

Petitesse des entreprises et **grossissement** des effets de **proximité**

Olivier TORRES
Maître de Conférences
Université Paul Valéry - Montpellier III
(ERFI)
e-mail : olivier.torres@univ-montp3.fr

Olivier TORRES est Maître de Conférences à l'Université Montpellier III (ERFI) et chercheur associé au Centre des Entrepreneurs de l'EM Lyon. Il exerce depuis 2000 la fonction de secrétaire de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME). Ses principales publications dans le champ sont *PME : de nouvelles approches* (Economica, 1998) et *Les PME* (Flammarion, 1999). Il a reçu en novembre 2002 deux prix internationaux : le *Best Paper Award* décerné à Barcelone par l'*European Council of Small Business* et un prix d'excellence décerné à Montréal lors du 6^{ème} *Congrès International Francophone sur la PME* (en ligne sur le site www.oliviertorres.net).

Résumé : L'objet de cet article est de montrer le rôle central que la proximité exerce dans la gestion des entreprises de faible dimension (petites et toutes petites entreprises) en s'appuyant sur la Loi proxémique de Abraham Moles et Elisabeth Rohmer, laquelle fournit un cadre d'analyse particulièrement fécond pour comprendre le fonctionnement typique des entreprises de taille réduite. La thèse centrale défendue par l'auteur est que la proximité est un mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées. Cet article s'inscrit résolument dans la perspective d'une gestion spécifique des entreprises de petite taille obéissant à un *principe de proximité*.

Article publié dans la *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138

Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité¹

La mise en évidence du rôle de la proximité dans les relations entrepreneuriales n'est pas nouvelle. Parmi les économistes classiques, plusieurs d'entre eux l'avaient déjà intégré dans leurs analyses. Par exemple, dans les travaux de J. B. Say, la proximité est considérée comme un facteur de monopole interstitiel ("*L'éloignement des fonds de terre équivaut à la stérilité et la proximité équivaut à un monopole*"). Dans cette conception, l'espace se réduit à un simple coût de transport ou à un prix foncier (Rallet, 2000). Cette conception "pauvre" de l'espace sera très rapidement abandonnée lorsque Alfred Marshall (1920), dans ses principes d'économie, évoquera l'existence de district industriel, faisant ainsi de l'espace plus qu'un simple coût de transport. Pour ce dernier, l'espace peut générer des rendements croissants qui sont à la base des phénomènes d'agglomération. Marshall montre que parallèlement au processus dominant de concentration industrielle qui repose sur le principe des économies d'échelle (le cas de Birmingham), il coexiste le modèle des districts industriels, entité économique composée essentiellement de petites unités spécialisées et indépendantes, dont l'efficacité collective est en quelque sorte stimulée par des formes de coopération informelle liées à la proximité : "*Lorsqu'une industrie a choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps, tant sont grands les avantages que présente pour des gens adonnés à la même industrie, le fait d'être près les uns des autres*". Cette forte densité entrepreneuriale en un même lieu produit des rendements croissants grâce à des externalités positives que Marshall qualifie d'*atmosphère industrielle* (les secrets de l'industrie se trouvent dans l'air) : "*Si un homme a une nouvelle idée, elle est prise par d'autres et combinée avec de nouvelles suggestions de leur part et ce devient ainsi la source encore d'autres nouvelles idées. Et ainsi les commerces subsidiaires grandissent dans le voisinage lui fournissant des machines et des matériaux, organisant son trafic...*". Dans les districts industriels, "*les forces sociales coopèrent avec l'économie : il y a souvent des amitiés fortes entre les employeurs et les employés*" (Marshall, 1920). Les multiples liens de proximité² (géographique, économique, sociale, voire familiale) et la densité des interactions non intentionnelles font de ces districts industriels des poches de richesse.

L'analyse économique contemporaine continuera d'intégrer les phénomènes de proximité, soit pour expliquer dans quelle mesure la population et les activités sont inégalement réparties dans l'espace et concentrées en un certain nombre d'agglomération dont le développement est caractérisé par des mécanismes complexes auto-organiseurs (cf. *l'économie auto-organisatrice* de Krugman, 1998), soit pour analyser les interactions entre milieux locaux et réseaux d'innovation (cf. le courant du GREMI - *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs* (Crevoisier et Camagni, 2000).

¹ La version finale de cet article est issue en partie du texte intitulé "Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises" qui a obtenu un prix d'excellence lors du 6ème CIFPME à HEC- Montréal. L'auteur remercie Victor Schwach pour son travail de mise en ligne des travaux de A. Moles et E. Rohmer (www.ifrance.com/micropsy) ainsi que les évaluateurs anonymes pour leurs remarques.

² Un district industriel combine deux types de proximité : proximité géographique et proximité organisationnelle. Les entreprises sont à la fois proches en termes de rapport de similitude et d'appartenance mais se trouvent également à une distance fonctionnelle faible les unes des autres. (Gilly et Torre, 2000 : 13)

Bien que de nombreux travaux se poursuivent, notamment sous l'impulsion du groupe "dynamique de proximité" (Gilly et Torre, 2000), il semble que ces apports s'inscrivent quasi-exclusivement dans une conception où l'espace se caractérise par des densités plus ou moins grandes, réparties de façon plus ou moins rationnelles et organisées. L'économiste développe une science des rapports économiques et sociaux à partir d'une typologie des discontinuités locales, des propriétés qu'elles confèrent à l'espace (proximité fonctionnelle, proximité organisationnelle, proximité institutionnelle...) et des relations qui s'établissent entre ces diverses formes de proximité. Il n'y a pas de centre, chaque être ou chaque organisation existe indépendamment et "la proximité renvoie à l'hypothèse de base d'une séparation entre les agents (individuels ou collectifs) et donc à leur éloignement plus ou moins fort" (Gilly et Torre, 2000). Pour reprendre les propos de Moles et Rohmer (1978), le système ainsi constitué correspond à une conception de l'espace comme *étendue*.

Or, à cette *conception de l'étendue*, Moles et Rohmer (1978) opposent une conception plus subjective, centrée "sur l'être individuel, unique et privilégié pour lequel "les autres" ne sont que les compléments facultatifs du Moi". Cette *conception "égocentrée"* de l'espace est appelée "philosophie de la centralité et correspond au point de vue "Ici et Maintenant" de l'individu en situation (espace vécu), qui éprouve son propre rapport à l'environnement. Dans cette perspective, l'être, c'est-à-dire chacun de nous, s'éprouve comme le centre du monde, et celui-ci s'étend autour de lui" (Schwach, 1993). "Moi, Ici et Maintenant, je suis le centre du monde et toutes choses s'organisent par rapport à moi dans une découverte fonction de mon audace. Un monde centré sur Moi ne se peuple d'êtres et d'événements qu'à la mesure de ma perception. Ce que nous appelons une proxémique, c'est l'importance des êtres, des choses et des événements y diminuant nécessairement avec la distance à mesure que décroît leur perception elle-même" (Moles et Rohmer, 1978).

C'est ainsi que Moles et Rohmer (1978) définissent la notion de *Loi proxémique*³ dans leur ouvrage "La psychologie de l'espace". Selon ces derniers, *fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être*" (Fig 1-a). La Loi proxémique apparaît comme un principe d'ordonnement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu.

Mais qu'il s'introduise, pour une quelconque raison, un écart à cette Loi fondamentale de continuité psychologique - une discontinuité ou une variation brusque - alors émerge un autre phénomène : l'idée de *paroi* conçue comme une séparation qui diminue nécessairement l'importance des phénomènes au-delà de ce point singulier par rapport à ceux qui sont en deçà (Fig 1-b). La paroi affaiblit l'extérieur par rapport à l'intérieur, en fait, elle crée l'opposition entre un dehors et un dedans (Schwach, 1993). Grâce au phénomène de paroi, Moles et Rohmer introduisent la notion de proximité en n'examinant plus ce qui est éloigné, mais au contraire ce qui est proche.

³ La proxémique est un terme inventé par Hall qui signifie l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'Homme (Hall, 1981).

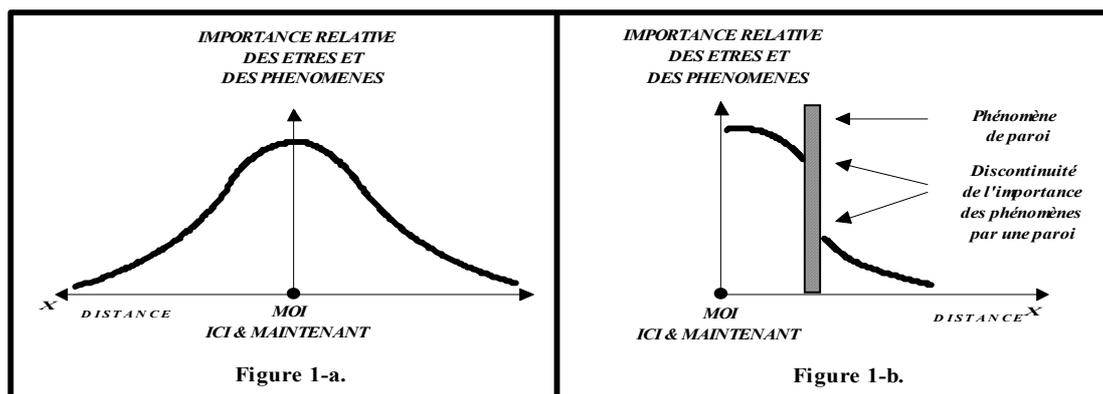


Figure 1. – La Loi proxémique (1-a) et le phénomène de paroi (1-b) de Moles et Rohmer

Il apparaît ainsi que l'homme ne conçoit l'espace qu'en le ramenant à lui-même. L'homme a besoin d'espace, mais plus encore d'un lieu, ce que Moles et Rohmer appellent le Point Ici. "C'est quand ce Moi s'inscrit dans un lieu géographique qu'il y a enracinement, c'est ce que nous appelons "création du point Ici". Selon Moles et Rohmer, Ici n'existe qu'en opposition à Ailleurs. "Ici n'existe que marqué, repérable, retrouvable et par là nous dégageons deux caractères du Point Ici. D'abord sa différenciation avec l'Ailleurs. La création du point Ici est une construction sociale. D'autre part, elle a une valeur de centralité, d'attachement à l'être, d'individualisation" (Moles et Rohmer, 1978). L'enracinement du point Ici combine à la fois les effets du phénomène de paroi (renforcement de l'opposition entre un intérieur et un extérieur, entre un Ici et un Ailleurs) et les effets de la centralité, d'une perception égocentrée de l'espace (renforcement de l'opposition entre le Moi et les Autres).

Pour ceux qui s'intéressent à la gestion des entreprises de faible taille (Petites Entreprises et Toutes Petites Entreprises), l'intérêt de cette axiomatique est double : d'une part, elle relève de la psychologie (Moles, 1976 ; Schwach, 1993), ce qui constitue un champ particulièrement propice pour comprendre le comportement stratégique et organisationnel des entreprises de petite taille⁴ (Gervais, 1978) et d'autre part, elle se fonde sur une philosophie de la centralité d'un point de référence unique (le *Moi, Ici et Maintenant*). Or, ce dernier aspect convient parfaitement à la situation des PE & TPE, car on reconnaît généralement qu'une de leurs spécificités est l'existence du rôle prépondérant du dirigeant-propriétaire qui constitue ainsi un point de référence central par excellence (Marchesnay, 1991 ; D'Amboise, 1993 ; Julien, 1998). La conception égocentrée de l'espace de Moles et Rohmer paraît judicieuse pour expliquer les mécanismes de fonctionnement d'une gestion fortement personnalisée.

L'objet de cet article est de montrer quels sont le rôle et l'importance de la proximité dans la gestion des PE & TPE dont la Loi proxémique énoncée par Moles et Rohmer fournit un cadre d'analyse particulièrement fécond pour en comprendre le fonctionnement. Nous

⁴ En matière de décisions spatiales, Koenig et Joffre (1985 : 194) notent que "les satisfactions d'ordre psychologique dans le choix d'un site particulier ont plus de poids dans les entreprises individuelles que dans les grandes entreprises où le pouvoir est plus diffus et la rationalisation plus poussée". C'est précisément cet aspect qui fait dire à Deshaies (1998) qu'en PME il est préférable de parler de *raisons* de localisation (référence à l'entrepreneur) plutôt que de *facteurs* de localisation : "L'entrepreneur devient la source obligée d'information. Il faut partir de lui plutôt que d'un espace uniforme comme dans les théories traditionnelles de localisation. Au lieu d'élaborer un ensemble de postulats théoriques concernant l'espace, il faut plutôt substituer un ensemble d'hypothèses sur les représentations, les attitudes et les comportements des entrepreneurs". Nous considérons que la Loi proxémique de Moles et Rohmer répond à ces souhaits.

montrons dans quelle mesure, la proximité induit un principe de hiérarchisation dans la gestion des PE & TPE. Nous montrerons également que la petite taille (ou *petitesse*) induit des effets de grossissement qui intensifient la Loi proxémique énoncée par Moles et Rohmer pouvant donner lieu à ce que nous appellerons une "*proxémique aiguë*".

1. L'amplification de la Loi proxémique en PE & TPE par les effets de grossissement

Le concept d'effet de grossissement énoncé par Mahé de Boislandelle (1996) fournit une explication utile pour comprendre l'importance croissante des effets de proximité dans la gestion des entreprises de petite taille. L'idée centrale énoncée par ce concept est que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les grandes entreprises et les PE & TPE. Par exemple, le départ à la retraite d'un salarié d'une grande multinationale de plusieurs milliers de personnes est un événement insignifiant tandis que dans le cas d'une entreprise de 10 personnes, c'est 10% du personnel qu'il faudra remplacer. La petite taille des effectifs accroît le poids relatif de chacun des membres de l'entreprise.

La sous-traitance illustre également ce changement d'intensité entre grandes et petites entreprises. En effet, la sous-traitance joue un rôle fondamental d'amortisseur de la conjoncture économique. Lorsque la demande s'emballa, le donneur d'ordre, généralement de grande taille, répercute ce supplément sur ses sous-traitants, généralement de petite taille, afin de ne pas embaucher. A l'inverse, si la demande se réduit, la société-mère réduira les commandes à destination des sous-traitants et le cas échéant effectuera elle-même une partie des tâches jusqu'alors confiées aux sous-traitants afin d'occuper ses propres employés. L'évolution des productions liée aux fluctuations de la conjoncture se traduit par une oscillation de plus grande amplitude des petites entreprises en comparaison des grandes.

Mahé de Boislandelle qualifie ces phénomènes d'effet de grossissement. Ce qui pourrait être du domaine du local, du correctif dans une grande organisation peut avoir une importance stratégique, certains concluant que "tout est stratégique" en PE & TPE. Un simple problème de trésorerie peut s'avérer dramatique dans le cas des entreprises de petite taille. En matière de conflit de travail, "ce qui pourrait apparaître comme un simple désaccord sur la gestion et les choix stratégiques, tel qu'il en est souvent formulé dans les grandes entreprises, suffit parfois à conférer un caractère réel et sérieux à un licenciement dans une PME" (Lepley, 2002).

Cet effet de grossissement peut se décomposer selon Mahé de Boislandelle (1996) par trois effets distincts (l'effet de Proportion, l'effet de Nombre, l'effet de Microcosme) auxquels nous ajoutons un quatrième effet (l'effet d'Egotrophie [Torrès, 1999]). Nous verrons que chacun de ces effets induit un grossissement des principales composantes de la Loi proxémique (*l'importance relative des êtres et des phénomènes*, *le Ici et Maintenant*, *le Moi et les parois*).

1. 1. Grossissement de *l'Importance des êtres et des phénomènes* et l'effet de Nombre.

Selon Mahé de Boislandelle (1996), l'effet de nombre est défini comme "le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son

entourage de travail". En raison des capacités cognitives limitées d'un individu moyen, plus le nombre des relations diminue, plus la connaissance individualisée de chacun, par le dirigeant aura des chances d'être approfondie et inversement. De là découle une augmentation du poids relatif de chacun dans les petites structures. Ce poids peut être renforcé également par la confusion entre un individu et une fonction ou encore un poste et une fonction.

Mahé de Boislandelle (1996) tire quelques principes explicatifs des phénomènes de poids et d'importance individuels dans une organisation :

- "L'importance des individus est (souvent) inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée.
- Plus un individu se confond avec une fonction, plus son importance dans la structure a des chances d'être grande et inversement (principe à pondérer par le suivant)
- Plus la fonction est jugée essentielle, plus la place de l'individu (ou du poste) est stratégique et inversement".

En intégrant l'effet de Nombre à la Loi proxémique de Moles et Rohmer, on peut constater qu'il induit un grossissement de l'importance relative des êtres et des événements donnant ainsi à la courbe proxémique une allure plus étirée au niveau du point central. Ce phénomène peut s'expliquer par la particularité de la décomposition des tâches dans les entreprises de taille réduite. Le découpage par fonction (R&D, production, marketing, vente, export...) est rarement aussi poussé en PE & TPE. La plupart du temps, une seule et même personne occupe plusieurs fonctions simultanément. Ceci fait que les fonctions sont très souvent imbriquées les unes aux autres.

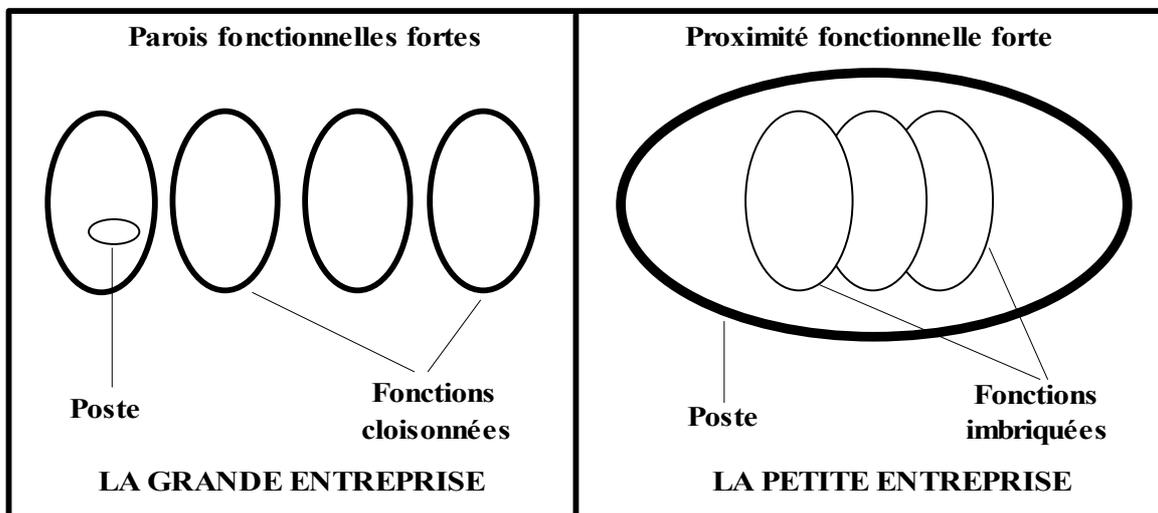


Figure 2 : Nature de la décomposition fonctionnelle selon la taille (adapté de Mahé de Boislandelle, 1996 : 104).

Plus la taille est grande, plus les fonctions sont différenciées, cloisonnées, regroupant chacune plusieurs postes. A l'inverse, plus la taille se réduit, plus les fonctions s'imbriquent les unes aux autres. Cette imbrication fonctionnelle au sein de l'entreprise fait dire à Bentabet, Michun et Trouvé (1999) que la base de l'organisation du travail en TPE, c'est le "savoir tout faire". Lorsque l'effectif est faible, c'est le poste et non la fonction qui devient l'unité

organisationnelle de base. Plus la taille est petite, plus les salariés exercent plusieurs activités qui relèvent de fonctions différentes. Ceci fait que dans les PE & TPE, il est nécessaire de concevoir le salarié au sein d'un système d'interdépendances plus ou moins fortes entre les fonctions. Ce point explique que chaque salarié dans une entreprise de petite dimension occupe une place plus importante. Ce ne sont pas les fonctions mais les postes de travail et surtout les personnes qui déterminent le schéma organisationnel.

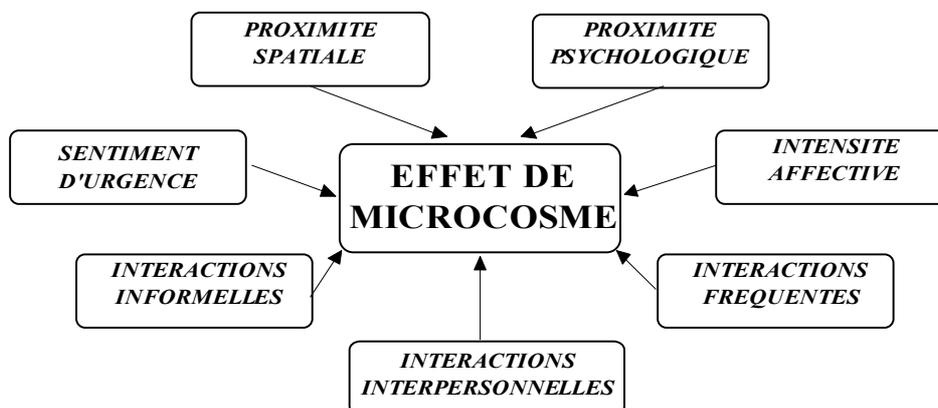
1. 2. Grossissement de *l'Ici et Maintenant* et l'effet de Microcosme

Selon Mahé de Boislandelle (1996), l'effet de Microcosme se définit par le fait qu'un dirigeant de PE focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). Cet effet de Microcosme résulte d'une forte implication du dirigeant dans l'organisation, de l'intensité affective de ses relations, des urgences ressenties et du nombre des activités dont le dirigeant assure la charge. L'effet de Microcosme s'exerce aussi dans les relations que l'entreprise noue avec son environnement. D'un point de vue externe, l'image de l'entreprise sera affectée par le capital relationnel du dirigeant qui joue souvent un rôle clé au travers de ses participations publiques professionnelles, sociales ou politiques. L'effet de Microcosme se rapproche de la notion de proximité environnementale que Gueguen (2001) définit comme l'ensemble des facteurs externes, perçus par le dirigeant, émanant d'acteurs proches en termes de distance géographique et psychologique faisant l'objet d'interactions fréquentes et informelles et ayant une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'effet de Microcosme illustre également le fait que la petitesse de la taille engendre souvent une augmentation de la fréquence des événements susceptibles de perturber l'activité décisionnelle du dirigeant. Cela s'explique par la centralisation qui conduit à alourdir l'agenda décisionnel par les problèmes du court terme. Ainsi, dans son étude de la gestion au quotidien des priorités du dirigeant, Drucker-Godard (2000) montre dans une certaine mesure que la centralisation se traduit souvent par un fort ancrage dans le court terme et l'opérationnel. "Cette spécificité de la PME tient, en partie, à la gestion du temps des dirigeants. Ils ont des emplois du temps surchargés en dépit d'un nombre d'heures de travail très élevé". De plus, "certains dirigeants, du fait de leur formation, de leur cursus professionnel, de leur centre d'intérêt, se focalisent en priorité sur les questions opérationnelles" (Drucker-Godard, 2000). La petite taille expose donc plus facilement le propriétaire-dirigeant aux perturbations quotidiennes et en cela l'empêche de consacrer du temps à la réflexion stratégique et de prendre du recul.

En reprenant l'ensemble de ces facteurs, on peut schématiser l'effet de Microcosme de la manière suivante :

Figure 3 : Les déterminants de l'effet de Microcosme (adapté de Gueguen, 2001 et Mahé de Boislandelle, 1996).



On peut interpréter l'effet de Microcosme de Mahé de Boislandelle comme un grossissement du poids de l'Ici et du Maintenant de la Loi proxémique de Moles et Rohmer. Le dirigeant d'une PE raisonne très souvent à court terme, privilégiant les solutions rapidement efficaces au détriment de solutions d'ordre stratégique dont les effets positifs sont moins immédiats (surestimation du présent et du "Maintenant" sur le futur). De même, son champ d'action se limite souvent à l'environnement le plus proche, 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 (surestimation du point "Ici" par rapport à l'Ailleurs). L'appropriation d'un point Ici constitue selon Moles et Rohmer "l'extension d'un contrôle permettant à l'individu de dominer son environnement au lieu d'être dominé par lui". Mais on peut également objecter que "plus un sujet dépense de son énergie en focalisations de proximité, moins il reste vigilant et disponible pour voir et regarder à l'extérieur et au loin" (Mahé de Boislandelle, 1996). C'est la raison pour laquelle les PE ont en général peu de prédispositions pour planifier leurs actions. L'effet de Microcosme renforce le caractère introverti des modes de fonctionnement de la PE. Le désir d'indépendance, la volonté de préserver une forte autonomie sont des traits communément mis de l'avant pour décrire les spécificités du comportement du dirigeant d'une PE.

Cet effet de Microcosme se trouve renforcé par les caractéristiques propres aux PE : un marché restreint, souvent local, la fabrication d'un seul produit, une absence totale de prévisions ou de normes, une structure informelle qui renforce le poids des relations interpersonnelles, une forte intégration à l'ensemble régional, un capital réparti entre un petit nombre de propriétaires... Le caractère compact et punctiforme des structures organisationnelles des entreprises de petite taille favorise la prégnance d'un point Ici. Selon Moles et Rohmer (1978), "le point Ici a d'autant plus d'existence que moi-même, j'y ai plus existé. Cette existence se ramène d'abord à un certain nombre d'actions effectuées par moi dans le lieu "Ici". Nous dirons encore que le point Ici est d'autant plus prégnant qu'il est riche d'actes ou événements dans lesquels je suis impliqué et par là, plus chargé de souvenirs.

L'opposition de l'Ici et de l'Ailleurs est d'autant mieux marquée que mes actes se réalisent Ici au détriment d'un Ailleurs éventuel".

Le grossissement de l'Ici et Maintenant occasionné par l'effet de Microcosme fournit une explication de l'importance du rôle et de la place des phénomènes de proximité dans la gestion des PE & TPE (Michun, 1994). La TPE devient *un tout petit monde* dont le centre est le propriétaire-dirigeant. L'analyse des spécificités organisationnelles des entreprises de taille réduite doit alors être complétée par un troisième élément : l'effet d'Egotrophie.

1. 3. Grossissement du *Moi* et l'effet d'Egotrophie

La gestion d'une TPE a tendance à être centrée sur son dirigeant. Les affaires de l'entreprise sont d'abord et avant tout une affaire personnelle. L'histoire de l'entreprise se borne souvent aux souvenirs personnels du patron, le capital de l'entreprise constitue sa fortune personnelle et les biens de l'entreprise sont ses objets personnels. Le recrutement dans les TPE est l'affaire exclusive du dirigeant qui a tendance à choisir prioritairement dans sa famille ou dans ses relations s'attachant ainsi les services de subordonnés qui leur seront personnellement dévoués. La TPE est une méga-personne par opposition à la grande entreprise méga-structure. Du fait de cette forte personnalisation de la gestion, l'analyse du profil du dirigeant est indispensable pour comprendre le fonctionnement des PE & TPE (Marchesnay, 1991) et leurs problèmes de management doivent souvent être posés en termes psychosociologiques (Gervais, 1978).

Sa qualité de créateur, son statut de propriétaire, son expérience et sa compétence confère au patron de TPE tous les pouvoirs. Ce pouvoir est d'autant plus absolu que les TPE se caractérisent par une totale absence de contre-pouvoir. La présence syndicale est d'autant plus faible que les entreprises sont petites. Le plafonnement de l'effectif en dessous des seuils sociaux est une pratique non négligeable. Un autre contre-pouvoir généralement absent dans les PE & TPE est celui de l'actionnaire. Si les grandes entreprises sont souvent gérées sous le contrôle d'un conseil d'administration, dans les entreprises de faible dimension, c'est le dirigeant lui-même qui est le propriétaire de l'entreprise. De plus, ce dernier est souvent le créateur de l'entreprise, ce qui lui confère au-delà de la seule détention du capital, une très grande légitimité. Enfin, il n'est pas rare que du fait de son expérience et de sa profonde connaissance de l'entreprise, il soit le seul capable de résoudre certains types de problème. Tous ces aspects renforcent le caractère centralisé de la gestion des PE & TPE autour de la personne du propriétaire-dirigeant dont les valeurs et les aspirations déterminent grandement la gestion de l'entreprise.

Cette personnalisation de la gestion peut alors se traduire par une disposition du patron à rapporter tout à soi que nous appellerons l'effet d'Egotrophie. Cet effet symbolise le risque de grossissement de l'*ego* ou du *Moi* du dirigeant dont l'attitude trop nombriliste peut nuire à la lucidité nécessaire pour gérer une affaire. L'effet d'Egotrophie explique en partie les difficultés que les dirigeants éprouvent lorsqu'ils désirent transmettre leur entreprise. L'extrême dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son dirigeant rend souvent ce dernier indispensable, voire irremplaçable. Pour peu qu'il n'ait pas préparé sa succession, il est fort possible que personne ne puisse reprendre son affaire. La centralisation de la prise de décision n'est pas non plus de nature à favoriser la relève au sein de l'entreprise. Cette

hypercentralisation peut renforcer le sentiment que le patron ne doit sa réussite qu'à lui-même, à son courage et à son obstination, enfermant certains d'entre eux dans une tour d'ivoire.

1. 4. Grossissement des *Parois* et l'effet de Proportion

L'effet de proportion signifie que "plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevé. Par exemple, sur un effectif limité, un départ ou une entrée vont modifier fortement la proportion du personnel. Si à une équipe de deux personnes on adjoint un collaborateur, c'est 50% d'augmentation de l'effectif. Si sur 4 équipiers, il y a un absent, cela représente un absentéisme de 25%. En d'autres termes, le poids de chacun est inversement proportionnel au nombre des acteurs" (Mahé de Boislandelle, 1996 : 105).

L'effet de proportion introduit également l'idée que les changements mineurs peuvent occasionner des variations de plus fortes amplitudes. Dans le domaine de la sous-traitance, une baisse, même mineure, du chiffre d'affaires d'une grande entreprise peut s'accompagner d'une chute vertigineuse de celui de ses petits sous-traitants. C'est en ce sens que l'effet de Proportion est un effet de grossissement qui peut être élargie à de nombreux domaines : le départ en retraite d'un salarié, l'arrivée d'un nouveau concurrent, le refus d'un prêt bancaire, la faillite d'un fournisseur, la dévaluation compétitive d'une monnaie étrangère... suffisent parfois à remettre en cause l'équilibre d'une PE ou TPE. Ceci fait que la gestion quotidienne de la PE ou TPE peut prendre des allures de situation de crise ou d'état d'urgence, alternant des périodes de ralentissements et des phases d'accélération où les dépassements d'horaire sont nécessaires pour satisfaire les soubresauts de la demande. La petitesse est un facteur de vulnérabilité en raison de la plus grande sensibilité aux aléas de la conjoncture. L'effet de Proportion joue ici incontestablement un rôle important dans l'explication de la forte vulnérabilité des PE & TPE.

En intégrant l'effet de Proportion à la Loi proxémique de Moles et Rohmer, on peut constater qu'il introduit l'idée d'une discontinuité ou d'une variation brusque, ce qui aura pour conséquence de faire émerger ce que Moles et Rohmer (1978) appellent un *phénomène de paroi*. "Quand on introduit une paroi dans l'espace libre, les phénomènes extérieurs perçus de l'intérieur diminuent subjectivement de grandeur. Tout se passe comme s'ils étaient éloignés du point Ici de référence : la paroi a pour effet de "condenser" l'espace" (Figure 1-b) en créant une séparation nette entre l'interne et l'externe.

Cet isolement lié à la petitesse des entreprises peut également s'expliquer à l'aide de la typologie des coquilles de Moles et Rohmer. Selon ces derniers, le monde se découvre et s'échelonne autour de l'individu en huit coquilles successives (le corps, le geste immédiat, la pièce, l'appartement, le quartier, la ville, la région, le monde - cf. le tableau 1). "Ces zones correspondent à la position d'un être isolé qui appréhende son environnement comme un espace illimité. Elles s'étendent depuis l'espace corporel jusqu'au vaste monde. Ces zones sont évidemment différenciées dans l'espace selon leur distance au point ici. Mais cette distance ne suffit pas à la définition des zones. Le critère de partition décisif est la représentation, donc le vécu de l'individu pour qui l'expérience du quartier est autre chose que son expérience de la ville." (Schwach, 1993).

TYPE DE COQUILLES	ATTRIBUTS
Le corps propre	Cette coquille constitue la frontière de l'être et détermine la frontière entre Moi et le Monde.
Le geste immédiat	C'est la sphère d'extension du geste autonome. C'est l'ordonnement du "tout" à portée de la main.
La pièce d'appartement (le domaine visuel)	La pièce est le territoire optiquement fermé, couvert par le champ visuel. C'est tout l'espace mis sous l'emprise du regard.
L'appartement (l'idée d'emprise et de privatisation)	C'est le lieu où j'exerce mon emprise de maître et de possesseur. La paroi est ici épaisse et dure : la domination s'exerce à l'intérieur des murs résistants et s'arrête à l'extérieur.
Le quartier (le lieu charismatique de la rencontre, le regard social).	Cette coquille correspond à l'idée d'un domaine familial mais dont on n'est pas maître. Le quartier est la personnalisation de l'impersonnel.
La ville et son centre (la coquille d'anonymat)	C'est le lieu des services rares (on fait appel au médecin de quartier mais on consulte le spécialiste de la ville). C'est aussi le lieu de la variété et de l'anonymat (il s'y passe quelque chose et on n'y est pas sous l'œil du voisin).
La région (l'agenda)	C'est un domaine où l'homme dépend de son agenda de rendez-vous, c'est-à-dire d'une organisation de son budget-temps. La région se définit par l'ensemble des lieux où l'homme peut aller et revenir en moins d'une journée, sans découcher.
Le vaste monde (l'espace de projets)	C'est la zone de voyage et d'exploration, le réservoir du nouveau. L'idée de préparation, celle de bagages, sont inhérentes à la transgression des frontières de la région pour passer dans le vaste monde.

Tableau 1. – La typologie des coquilles de l'Homme d'après Moles et Rohmer (1978).

Si l'on reprend cette typologie, il semble que la coquille de l'appartement est la plus pertinente pour spécifier la petitesse des entreprises car l'appartement est le lieu privilégié de la domination et de la privatisation, la vraie frontière du privé et du public : "Au-delà de la sphère d'appropriation privée s'impose l'appartement qui mérite au plus haut point le nom de coquille individuelle, inviolable, ouverte par une clé, la tanière, le refuge où l'être n'est entouré que par des êtres et des objets familiers et sur lesquels il exerce son empire de maître et de possesseur" (Moles et Rohmer, 1978).

L'unité de lieu des PE & TPE renforce la prégnance du Point Ici et suggère une forte correspondance entre l'espace organisé et l'espace physique. C'est cette coïncidence qui est rompue dans le cadre des entreprises multi-sites, généralement de grande taille, où la continuité organisationnelle se poursuit au-delà de l'espace géographique (ce qui explique la distinction des économistes entre proximité organisationnelle et proximité physique [Gilly et Torre, 2000]). La grande entreprise ne peut pas se concevoir comme un appartement car elle est multi-localisée tandis qu'en PE ou TPE, proximité physique et proximité organisationnelle ne font qu'un. C'est en ce sens que la coquille de l'appartement correspond le mieux à la PE.

L'appartement autorise une forte appropriation (le point Ici est d'autant plus prégnant qu'il est riche d'actes ou événements dans lesquels je suis impliqué et par là, plus chargé de souvenirs). L'opposition de l'Ici et de l'Ailleurs est d'autant mieux marquée que mes actes se réalisent Ici au détriment d'un Ailleurs éventuel (...) La paroi est ici épaisse et dure : la domination s'exerce à l'intérieur des murs résistants et s'arrête à l'extérieur" (Moles et Rohmer, 1978). La petitesse des entreprises accentue la *domestication* des pratiques de gestion et la constitution d'un "chez soi", lieu privé par excellence où le dirigeant exerce pleinement son emprise, ce qui rend possible une gestion personnalisée. Cet effet de paroi permet également d'expliquer l'allergie de certains dirigeants de petite entreprise à rendre des comptes sur leur propre fonctionnement. La loi des 35 heures en France a été vécue par certains petits patrons comme une véritable intrusion de l'Etat dans le fonctionnement interne de l'entreprise. De

même, comme le déclarent Charpentier et Lepley (2002), les petites entreprises se caractérisent par l'absence quasi organique d'institutions représentatives du personnel. "L'agent syndicat est souvent vilipendé notamment parce qu'il introduirait des procédures exogènes à la micro-organisation" (Lepley, 2002). Enfin, lorsque des grands donneurs d'ordre imposent à leurs petits sous-traitants de nouvelles normes comme l'ISO, l'EDI ou le Juste-à-Temps, les résultats obtenus s'avèrent très souvent médiocres (Curvalle et Torrès, 1998). La petitesse confère au fonctionnement de l'entreprise un caractère domestique où les normes relèvent directement de l'autorité du chef d'entreprise et sont plus rarement soumises au principe d'un tiers extérieur. La petitesse épaissit donc les parois qui séparent le dedans et le dehors, ce qui explique le fort isolement dans lequel fonctionnent un grand nombre de PE & TPE.

Cet isolement limite la perception des événements extérieurs et renforce le poids des éléments internes, démultipliant ainsi les effets de proxémie et plus particulièrement le rôle et l'importance du Moi qui devient le point central sur lequel repose tout le système de gestion. C'est cet aspect qui fait dire à beaucoup de PMistes que la gestion de la PE est fortement personnalisée, ce qui peut donner lieu à une *proxémie aiguë* par intensification simultanée du Moi, de l'Ici et du Maintenant, de l'importance relative des phénomènes et des phénomènes de paroi (Figure 4). La "*proxémie aiguë*" se traduit par une réduction du champ de vision du dirigeant en raison d'une tendance du dirigeant à *systématiquement* surévaluer tout ce qui est proche et sous-évaluer tout ce qui est lointain. Cette exacerbation de l'effet de proximité peut amener le dirigeant à occulter totalement ce que Julien appelle les signaux faibles. "Les signaux faibles sont ceux que généralement les gens d'affaires perçoivent mal, soit parce qu'ils s'y intéressent peu, soit à cause d'un langage, d'objectifs et de forme organisationnelles trop éloignées de leurs préoccupations ou de leurs façons d'appréhender la réalité" (Julien, 2001-b : 149). Or, ces signaux faibles sont souvent à l'origine de l'innovation et de la croissance forte et rapide des entreprises de faible taille.

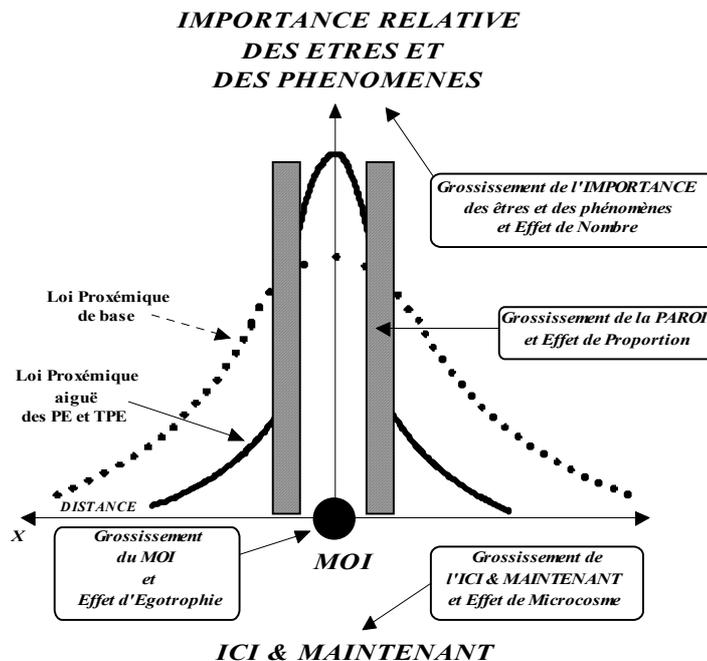


Figure 4. - Amplification de la Loi proxémique par les effets de grossissement

L'enseignement que l'on peut retenir de ces effets de grossissement est que la gestion d'une PE ou TPE revêt une forte spécificité qui tient à la nature de l'interaction entre l'effet de Proportion, l'effet de Nombre, l'effet de Microcosme et l'effet d'Egotrophie. Ces effets donnent une coloration originale aux pratiques de gestion des PE & TPE. L'effet d'Egotrophie renforce le sentiment au yeux du dirigeant qu'il est indispensable, ce qui accroîtra son implication. Cette forte implication augmentera le nombre de décisions qu'il prendra et l'intensité de sa charge de travail, ce qui est propice au développement des situations d'urgence, à l'enracinement du Point Ici et Maintenant et donc au renforcement de l'effet de Microcosme. Les effets de grossissement induisent un mécanisme endogène d'autorenforcement des spécificités de gestion des PE & TPE.

Ces quatre effets de grossissement renforcent le caractère égocentré de la gestion de l'espace dans les PE & TPE. Ils expliquent en grande partie à la fois la pertinence et l'importance de la Loi proxémique et l'épaisseur des parois. La thèse défendue dans cette recherche est que la proximité est un principe supérieur d'ordonnement du fonctionnement de la PE & TPE. *La proxémique est le corollaire de la petitesse des entreprises*⁵.

2. La proximité comme heuristique positive de la gestion des PE & TPE

La mise en évidence de ce *principe hiérarchique de proximité* comme mode explicatif de la spécificité de gestion des PE & TPE pourrait constituer le fondement d'un véritable programme de recherche dans tous les domaines de gestion : Quel est le rôle de la proximité en marketing, en finance, en GRH, en gestion de production et de l'information, en management stratégique ? Une première lecture de la littérature dédiée à la gestion des PME révèle plusieurs domaines pour lesquels des mécanismes hiérarchiques fondés sur la proximité sont en œuvre :

- *Dans le choix des modes de financement* : la théorie de la hiérarchisation des choix financiers⁶ de Myers (1984) (autofinancement > endettement bancaire > ouverture du capital) et plus récemment la notion de "*capital de proximité*" de Crevoisier (1998) sembleraient conforter notre thèse du principe hiérarchique de proximité en finance.
- *Dans le choix des pays d'exportation* : l'attaque des marchés internationaux semble obéir également à un principe de proximité comme l'a montré l'Ecole suédoise d'Uppsala et son concept de distance psychique (Johanson et Vahlne, 1977). Comme le note Joffre (1987), "on insiste fréquemment sur la rigidité géographique de la petite et moyenne entreprise : la présence des entreprises de petite taille

⁵ Notons que certaines entreprises de petite taille échappent totalement au cadre de cette modélisation proxémique. Ainsi, plusieurs chercheurs ont mis en évidence le *processus de dénaturation* (perte de spécificité) et l'émergence de PME "managériales" qui sortent de ce cadre d'analyse (Torrès, 1998 ; Messeghem, 1999). On peut même remarquer que le principal contexte de dénaturation est l'adoption de stratégie de mondialisation, qui implique un mode de gestion à distance qui se situe précisément aux antipodes d'un management de proximité (Torrès, 1997). Alors que le travail du courant de la dénaturation s'interroge sur les *frontières périphériques* de la théorie des PME et de ce fait relativise la spécificité de gestion, ce présent article s'intéresse à l'identification du *noyau dur* de la théorie des PME et propose ainsi une reformulation de la spécificité de gestion autour de la notion de proximité. Ces deux approches sont donc à la fois distinctes et complémentaires.

⁶ Dans une étude empirique portant sur des entreprises familiales non cotées et de faible dimension, Mahéroult (1999) valide la pertinence de la théorie du financement hiérarchique.

diminue lorsque la distance commerciale croît, la grande exportation restant le privilège des grandes entreprises". De même, les concepts de "glocalisation" (Johanisson, 1994 ; Torrès, 2002) et de "milieux internationalisants" (Torrès, 1999 ; Fourcade et Torrès, 2001) font de la proximité un principe actif dans les stratégies d'exportation des PE.

- *Dans le choix du successeur-repreneur* : même si "dans l'esprit des dirigeants, les alternatives ne sont pas exclusives et inscrites dans un ordre immuable" (Haddadj et D'Andria, 2001), le dirigeant de PE qui désire céder son entreprise est souvent soumis à ce que nous pourrions appeler une "*hiérarchisation des choix successoraux*" : préférence pour la famille, puis les salariés, puis les clients et les fournisseurs et enfin les tiers. Ainsi, "pour choisir un repreneur, le chef d'entreprise procède souvent par cercles concentriques en partant de ses contacts et relations les plus proches et en élargissant progressivement ses recherches" (Bah, 2002). Cette hiérarchisation se décompose en trois segments : le *segment interne* (les héritiers et les proches du dirigeant, les cadres ou tout ou partie du personnel de l'entreprise...) puis le *segment immédiat* (les clients, les fournisseurs, les confrères, l'expert comptable...) et le *segment externe* (il correspond au marché ouvert à des tiers inconnus). Selon Bah (2002), les deux premiers segments constituent le marché "fermé" - nous dirions le marché "domestique" en référence à la coquille de l'appartement de Moles et Rohmer- fonctionnant essentiellement sur le mode de la confiance et du "bouche à oreille" et seul, le troisième segment, constitue un véritable marché "ouvert". Mais ce dernier souffre d'une mauvaise image car les entreprises présentes sur ce marché sont souvent perçues comme des "canards boiteux" par les repreneurs. La paroi séparant les deux types de marché nous paraît dans ce domaine très épaisse.

Ces trois exemples pourraient laisser penser que les effets de proximité ne jouent que dans certains contextes particuliers. Mais, les effets de proximité sont également déterminants dans le domaine de l'innovation des PME. Selon la théorie des milieux innovateurs développée par le GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) (Crevoisier et Camagni, 2000), la proximité joue un rôle actif. Les processus d'innovation ont un caractère cumulatif qui entraîne la nécessité d'une coopération forte entre les entreprises. Cette coopération (circulation de l'information technique, échange de savoir-faire, répartition des moyens affectés à la recherche...) est grandement facilitée lorsque les entreprises se situent dans un espace limité (proximité géographique) et surtout lorsqu'elles partagent un même code de conduite et de valeurs (proximité industrielle).

De même, on a souvent tendance à croire, à tort, que les petites *start-ups* échappent aux contraintes de proximité, surtout lorsqu'elles sont dans le secteur de l'Internet. Or, la contrainte de proximité est loin de disparaître dans ce type d'entreprise (Suire et Vicente, 2001). Bien au contraire, la fréquence des interactions dans le cas d'entreprises nouvellement créées font des *start-ups* des lieux privilégiés où les acteurs doivent sans cesse communiquer entre eux (Gueguen, 2001). Les effets de proximité permettent aussi de comprendre pourquoi les *start-ups* ont éprouvé le besoin de se regrouper géographiquement, expliquant ainsi les phénomènes de concentration spatiale de la *Silicon Valley* au *Silicon Sentier*. Dans ce dernier cas, la proximité répond à un impératif de rapidité et de capacité d'improvisation (Torrès-Blay, 2000 : 159).

Dans le domaine de la GRH, un article récent de Lepley (2002) consacré aux conflits sociaux dans les PME montre à partir de statistiques des prud'hommes que les conflits sont généralement moins fréquents en PME et lorsqu'ils se déclarent, beaucoup moins longs. Comment expliquer un tel état de fait ? L'auteur fournit plusieurs explications dont la plupart reposent sur la proximité. Voici quelques extraits choisis :

- "Si le salarié d'une grande entreprise peut adopter un comportement opportuniste, au sens employé par les théoriciens des organisations, et donc ne pas répondre pleinement aux demandes de sa direction, il peut se dissimuler derrière la taille de son organisation. Ce camouflage est évidemment beaucoup plus difficile dans une petite entreprise, du fait de la *proximité des acteurs*".
- "Dans les petites entreprises, adopter une lecture marxiste en ramenant le conflit du travail à une lutte de classe serait inapproprié. En effet, les salariés semblent entretenir une certaine *proximité sociologique avec leur dirigeant*. Ceci se trouve par le faible cloisonnement des activités productives, par l'intensité des échanges et par la recherche de la part de l'employeur-recruteur d'un profil identique au sein ou du moins en accord avec lui".
- "la seconde caractéristique des conflits dans les petites entreprises repose sur la durée, généralement courte. Une fois déclarés, ils ne peuvent perdurer car ils sont rapidement exacerbés en raison de la *forte proximité des agents et de leur interdépendance*. Ils tendent alors à devenir insupportables à la fois pour le belligérant salarié, pour la communauté de travail et pour le dirigeant".

La proximité, dans ces multiples dimensions, permet d'expliquer pourquoi la petitesse des entreprises rend les acteurs moins revendicatifs et surtout moins enclins à faire durer les conflits en raison du climat qui deviendrait très rapidement étouffant.

Un grand nombre de préoccupations actuelles de la gestion devrait conduire les chercheurs et les praticiens à s'intéresser davantage aux phénomènes proxémiques dans et autour de l'entreprise. Les problématiques sur le rôle de la confiance⁷, sur l'importance des interactions, sur les mécanismes de coopération, sur la stimulation de l'entrepreneuriat, sur la transmission des connaissances tacites ou la création de compétences clés sont autant de thèmes où les effets de proximité jouent pleinement.

Par exemple, la prise en compte des effets de proximité peut éclairer utilement le débat sur le rôle des ressources et des compétences en management stratégique. Comme le notent Pacitto, Julien et Meier (2002), "le mode de création des ressources dans la TPE dépend fortement des processus d'interaction extrêmement personnalisés et informels qui s'établissent entre le dirigeant et ses clients. La relation intime avec le client permet au dirigeant de la TPE de répercuter les exigences de ce dernier le plus fidèlement et le plus rapidement possibles pour les traduire en innovation au besoin. L'avantage concurrentiel de la TPE réside, en effet, dans sa capacité à fidéliser ses clientèles et dans cette perspective la gestion de la proximité devient déterminante". Certains actifs se constituent donc à partir de ressources et de compétences si profondément encastrées dans l'expérience ou le relationnel qu'elles ne peuvent être utilisées ou produites ailleurs ou avec beaucoup de difficultés et à un coût élevé (comme par exemple le carnet d'adresse d'un dirigeant). Ceci constitue à la fois un source d'avantage concurrentiel durable pour une petite entreprise si ces actifs de proximité,

⁷ "La confiance entretient des relations dialectiques avec la proximité. On comprend qu'elle se nourrisse de solidarités de nature spatiale et qu'elle puisse constituer le ciment de relations spatialisées" (Dupuy et Torre, 2000 : 72).

difficilement transférables et donc imitables permettent de bâtir une stratégie fondée sur les ressources mais elle fragilise l'entreprise en réduisant sa capacité de transfert. Si la petitesse est génératrice d'actifs spécifiques de proximité, cette particularité permet d'expliquer les grandes difficultés de transmission des petites entreprises dont l'issue est souvent de transmettre l'entreprise au sein de la famille. Mais, une fois de plus, on remarquera que la transmission de l'entreprise dans un cadre familial correspond à une forme de cooptation qui est une proximité fondée sur le lien de parenté⁸.

CONCLUSION

De manière générale, il convient de s'interroger sur la manière d'intégrer la proximité dans les débats des sciences de gestion relatifs aux entreprises de petite taille. Quels sont le poids, le rôle, l'importance et les limites des effets de proximité ? Sous quelles conditions, la proximité est-elle un vecteur d'efficacité, d'efficience et d'effectivité pour la petite entreprise ? La proximité peut-elle être une source de performance et constituer un avantage concurrentiel de la petite ou toute petite entreprise ?

L'énumération de ces questionnements n'est pas exhaustive et il est permis d'imaginer qu'un tel programme de recherche puisse apporter de nombreux et nouveaux éclairages sur les pratiques de gestion des PE & TPE et ainsi donner plus de crédit à la thèse de la spécificité de gestion des entreprises de faible dimension. Finalement, notre conception proxémique de la petitesse des entreprises permet de proposer une théorie explicative de la spécificité de gestion (la proximité comme principe fédérateur et unitaire) dont l'*heuristique positive* pourrait être formulée ainsi : *Lorsque vous étudiez les entreprises de taille réduite, efforcez-vous de mettre de la proximité dans vos problématiques !*

BIBLIOGRAPHIE

- G. Amboise (D'), "Empirical research on SME's : the past ten years in Canada", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 10, n°2, 1993.
- T. Bah, "Le marché de la transmission d'entreprise en France : constats et généralités", Colloque "Les enjeux de la transmission d'entreprise", Montpellier, 5-6 décembre, p. 10-24, 2002.
- E. Bentabet, S. Michun et P. Trouvé, *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, études n°72, CEREQ, 175p, 1999.
- P. Charpentier et B. Lepley, "L'appui-conseil, un dispositif original d'aide aux PME", *Problèmes Economiques*, n° 2742, p. 29-32, 2002.
- O. Crevoisier, "Structures spatiales différenciées de financement des grandes entreprises et des PME régionales", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, p. 625-640, 1998.
- O. Crevoisier et R. Camagni (eds), *Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage*, EDES – Neuchâtel, 360p, 2000.

⁸ Notons qu'à l'origine, le mot proximité, du latin *proximitas* et *proximus*, était utilisé au XV^{ème} et XVI^{ème} siècles au sens juridique de parenté lors des actes de succession (Le Boulch, 2001). Nous aurions pu également insister sur la *proximité familiale* qui joue souvent un rôle de premier rang dans les PE notamment en matière de recrutement des employés (embauche et distribution des postes à responsabilité au sein de la famille) ou de fixation des objectifs (refus de la croissance pour préserver un contrôle familial).

- B. Curvalle et O. Torrès, "Le système EDI/JAT condamne-t-il les PME ?", p. 121-130 dans O. Torrès, (ed) *PME : de nouvelles approches*, Editions Economica, 187p, 1998.
- L. Deshaies, "Répartition et localisation", dans *Les PME : bilan et perspectives*, Editions Economica, Paris, 2^{ème} édition, 351p, 1998.
- C. Drucker-Godard, "La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles", Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine, 2000.
- C. Dupuy et A. Torre, "Confiance et coopération au sein des réseaux spatialisés d'entreprises" dans J.P Gilly et A. Torre (sous la direction de), *Dynamiques de proximité*, Editions l'Harmattan, p. 59-95, 2000.
- C. Fourcade et O. Torrès, "Proximité et stratégie d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants", III^{èmes} Journées de la proximité, Décembre, Paris, 2001.
- M. Gervais, "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion*, n°15, p. 37-48, 1978.
- J.P. Gilly et A. Torre (sous la direction de), *Dynamiques de proximité*, Editions l'Harmattan, 301p, 2000.
- G. Gueguen, "Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet", Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 597p, 2001.
- S. Haddadj et A. d'Andria, "Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales", *Revue Française de Gestion*, n° 132, p. 11-22, 2001.
- E. Hall, "Proxémique", p. 191-221, dans *La nouvelle communication*, Editions du seuil, 373p, 1981.
- B. Johannisson, "Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking -", 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, 27 juin, p. 127-135, 1994.
- J. Johanson et J.E. Vahlne, "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, p. 23-32, 1977.
- P.A. Julien (sous la direction de), *Les PME, bilan et perspectives*, Editions Economica, Paris, 2^{ème} édition, 351p, 1998.
- P.A. Julien (éditorial), "Les PME à forte croissance : une comparaison internationale", *Revue Internationale PME*, Vol. 14, n°3-4, p. 7-15, 2001-a.
- P.A. Julien, "Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente", *Revue Internationale PME*, Vol. 14, n°3-4, p. 129-161, 2001-b.
- P. Joffre, *L'entreprise et l'exportation*, Editions Vuibert, 171p, 1987.
- G. Koenig et P. Joffre, "Les décisions spatiales de l'entreprise", p. 189-204, dans *Stratégie d'entreprise – antimanuel*, Editions Economica, 247p, 1985.
- P. Krugman, *L'économie auto-organisatrice*, Editions De Boeck, 126p, 1998.
- G. Le Boulch, "Approche systémique de la proximité : définitions et discussion", III^{èmes} Journées de la proximité, Décembre, Paris, 2001.
- B. Lepley, "Le conflit est-il possible dans les PME ?", *Problèmes Economiques*, n° 2742, p. 13-16, 2002 (extrait de *La revue de la CFDT*, n°45, novembre 2001).
- H. Mahé de Boislandelle, "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH", 3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115, 1996.
- L. Mahéroult, "Comportement financier des entreprises familiales : approche empirique", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°26-27, p. 247-272, 1999.

- M. Marchesnay, "La PME : une gestion spécifique ?", *Economie Rurale*, n°206, p.11-17, 1991.
- A. Marshall, *Principles of Economics*, 8^{ème} édition, Macmillan, 1920.
- K. Messeghem, "contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agro-alimentaires", Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 365p, 1999.
- S. Michun, "Phénomènes de proximité et petite entreprise", 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB, 27 juin, Strasbourg, p. 227-235, 1994.
- A. Moles, *Micropsychologie et vie quotidienne*, Editions Denoël/Gonthier, Paris, 112p, 1976.
- A. Moles et E. Rohmer, *Psychologie de l'espace*, 2^{ème} édition, Editions Casterman, 1978.
- S.C. Myers, "The capital structure puzzle", *Journal of Finance*, Vol 39, n°3, p. 575-592, 1984.
- J.C. Pacitto, Julien, P-A. et O. Meier (à paraître), « Les très petites entreprises sont-elles spécifiques ? », *Piccola Empresa*.
- A. Rallet, "De la globalisation à la proximité géographique : pour un programme de recherches", dans J.P Gilly et A. Torre (sous la direction de), *Dynamiques de proximité*, Editions l'Harmattan, p. 37-57, 2000.
- V. Schwach, "Phénoménologie et proxémique : la méthode d'Abraham Moles", Congrès International de Sociologie, Sorbonne, Juin, 1993.
- R. Suire et J. Vicente, "Le paradoxe géographique de la nouvelle économie", III^{èmes} Journées de la proximité, Décembre, Paris, 2001.
- O. Torrès, *Pour une approche critique de la spécificité de gestion des PME : application au cas de la globalisation*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 352p, 1997.
- O. Torrès, (sous la coord.) *PME : de nouvelles approches*, Editions Economica, 187p, 1998.
- O. Torrès, *Les PME*, Flammarion, Paris, 128 p, 1999.
- O. Torrès, "Small firm, glocalization strategy and proximity", 16th Conference of *European Council of Small Business (ECSB)*, November 21-22, Barcelona, 2002.
- O. Torrès-Blay, *Economie d'entreprise, Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Editions Economica, 282p, 2000.