSE –MADRID (C)

"Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise : Un cadre conceptuel préliminaire". Revue Internationale PME Vol. 8 N° 2 – 1995 – p. 148 à 173.

Références Bibliographiques

- HAKANSSON (H) SNEHOTA (I) Developing relationships.in business networks International Thomson Business Press Londres 1997.
- IMP : pour une description des travaux de l'IMP, voir l'introduction au Congrès de l'IMP de Lyon, faite par R. SALLE en 1997.
- Institut de l'Entreprise (collectif). L'offre créatrice - inventer le client. Les Editions d'Organisation Paris 1987.
- ISBC, "International Small Business Congress", cf Congrès d'Athènes, 1996.
- LEGER-JARNIOU (C.). Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise - Dunod Paris 2000.
- MANGEMATIN (J) "Entre marketing et technologie : la gestion du début de compétition technologique RAM N° 4 p. 31 à 54.
- MARCHESNAY (M.). L'entrepreneuriat. Economica Paris 1996.
- MORIN (J.) L'excellence Technologique. Publi Union Paris 1985.
- OCHS (P.) Le marketing de l'offre. Economica Paris 1998.
- PINCH (T.J.) BIJKER (W.E.) "The social construction of facts and artefacts : or how the Sociology of Science and the Sociology of Technology might benefit each other in BIJKER .and al "The social construction of technological systems" MIT Press – Cambridge 1990.
- PORTER L'Avantage concurrentiel des nations. Inter Editions Paris 1993.
- SAPORTA (B) LAPASSOUSE –MADRID (C)
"Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise : Un cadre conceptuel préliminaire". Revue Internationale PME Vol. 8 N° 2 – 1995 – p. 148 à 173.
- WACHEUX (F.) Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica – Paris 1996 – p. 124.
- YIN (R) Case Study Research, Design and Methods. Sage - 1994.