

PME ET PRISE DE RISQUE STRATEGIQUE : CHOIX OU CONTRAINTE ? LE CAS DU CHOIX D'UN PORTEFEUILLE TECHNOLOGIQUE

Bénédicte ALDEBERT*

Résumé. - A priori, la soumission des petites et moyennes entreprises (PME) à leur contexte semble forte et la décision d'adopter les TIC inévitable. Dans ce contexte le choix des TIC est crucial pour les organisations mais s'accompagne nécessairement de risques. Si de nombreux travaux sur les risques d'entreprises se sont développés depuis les années 1990, peu d'auteurs se sont spécifiquement centrés sur ce qui détermine la prise de risque stratégique par des PME. Nous proposons donc d'analyser la problématique suivante : les PME sont-elles uniquement conditionnées par leur environnement pour prendre un risque stratégique ou disposent-elles d'une liberté d'action réelle permettant de s'affranchir de la pression du contexte ? Afin d'y répondre, nous testons deux hypothèses auprès d'un échantillon de 218 PME des Alpes-Maritimes. Cette recherche apporte une contribution à la compréhension des relations entre la prise de risque stratégique et les PME.

Mots-clés : Risque stratégique ; PME ; Portefeuille technologique.

1. Introduction

A priori, la soumission des petites et moyennes entreprises (PME) à leur contexte semble forte et la décision d'adopter les technologies de l'information et de la communication (TIC) inévitable. Dans ce contexte le choix des TIC est crucial pour les organisations mais

* Maître de Conférences en Gestion, Université de Toulouse, LERASS-Organicom, bene.aldebert@gmail.com.

s'accompagne nécessairement de risques tels que par exemple, l'inadéquation de la technologie aux besoins réels de l'entreprise ou un manque de rentabilité. Il semble difficile d'échapper à ces incertitudes, surtout pour des petites entreprises qui par nature manquent de ressources et ne peuvent prétendre à maîtriser tous les attributs de la technologie.

Si de nombreux travaux sur les risques d'entreprises se sont développés depuis les années 1990, peu d'auteurs se sont spécifiquement centrés sur ce qui détermine la prise de risque stratégique et le choix d'un portefeuille technologique par des PME. Est-ce l'environnement qui contraint l'entreprise à choisir ou est-ce une action spontanée de sa part ? Nous proposons dans cet article de répondre à la question suivante : les PME sont-elles uniquement conditionnées par leur environnement pour prendre un risque stratégique ou disposent-elles d'une liberté d'action réelle permettant de s'affranchir de la pression du contexte ?

Afin de répondre à cette question, nous testons deux hypothèses auprès d'un échantillon de 218 petites et moyennes entreprises (PME) des Alpes-Maritimes. Par le biais de ces hypothèses nous voulons tester la capacité de réactivité ou de pro activité des PME face à une prise de risque stratégique. Nous pensons que cette recherche apporte une contribution à la compréhension des relations entre la prise de risque stratégique et les PME. Nous présenterons successivement, le cadre conceptuel de la recherche (2.), la méthodologie (3.), les principaux résultats et la discussion (4.) avant de conclure (5.).

2. La prise de risque stratégique par des PME

Le risque est une composante majeure de la gestion de l'entreprise et est l'essence même de l'entrepreneuriat (Hitt, 2002). Concept protéiforme, complexe, aux multiples facettes, il est malaisé à cerner (Bouyssou, 1998). Parmi l'ensemble des risques (financiers, opérationnels etc.) auxquels les entreprises sont confrontées, nous nous sommes particulièrement intéressé aux risques stratégiques. Dans leur article intitulé « Countering the Biggest Risk of All » en 2004, Slywotzky et Drzik définissent le risque stratégique comme la variété des événements et tendances externes (aléas des marchés) et internes (nouveau introduit par le manager) qui peuvent contraindre la trajectoire et la création de valeur de l'entreprise. Il correspond à la menace que l'entreprise n'atteigne par ses objectifs à long terme. Slywotzky et Drzik (2004) identifient le risque stratégique à travers sept catégories : l'industrie (ex : une baisse des marges), la technologie (ex : une technologie devient obsolète, changement de standard, la technologie choisie ne correspond pas aux besoins de l'entreprise), la marque (ex : érosion de la marque), les concurrents (ex : un nouvel entrant sur le marché, la commercialisation d'une innovation par un concurrent), les clients (ex : le changement de préférences des consommateurs), les projets (ex : lancement d'un nouveau projet dont le retour sur investissement est faible), la stagnation du marché (ex : une mauvaise réponse au marché). L'entrepreneur est donc conduit lors de sa prise

de décision stratégique à réaliser un arbitrage entre les risques (avérés ou perçus) et le gain estimé. Le gain potentiel constitue un élément important de l'acceptabilité de la prise de risque tandis que les risques conduisent les entreprises, notamment les PME, à développer de forts mécanismes de défense.

Il existe une abondante littérature qui aborde la stratégie des PME. Il ne saurait être question ici d'en aborder tous les aspects mais plutôt de synthétiser les principales caractéristiques organisationnelles et stratégiques de la PME (Marchesnay, 1991 ; Saporta 1997 ; Julien, 1998) : une forte centralisation de la gestion, des ressources limitées, des prises de décision orientées autour de la résolution de problèmes opérationnels, une stratégie implicite et intuitive de court terme, une faible décomposition des tâches privilégiant la polyvalence à la spécialisation, étroitesse du portefeuille d'activité, un système d'information interne simple, peu formalisé et un système d'information externe simple basé sur les contacts directs, le rôle dominant du dirigeant dans les choix stratégiques, le problème d'application des choix stratégiques.

Au regard de ces éléments, les PME semblent présenter des caractéristiques contradictoires à l'égard des prises de risques stratégiques. D'un côté, par leur structure, elles ont la capacité de flexibilité et de réactivité (la ligne hiérarchique étant courte) nécessaire à toutes prises de décisions stratégiques. D'un autre côté, elles sont supposées ne pas posséder les ressources et compétences nécessaires à la mise en actions immédiates de leur stratégie. Ces quelques éléments spécifiques des PME peuvent donc conduire à une limitation des actions stratégiques. En effet, la PME est souvent à la recherche d'efficience (utilisation d'un minimum de moyens pour un résultat acceptable) et de réponses rapides à des problèmes opérationnels. Selon Gueguen (2001b), la recherche de cohérence interne conduit l'entreprise de petite taille à simplifier son activité stratégique. Ne pouvant rentrer dans des perspectives trop coûteuses, la PME réduit son champ concurrentiel en se concentrant sur des activités dont elle maîtrise bien le métier et qui sont faiblement menacées par de plus grandes entreprises. De ce fait, elle est conduite à éviter des stratégies de croissance dangereuses pour sa pérennité. La PME conçoit généralement sa stratégie comme une simple consolidation de ses positions acquises.

A ce stade de notre article, nous nous interrogeons sur ce qui peut influencer la prise d'un risque stratégique par une PME. A ce sujet, il est souvent évoqué que le manque de capacité de la PME, la place parmi les entreprises qui subissent les contraintes de l'environnement (Julien et Marchesnay, 1988). Leur gestion de la pénurie les conduit alors à une activité stratégique purement réactive. Cette assertion indiquerait que l'entreprise effectue des risques stratégiques sous la contrainte de l'environnement. Cette conception voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes) le principal moteur des transformations organisationnelles. Face à cette perspective qualifiée de déterministe qui considère qu'en raison

du manque de ressources, l'entreprise de petite taille est contrainte dans son action stratégique, d'autres auteurs ont envisagé la voie d'un volontarisme et pensent que l'entreprise a le choix d'agir et de développer par elle-même de nouveaux marchés (Gueguen, 2001b). Cette approche met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation. L'action intentionnelle acquiert un rôle central dans les capacités de l'organisation à répondre à son environnement externe et les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle. Selon Julien et Marschesnay (1992), le processus de prise de décisions stratégiques comprend une phase de déclenchement du processus ou l'on tend à distinguer deux « faits générateurs » : soit un stimulus externe qui impose une réponse de la part de l'entrepreneur le processus est dit réactif ; soit en dehors de tout stimulus apparent l'entrepreneur envisage de prendre une décision stratégique, le processus est dit proactif.

Cette réflexion nous a conduit à nous interroger sur l'influence de ces faits générateurs dans la prise de risque stratégique par des PME et à poser la problématique suivante : les PME sont-elles uniquement conditionnées par leur environnement pour prendre un risque stratégique ou disposent-elles d'une liberté d'action réelle permettant de s'affranchir de la pression du contexte ?

3. Une analyse quantitative auprès de 218 PME

Nous avons choisi parmi les risques stratégiques définis par Slywotzky et Drzik (2004) d'analyser le choix d'un portefeuille technologique par des PME du secteur du tourisme. Cette industrie a connu de profondes transformations issues, en partie, du développement de nouveaux systèmes de diffusion de l'information qui ont conduit les entreprises à adopter les TIC. Leur choix en matière d'outils TIC est devenu très stratégique.

Une analyse quantitative a permis dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive de confronter deux hypothèses issues du cadre théorique aux observations de terrain.

Nous avons formulé la première hypothèse comme suit : la prise de risque stratégique (choix d'un portefeuille technologique) par la PME dépend de leur contexte organisationnel (interne) (H1).

Nous cherchons à travers cette première hypothèse à déterminer si les PME ont une capacité de pro activité dans leur prise de risque stratégique. Le concept de prise de risque stratégique est étudié à travers le choix d'un portefeuille technologique par les entreprises. Ce portefeuille se compose de façon différenciée selon les entreprises de supports physiques ou hardware (modules de matériels tels que les ordinateurs, les téléphones et les autres matériels

informatiques), de « e-technologies » qui correspondent aux protocoles informatiques et aux applications software (Wi-Fi, Gprs, TCP-IP, etc.), et associés à ces technologies et souvent même confondus avec elles, nous trouvons des « e-service » qui correspondent aux possibilités pratiques qu'offrent les technologies (sites Internet, emails, e-commerce, etc.). Le portefeuille peut être plus ou moins élaboré. Le fait de mieux connaître les technologies possédées par les PME, permet de percevoir les choix mis en œuvre en matière d'investissement informatique. Ces informations contribuent à mieux connaître la trajectoire technologique qui se dessine dans l'entreprise.

Pour mesurer le contexte organisationnel de l'entreprise, nous avons adopté la technique des formes alternatives : il s'agit d'utiliser des échelles empiriques multiples pour mesurer un même concept théorique (non observable directement). Plusieurs énoncés (ou items) ont ainsi été proposés afin d'évaluer plusieurs facettes des variables organisationnelles. Les variables organisationnelles retenues portent sur l'architecture de l'entreprise (traditionnelle, fonctionnelle, organisée par produit, organisée par projet ou autre), les styles de management (degré d'autorité, de spécialisation, de flexibilité, le contrôle des tâches, la communication entre les services, la circulation de l'information) et la culture spécifique de l'entreprise.

La seconde hypothèse est la prise de risque stratégique de la PME dépend de leur contexte environnemental (externe) (H2).

Nous cherchons à travers cette seconde hypothèse si les PME ont une capacité plutôt réactive dans leur choix de portefeuille technologique. Les caractéristiques de l'environnement ont été appréhendées au travers d'échelles d'attitudes et de relations avec les clients, les concurrents, les fournisseurs, l'état.

Notre recherche repose donc sur une démarche quantitative réalisée en 2004 auprès de PME touristiques des Alpes Maritimes (12% d'agences de voyage, 65% d'hôtels, 15% de campings, de 5% résidence de tourisme et 3% de gîtes). Sur la base d'une enquête par questionnaires auto administrée de 4 pages, envoyée par voies électronique et postale auprès de 945 entreprises, nous avons retenu 218 entreprises (soit 23% de retour) commerciales, de moins de 250 salariés (permanents) dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros.

L'ensemble des analyses statistiques a été effectué à l'aide du logiciel Modalisa. Dans un premier temps, une série de statistiques descriptives a été réalisée permettant ainsi de mieux connaître le profil des organisations étudiées en fonction de leur âge, taille, activité, statut. Dans un second temps, la réalisation d'une analyse typologique suite à une analyse factorielle sur 19 variables relatives aux équipements TIC des entreprises a permis de mettre en évidence quatre modes majeurs de prise de risque stratégique par les PME. Dans un troisième temps, l'ensemble des 19 technologies étudiées pour chaque entreprise a été réduit à une seule variable

synthétique. Le choix du portefeuille technologique de chaque individu est alors déterminé grâce à une variable « score », qui est une variable numérique recodée créée en faisant la somme des coefficients attribués à chaque modalité de questions fermées (cette variable est comprise entre 0 - faible portefeuille technologique et PME averse au risque stratégique - et 1 - portefeuille technologique élaboré et PME prenant des risques stratégiques). Cette variable représente l'intensité d'équipements technologiques pour chaque entreprise et son degré de prise de risque stratégique. A partir de cette variable score, nous avons pu réaliser des corrélations et déterminer les variables internes ou externes pouvant expliquer la prise de risque stratégique.

4. Les PME face à une prise de risque stratégique : choix ou contraintes ? Quatre profils de PME aux prises de risques stratégiques distinctes

La réalisation d'une analyse typologique suite à une analyse factorielle sur 19 variables¹ relatives aux équipements TIC des entreprises permet de mettre en évidence quatre groupes d'entreprises aux prises de risque stratégique bien différentes : les « passives », les « suiveuses », les « avancées » et les « pionnières ». Il ressort de l'étude de chacun de ces groupes qu'il existe des caractéristiques spécifiques à chaque firme permettant de mesurer sa prise de risque stratégique.

- Les entreprises passives représentent 11,3% de l'échantillon et sont des organisations simples, souvent des micro entreprises, ne possédant pas ou très peu les TIC. Elles sont la plupart du temps dirigées par un « homme-orchestre » peu intéressé par les TIC. Possédant peu de ressources financières (en moyenne 0,1 million d'euros) et humaines (souvent moins de 5 employés), elles développent des stratégies de précarité. Elles se limitent à la fraction de l'environnement qui leur est la plus familière. Ces entreprises sont destinées pour la plupart à rester de très petites structures, dans le sens où leur objectif est la survie et le maintien de leurs activités. Elles n'ont pas pour volonté de prendre des risques stratégiques ;
- Les entreprises suiveuses (37%) ont les mêmes caractéristiques organisationnelles que les précédentes. Elles se différencient par leur choix d'un portefeuille technologique un peu plus élaboré et à des fins d'utilitarisme instrumental. Ces deux groupes restent sceptiques quant aux réelles potentialités stratégiques en matière de création de valeur des TIC. Elles semblent relativement dépendantes des autres firmes en matière de choix de stratégie. Elles correspondent à des entreprises contraintes par leur environnement à effectuer des choix stratégiques limités ;

¹ L'alpha de Cronbach calculé à l'aide du logiciel Modalisa est de 0,837 pour l'ensemble des 19 TIC. L'alpha étant fort, l'échelle est retenue.

- Les entreprises avancées (34%) utilisent de façon rationnelle les TIC pour leur activité professionnelle avec des applications d'information et de communication. La structure de l'entreprise repose sur une configuration organisationnelle de type fonctionnel avec une faible formalisation. Ce sont des entreprises pour la plupart insérées dans des partenariats ou réseaux d'entreprises. En matière d'implantation de TIC, elles sont sensibles aux contraintes de leur maison mère. Selon leur relation avec leurs donneurs d'ordres, ces PME sont poussées à une certaine rationalisation et à l'adoption de normes de gestion standardisées qui dictent leur stratégie. Cependant, nous constatons que l'effet du réseau est plutôt porteur en terme de choix de portefeuille technologique, et que leur capacité à utiliser toutes les ressources de leur environnement est plus développée que pour les précédentes entreprises. Ainsi, ces entreprises sont réactives face à leur environnement;
- Les entreprises pionnières (16%) ont choisi des portefeuilles technologiques élaborés intégrant aussi bien des applications d'information, de communication et de transaction. Elles sont dans l'ensemble organisées en réseau impliquant la plupart du temps des risques financiers élevés et un positionnement réfléchi dans un marché concurrentiel. En même temps, les efforts commerciaux ne sont pas vus comme de simples activités de distribution, mais comme une occasion de créer de la valeur ajoutée. Ici, l'idéologie du développement des affaires prévaut sur le maintien et la survie de l'entreprise, contrairement aux groupes précédemment évoqués. Stratégiquement, leurs dirigeants visent des segments de marché par différenciation ou spécialisation, et ils pratiquent des innovations, aussi bien dans les produits, les services, les processus, les types de clientèle, que dans l'organisation interne de l'entreprise. Ces prises de risque stratégiques, qui supposent la mise en valeur d'un savoir-faire spécifique, impliquent que ces entreprises se distinguent des autres configurations par une gestion commerciale plus attentive aux fluctuations du marché et des manœuvres concurrentielles, par une plus grande réactivité des comportements managériaux et de l'offre (« la remise en cause permanente ») pour s'assurer un avantage compétitif. Elles ont une sensibilité plus marquée pour la multiplicité de moyens combinés et segmentés selon le type de clientèle. Ces entreprises ont un comportement d'anticipation des marchés. Elles semblent être proactives.

4.1 Le poids des variables internes dans la prise de risque stratégique

Après avoir mis en évidence ces quatre groupes de PME, nous nous interrogeons sur les facteurs nous permettant de comprendre ce qui les différencie sur leur attitude à l'égard d'une prise de risque stratégique. Il apparaît clairement que d'une part les variables internes à

l'entreprise sont déterminantes dans le choix d'un portefeuille TIC et vérifie l'hypothèse H1 et que d'autre part l'impact des variables liées à l'environnement sur la détermination du portefeuille TIC est à nuancer et ne vérifie pas l'hypothèse H2.

Tau-B de Kendall	Aspects pratiques	Baisse des coûts	Augmentation du volume d'affaires	Réduction des intermédiaires	Gain de temps
TIC	,280(**)	,282(**)	,290(**)	,362(**)	,247(**)

Tableau 1 : corrélation entre les variables relatives aux raisons d'adoption des TIC et le choix d'un portefeuille TIC des PME :
le cas des variables relatives aux raisons internes de l'entreprise².

Tau de Kendall	Forme de la structure	Degré d'hierarchie	Degré de planification et de formalisation	Perception des TIC par le directeur	Degré de spécialisation
TIC	,353(*)	-,304(**)	,067	,454(**)	-,202(**)

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Tableau 2 : corrélation entre les variables relatives aux raisons d'adoption des TIC et le choix d'un portefeuille TIC des PME :
le cas des variables relatives à la configuration organisationnelle³.

Tau-B de Kendall	Pression accrue de la concurrence	Incertitude sur les marchés	Contrainte imposée par le client	Contrainte imposée par les fournisseurs	Contraintes imposées par l'administration
TIC	,008	-,088	-,026	-,055	-,009

Tableau 3 : corrélation entre les variables relatives aux raisons d'adoption des TIC et le choix d'un portefeuille TIC des PME :
le cas des variables relatives aux raisons externes de l'entreprise⁴.

Les résultats obtenus permettent d'identifier que le choix du portefeuille technologique dépend avant tout de la capacité organisationnelle des PME (0,353*), c'est-à-dire leur capacité à déployer, combiner et coordonner l'ensemble des ressources de façon originale pour répondre à

² L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces *items* est de 0,682 il est jugé satisfaisant.

³ L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces *items* est de 0,789, il est jugé satisfaisant.

ses objectifs stratégiques. Ces derniers sont par ailleurs spécifiques, ceci étant en partie dû à l'importance de l'informel, de l'intuitif et de l'influence de l'optique du dirigeant. Les décisions ne sont ainsi pas toujours économiquement rationnelles. Le manque structurel de ressources fait que les PME se positionnent généralement sur des marchés en fonction de leurs capacités. Etant le plus souvent spécialisées, elles s'insèrent dans des niches de marché laissées libres par les grandes entreprises. Leur performance réside dès lors dans leur distinction, c'est-à-dire leur propension à combiner de façon judicieuse les ressources et les compétences qu'elles possèdent.

Les résultats montrent également que la logique d'adaptation à l'environnement est difficile à envisager comme systématique dans les entreprises de l'étude. Cette idée de la prédominance des facteurs internes dans le choix des TIC est renforcée par le fait que l'influence de l'environnement n'est pas significative dans la prise d'un risque stratégique notamment en choisissant un portefeuille technologique (0,052). En effet, nous n'avons pu démontrer que le choix des PME étudiées est soumis à l'influence de variables environnementales. Face à un environnement en évolution rapide, les entreprises mettent avant tout l'accent sur leur capacité au changement, à la flexibilité et à l'apprentissage. La petite taille conduit donc le dirigeant à se concentrer avant tout sur l'urgence, ce qui l'empêche de prendre du recul sur son activité. Son champ d'action se limite souvent à son environnement de proximité, car c'est à ce niveau que le dirigeant pense avoir la plus grande marge de manœuvre et disposer d'une plus grande contrôlabilité des conséquences de ses actions. Cependant, comme l'évoque Mahé de Boislandelle (1996), plus un sujet dépense d'énergie en focalisations de proximité, moins il reste vigilant et disponible pour voir et regarder à l'extérieur et au loin.

5. Conclusion

Notre proposition a abordé la problématique suivante : Les PME sont-elles uniquement conditionnées par leur environnement pour prendre un risque stratégique ou disposent-elles d'une liberté d'action réelle permettant de s'affranchir de la pression du contexte ?

En reprenant chacun des groupes étudiés et en analysant leur rapport à l'environnement, il peut être constaté qu'ils ont des nuances dans leurs relations avec l'extérieur. Parmi les quatre groupes de PME nous avons constaté des modalités de gestion interne différenciée. Les entreprises « passives » correspondent à des PME destinées à rester des PME, en raison du caractère non extensible de leur créneau, elles semblent impassibles face aux changements de leur environnement. Les trois autres configurations concernent les entreprises destinées à grandir et à se développer de par le tempérament entrepreneurial ou managérial de leur dirigeant. Cependant, ces trois groupes ont des relations différenciées avec leur environnement,

⁴ L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces *items* est de 0,612, il est jugé satisfaisant.

les « suiveuses » semblent contraintes par leur environnement à effectuer des choix stratégiques limités ; les « avancées » sont obligées de mettre en œuvre des stratégies pour poursuivre leurs activités de développement ; les « pionnières » semblent être libres de prendre des risques stratégiques. Les résultats obtenus nous permettent ainsi de dégager une alternative différente des théories classiques selon lesquelles les entreprises de petites tailles sont forcément contraintes par leur environnement dans leurs décisions stratégiques. Nous pensons qu'il existe des perspectives volontaristes. La pression de l'environnement est présente mais cette pression est moindre lorsque la taille est très faible. Comme le souligne Gueguen (2001), la PME en grandissant, doit prendre en considération la dégradation de son rapport à l'environnement.

Ainsi, l'étude des déterminants des prises de risque d'ordre technologique constitue une voie de recherche intéressante pour les sciences de gestion et nécessite des réponses concrètes pour le manager. Notre travail s'est principalement intéressé aux conditions en amont de prises de risques, il serait pertinent de poursuivre les recherches vers les risques encourus par les entreprises qui ne choisissent pas les TIC ainsi que vers les risques des changements organisationnels induits par l'utilisation des TIC.

6. Bibliographie

- Bouyssou, J., (1997), *Théorie générale du risque*, Economica, Paris.
- Gueguen, G., (2001b), *Environnement et Management Stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse de Doctorant en Sciences de Gestion, Université Montpellier, 587p.
- Hitt, M.A., (2002), *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*. Wiley-Blackwell.
- Julien, P.A., et Marchesnay, M., (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert
- Julien, P.A., (1998), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris, 2ème édition.
- Julien, P.A., et Marchesnay, M., (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », pp. 97-129. In : *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, (edited by A. Noël), Economica, Paris.
- Mahé de Boislandelle, H., (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME, ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3ème Congrès International Francophone de la PME, Trois Rivières, Québec.
- Marchesnay, M., (1991), « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, n° 206, pp. 11-17.
- Saporta, B., (1997), *Les stratégies des PME*, Encyclopédie de la Gestion, Economica
- Slywotzky, A, Drzik J. (2004), « Countering the biggest risk of all », *Harvard Business Review*, April, pp. 1-11.