

Université de Caen Basse-Normandie

**ESSAI DE THEORISATION DE LA GESTION DES PME :
DE LA MONDIALISATION A LA PROXEMIE**

Habilitation à Diriger des Recherches
En Sciences de Gestion
Section CNU 06

Présentée par **Olivier TORRES**
le 3 décembre 2004

JURY :

Sous la direction de

M. Patrick JOFFRE,

Professeur à l'Université de Caen Basse-Normandie

M. Alain DESREUMAUX,

Professeur à l'Université de Lille I (Rapporteur)

M. Michel MARCHESNAY,

Professeur à l'Université de Montpellier I (Rapporteur)

M. Jean-Claude PAPILLON,

Professeur à l'Université de Caen Basse-Normandie

M. Robert PATUREL,

Professeur à l'Université de Toulon-Var (Rapporteur)

« La faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »

Remerciements

Il me plaît souvent de dire que *l'enseignement est un échange inégal : les bons étudiants ne disent jamais 'merci' tandis que les mauvais n'hésitent pas à dire M...* Mais ai-je remercié mes enseignants lorsque j'étais plus jeune ? Ce n'est qu'une fois passé de l'autre côté de la barrière (de la paroi dirait Abraham Moles), que l'on prend conscience de ce que nous étions et de ce que nous ne sommes plus.

Qu'il me soit donc permis en cette dernière occasion où nous sommes encore considéré comme un 'étudiant' inscrit en HDR, (même si nous ne le sommes plus depuis longtemps), de dire et d'écrire merci à tous les enseignants que nous avons croisés, de l'instituteur anonyme au professeur émérite, du capétien du secondaire à l'agrégé du supérieur. Ces enseignants constituent une longue chaîne qui débute par la famille, première source d'éducation, et se poursuit avec l'institutrice du Cours Préparatoire qui nous apprend à lire et à écrire (c'est elle qui a le plus beau rôle), et qui se perd enfin dans les multiples ramifications de l'enseignement secondaire puis supérieur. Il serait donc vain de vouloir remercier toutes celles et tous ceux qui nous ont épaulé durant nos trente sept ans d'existence tant notre dette est lourde et nos créanciers nombreux. Mais qu'ils sachent que j'ai une pensée reconnaissante à leur égard.

Tout au long de cette chaîne, l'un d'entre eux a joué, certainement sans le savoir, un rôle déterminant dans le mode d'exercice de notre métier. Il s'agit de Bertrand MUNIER, Professeur à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan. C'est à lui que nous devons notre goût pour la recherche. Mais pas n'importe quelle recherche. « En recherche, ce qui importe le plus, ce sont les cas pathologiques, ceux qui ne marchent pas » se plaisait-il à dire aux jeunes normaliens agrégatifs que nous étions. Je ne suis pas sûr d'avoir été toujours fidèle à ce principe. Mais je suis à jamais convaincu que le Professeur MUNIER a raison. La bonne recherche est celle qui dérange. C'est à ce Professeur que je dédie ma recherche.

Nous ne contreviendrons pas non plus à l'usage du remerciement des membres du jury. Cette règle n'est pas seulement une marque de courtoisie ancrée dans les *habitus* académiques ; elle est à mes yeux la marque sincère d'une gratitude à l'égard de chacun des membres de ce jury qui ont occupé et occupent encore une place à part dans mon parcours de recherche. Je les ai tous croisés, en congrès, en atelier, en thèse de doctorat...physiquement mais aussi et surtout intellectuellement

par la lecture de leurs nombreux ouvrages. Merci donc au professeur JOFFRE d'avoir accepté de diriger cette habilitation mais aussi d'avoir dirigé cette 'Encyclopédie de Gestion', la première du genre à ma connaissance, qui a guidé la préparation à l'agrégation d'un grand nombre de jeunes normaliens. Merci encore aux professeurs DESREUMAUX, PAPILLON et PATUREL pour leurs conseils et encouragements. Merci enfin à Michel MARCHESNAY, mon ancien directeur de thèse et désormais collègue de travail à Montpellier. Michel, sachez toute l'estime que j'ai pour vos travaux. Si je me qualifie souvent de 'PMiste', c'est en grande partie à vous que je le dois. J'espère être fidèle à l'esprit de ce champ de recherche. L'*entrepreneurship*, le *small business* et le *family business* occupent une place croissante dans les Sciences de Gestion. Je suis certain que le temps où ces champs de recherche *exhalent un parfum exotique* est révolu. Nos sociétés ont trop besoin de comprendre et de valoriser l'esprit d'entreprise pour se désintéresser des unités de petite dimension.

Qu'il me soit enfin permis de citer Pierre-André JULIEN, personnalité centrale de la recherche en PME qui a exercé et exercera encore longtemps un véritable magistère sur mes travaux. Pierre-André n'est pas seulement un chercheur de talent, il est aussi un 'entrepreneur' de la recherche qui a su, plus que quiconque, faire du développement organisationnel. Il a créé la Revue Internationale PME (RIPME), L'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (L'AIREPME), le Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)...toutes ces institutions qui aujourd'hui permettent à notre communauté scientifique d'échanger. Le prochain CIFEPME que nous présiderons à Montpellier réunira plus de 150 chercheurs venus du monde entier.

Olivier TORRES

Montpellier, le 22 octobre 2004

PLAN

Introduction générale :

Le paradoxe des PME mondiales

Partie I. -- Relativiser la spécificité de gestion des PME :
la dénaturation

1. – L'approche de la dénaturation de la PME

2. – La stratégie de mondialisation dénature la PME

Partie II. -- Reformuler la spécificité de gestion des PME :
la proximité

1. – L'approche proxémique de la PME

2. – La stratégie de glocalisation renforce la proximité

Conclusion générale :

Le management des sens

Introduction générale :

Le paradoxe des PME mondiales

La plupart des travaux concernant les stratégies de mondialisation de l'entreprise se sont principalement focalisés sur la grande entreprise, voire la très grande firme multinationale (Perlmutter, 1969 ; Stopford et Wells, 1972 ; Doz, 1986 ; Porter, 1986, 1990 ; Hamel et Prahalad, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1989...). Parmi les facteurs qui favorisent la mondialisation de l'entreprise, les économies d'échelle et de champ et les structures oligopolistiques sont souvent considérées comme des éléments déterminants (Levitt, 1983 ; Dunning, 1985 ; Chandler, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1991 ; Doz, Santos et Williamson, 2001). La grande taille apparaît si profondément associée au phénomène de la mondialisation que dans son ouvrage "Comprendre la mondialisation de l'entreprise", Joffre (1994) préconise d'opérer une distinction entre la logique de conquête des marchés et la logique de globalisation, distinction qui n'est pas sans rappeler selon l'auteur "la distinction classique en affaires internationales entre les PME faiblement internationalisées et les grands groupes mondialisés". Cette tendance se trouve confirmée par le recensement effectué par Jameux *et al.* (1996) lesquels observent que plus de la moitié des thèses traitant de stratégie des PME se situent à un niveau régional d'analyse tandis que les thèses portant sur la stratégie des grandes entreprises se situent pour les deux tiers à un niveau international. De sorte qu'à la fin des années 80, il était encore classique d'opérer une distinction des horizons d'affaires des entreprises en inscrivant la stratégie des grands groupes dans un environnement mondial et en limitant celle des PME à une dimension régionale ou locale.

Or, au début des années 90, lorsque nous avons commencé notre thèse de doctorat, plusieurs auteurs, dont les travaux pionniers de l'allemand Simon Hermann (1992 ; 1995 ; 1998) sur les "champions cachés", ont commencé à mettre en évidence l'existence de PME à stratégie mondiale. Ces auteurs révèlent l'existence de "baby-multinationales" (Joffre, 1989), de "PME à stratégie quasi globale" (Roth, 1992), d'entrepreneurs "globalistes" (Marchesnay, 1993-a), de "PME transnationales" (Fujita, 1995), "d'Euro-PMI" (Boutin et Pras, 1995), de "PME globales" (Julien et Morin, 1996). De même, l'internationalisation des entreprises se fait plus précoce. On dénombre de plus en plus de petites entreprises qui exportent dans de nombreux pays l'année même de leur création ou en période de démarrage (Mc Mullan, 1994). On les appelle les *International New Ventures* ou les *global start-ups* (Oviatt et Mc Dougall, 1995 ; 1997 ; Prasad, 1999), certaines n'hésitant pas à s'insérer dans des réseaux d'affaires internationalisés dès les premières années d'existence (Choy, 1995). Dans son ouvrage sur l'économie mondialisée, Reich (1993) décrit ces PME comme des "courtiers-stratèges" dont la base de compétitivité est de

"trouver le bon accord entre une technologie spécifique et des besoins spécifiques" à une échelle mondiale.

En France, cette tendance est illustrée par le club très sélectif des n°1 mondiaux, qui est une association regroupant les entreprises en situation de leadership à l'échelle mondiale. Aux côtés des plus grands fleurons de l'industrie nationale, plus d'une quarantaine de PME sont membres du club. La plus petite d'entre elles, l'entreprise *Le Verre Fluoré*, composée de seulement sept personnes, n'en est pas moins leader mondial dans la fabrication sur mesure de fibres optiques infrarouges et vend ses produits à des clients aussi prestigieux que la NASA, General Motors ou Sony. Cet exemple montre que la mondialisation n'affecte pas exclusivement les grands groupes mais concerne aussi les petites, voire les toutes petites entreprises. L'existence de ces PME mondialisées soulève deux interrogations majeures :

- Comment des entreprises aussi jeunes ont-elles réussi en si peu de temps à acquérir une envergure mondiale lorsque les principaux travaux théoriques, notamment ceux de l'école suédoise d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977), montrent que le processus d'internationalisation de la firme suit généralement un cheminement lent, progressif et séquentiel (Bilkey, 1978 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Reid, 1980 ; Cavusgil et Nevin, 1981 ; Gibiat, 1994) ?
- Comment des entreprises aussi petites ont-elles réussi à élargir leurs espaces de marché et de fonctionnement à l'échelle mondiale lorsque tant de travaux montrent que l'élargissement spatial des activités est une fonction croissante de la taille (Hirsch et Adar, 1974 ; Cardot et Dubarry, 1982 ; Roncin, 1982 ; Maliverney, 1991 ; Calof, 1993 ; Ali et Camp, 1993 ; Mahone, 1994 ; Wagner, 1995) ?

A l'évidence, les PME mondiales vont à l'encontre de la relation de congruence généralement admise entre l'espace, le temps et la taille. En rendant totalement caduques les conceptions dites "séquentialistes" des processus d'internationalisation de l'entreprise, la mondialisation soulève un paradoxe qu'il nous a paru nécessaire d'instruire théoriquement et empiriquement.

Une de nos premières recherches empiriques a consisté à faire une étude sur les politiques de formation des PME du club des n°1 mondiaux [Paradas et Torrès, 1994 ; 1996]. Non seulement les PME observées développaient de nombreuses actions de formation mais elles le faisaient plus dans une logique d'investissement que dans une logique ponctuelle, contrairement à la majorité des PME qui adoptent généralement des politiques de formation ponctuelles et à court terme. La mondialisation induit des politiques de formation qui s'éloignent des pratiques habituelles des PME. Cette enquête a permis d'établir un lien entre le caractère paradoxal de la mondialisation en PME et le caractère atypique des entreprises mondialisées de petite taille.

Progressivement, il est apparu nécessaire de centrer notre attention sur le caractère inhabituel de ces PME, ce qui nous a amené à opérer un changement de perspective de la recherche. Alors que la plupart des travaux limite la PME à un simple champ de recherche (Marchesnay, 1993-b), nous lui avons attribué une place centrale en lui donnant le statut d'objet de recherche. Cette inversion PME champ / PME objet est une des singularités du positionnement de nos travaux. En effet, il a semblé opportun de confronter le phénomène de mondialisation à la thèse dominante de la recherche en PME qui confère un caractère spécifique à son mode de gestion (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981 ; Marchesnay, 1982 ; 1991 ; Hertz, 1982 ; D'Amboise et Muldowney, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Brooksbank, 1991 ; D'Amboise, 1993 ; Storey, 1994 ; Julien, 1990 ; 1994, Wtterwulghe, 1998...).

D'où notre **problématique majeure** : dans quelle mesure la conception spécifique de la gestion des PME est-elle compatible avec les nouvelles pratiques occasionnées par la mondialisation ? Autrement dit, comment le phénomène de la mondialisation peut-il être intégré au corpus théorique de recherche en PME ?

A la manière de Harrison (1995), nous considérons que les changements structurels provoqués par la mondialisation débouchent sur un nouveau contexte au sein duquel il faut réinterpréter le débat sur la PME appréhendée comme objet de recherche. Cette réinterprétation constitue le fil directeur de notre parcours de recherche qui s'articule autour de deux étapes complémentaires mais néanmoins distinctes :

- ***Relativiser la spécificité de gestion des PME***

Dans un premier temps, nous avons contribué à faire émerger une "démarche critique" à l'égard du corpus théorique classique de la recherche en

gestion des PME. Dans le cadre de cette démarche que nous avons appelée ‘dénaturation’, la thèse de la spécificité de gestion n'est plus considérée comme un paradigme mais comme une simple hypothèse de recherche contestable. Cette approche s'attache à cerner les limites du champ d'application de la spécificité de gestion des PME et permettra de montrer dans quelle mesure la mondialisation dénature la PME.

- ***Reformuler la spécificité de gestion des PME***

Dans un second temps, l'adoption de cette démarche dans le cadre de la mondialisation nous a permis de repérer et de mettre en évidence le mécanisme principal qui, selon nous, explique un grand nombre des traits caractéristiques des PME : la proximité. Chacune des spécificités de gestion des PME peut être exprimée comme une forme particulière de proximité. Dans ces conditions, nous aurons l'occasion d'explorer de nouvelles stratégies de la PME qui lui permettent de se mondialiser sans se dénaturer.

Ce sont ces deux étapes qui ponctuent notre contribution scientifique à la compréhension de la gestion des PME et à leurs modes d'internationalisation que nous allons à présent développer.

Dans la première partie, nous montrerons quels sont les fondements théoriques et empiriques et les apports significatifs de l'approche par la dénaturation des PME tout en soulignant les difficultés de méthodes et les limites actuelles de cette approche.

Dans la seconde partie, nous préciserons les résultats obtenus qui ont permis d'explicitier le rôle de la proximité comme le fondement explicatif de la spécificité de gestion des PME. Cette reformulation de la gestion des PME permettra de déboucher sur un programme de recherche invitant les PMistes à une plus grande prise en compte des effets de proximité dans les entreprises de petite taille.

PARTIE I.

RELATIVISER LA SPECIFICITE DE GESTION DES PME

Afin d'établir notre "démarche critique" à l'égard du corpus théorique classique de la recherche en PME, nous avons cherché à montrer que les nombreux travaux concernant la gestion des PME ne permettent pas véritablement de s'interroger de façon critique sur la conception théorique qui domine la recherche en PME. La raison principale tient au fait que la thèse de la spécificité de gestion est devenue au fil des années le paradigme dominant et structurant de la pensée "orthodoxe" de la communauté scientifique en PME. Or, les évolutions actuelles liées à la mondialisation suggèrent de s'interroger sur le champ de pertinence de cette thèse. L'approche que nous avons appelé "dénaturation" est une démarche qui s'attache à cerner les limites du champ d'application du modèle théorique de la PME.

1. L'APPROCHE DE LA DENATURATION DE LA PME

Il y a plus de vingt ans un débat s'est engagé sur le statut scientifique de la PME en sciences de gestion (Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981 ; Marchesnay, 1982 ; Hertz, 1982 ; Julien et Marchesnay, 1988) : peut-on appliquer aux PME les enseignements et préceptes consacrés aux grandes entreprises ou bien faut-il considérer qu'il existe un barrière d'espèce entre grandes et petites entreprises et dans ces conditions doit-on inventer des modèles propres à la PME ?

Force est de constater qu'au fil des années, l'idée d'une spécificité de gestion s'est imposée comme la thèse dominante. La plupart des chercheurs se consacrant à l'étude de la PME mentionnent la nécessité de tenir compte de leurs spécificités de gestion. La thèse de la spécificité peut désormais être considérée comme le paradigme dominant.

L'affirmation paradigmatique de la thèse de la spécificité de la PME, signe d'une certaine maturité, confère à la recherche en PME une relative unité. Mais cette évolution peut légitimer, au-delà de son attrait scientifique, un discours inutilement protectionniste. Avec quel degré de certitude peut-on considérer que tous les travaux concernant la grande entreprise ne sont

pas pertinents pour appréhender les entreprises de petite taille ? Même si le paradigme de la spécificité est dominant, il n'en demeure pas moins nécessaire de garder à l'esprit qu'il peut y avoir des explications rivales.

Or, l'affirmation d'un paradigme ne favorise nullement ce type de recherche. Au contraire, comme tout paradigme, celui de la spécificité de la PME se prête mal à la réfutation. "Finalement, tous les paradigmes contiendront quelques prescriptions méthodologiques très générales telles que : Efforcez-vous de faire correspondre votre paradigme avec la nature" (Chalmers, 1987 : 153). Comme le souligne Popper (1985 : 83), "c'est notre tendance à rechercher la régularité des occurrences et à prescrire des lois à la nature qui est à l'origine du phénomène psychologique de la pensée dogmatique ou, plus généralement, du comportement dogmatique : nous présumons partout la régularité et nous nous efforçons de la trouver même là où elle n'existe pas". A trop vouloir mettre en relief les spécificités liées à la petite taille, les auteurs sont enclins à tenir pour certitude ce qui n'est que de l'ordre du probable.

Conformément aux vœux de D'Amboise (1993), la recherche en PME ne progressera qu'à la condition de comparer les effets des nouvelles pratiques des entreprises à partir d'un même corpus théorique. Mais cette perspective doit nécessairement s'inscrire dans une optique critique. Parmi les nouvelles tendances de l'environnement des entreprises, certaines ne sont-elles pas de nature à remettre en cause profondément la conception classique ? Il s'agit donc de savoir dans quelle mesure la conception traditionnelle de la PME élaborée à la fin des années 70 est apte à intégrer les phénomènes nouveaux comme la mondialisation... Le travail d'une théorie scientifique est long, et dans l'entre-temps, de nouveaux éléments se sont proposés pour s'ajouter à son corpus. Dans quelle mesure peut-on les y faire entrer sans changer les règles du jeu ? On peut toujours s'efforcer de retrouver dans les évolutions nouvelles, certains aspects qui confortent les modèles traditionnels. Mais on ne peut indéfiniment soustraire un modèle à l'épreuve de la réfutation. L'entreprise de petite taille est soumise à des évolutions internes et externes qui peuvent parfois engendrer des ruptures et susciter des transformations radicales. La question est alors de savoir distinguer parmi les nouvelles manœuvres stratégiques et les récentes évolutions environnementales, celles qui sont en contradiction avec la forme-PME de celles qui restent une modalité nouvelle rattachable à la forme existante. Pour être scientifiquement et socialement fructueuses, les formes doivent être contingentes.

1. 1. Pour une approche contingente de la spécificité : l'hypothèse de la dénaturation

L'approche contingente de la spécificité de la PME consiste à admettre que la validité de la thèse de la spécificité est soumise au respect de certaines conditions. Le programme de recherche que nous avons proposé à l'issue de notre travail doctoral n'est plus "la PME est spécifique, efforcez-vous de le vérifier dans votre recherche" mais devient "sous quelles conditions et dans quelle mesure peut-on considérer que la PME est spécifique ?". Posée en ces termes, la thèse de la spécificité de la PME n'est plus un postulat érigé en principe universel, mais une simple hypothèse de recherche réfutable laissant supposer que dans certains contextes la PME n'est plus spécifique. En effet, si l'on admet l'idée que la PME puisse avoir une nature propre, nous devons admettre son corollaire : la dénaturation. Une PME peut parfois ne pas ou ne plus être spécifique.

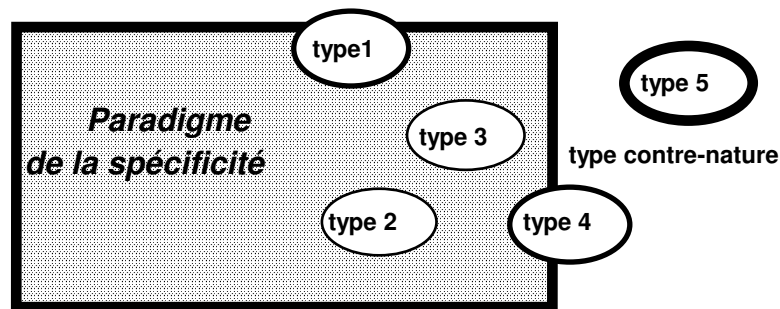


Figure 1 : diversité et contingence de la spécificité de la PME [Torrès, 1997-a, 1997-c, 1998-a]

Comme Julien (1990 ; 1993) l'a précisément montré, l'approche typologique est très fréquente dans les recherches en PME. Lorsqu'il établit une typologie, le chercheur avance généralement l'argument selon lequel la diversité des comportements est inhérente au monde de la PME, même s'il pose au préalable le postulat de la spécificité pour définir le cadre commun au sein duquel il construit sa typologie. En d'autres termes, la diversité des types identifiés signifie des changements de degré au sein du cadre de la spécificité. Les types 1, 2, 3 et 4 de la figure 1 illustrent ces propos. Ces différents types appartiennent à des degrés divers au cadre défini par le paradigme de la spécificité de la PME. Leurs différences ne sont que des différences de degré, et non de nature. Il demeure toujours une ou des caractéristiques communes à ces différents types qui les fédèrent autour de la forme-PME. Ce qui fait que la méthode typologique ne peut contribuer à mettre en évidence la dénaturation. La prise en compte de la contingence est restreinte au sein du cadre théorique fixé par le paradigme de la spécificité. Ce ne sont que des contingences locales.

Or, on doit étendre l'approche contingente à l'idée même de spécificité de la PME. On peut en effet envisager que, dans certains cas, les changements de degré puissent s'accompagner d'un changement de nature. C'est le cas du type 5 qui se situe en dehors du paradigme. C'est un cas de "non spécificité". Dans une approche paradigmatique, le chercheur pourrait être tenté de l'exclure de son analyse. Mais dans l'optique qui est la nôtre, c'est au contraire ce cas qui nous intéressera en premier lieu. En effet, selon Huberman et Miles (1991 : 432), "pour tout résultat, il existe généralement des exceptions. On est tenté de les sous-estimer, de les ignorer ou de les justifier. Mais le cas atypique est l'allié du chercheur. Un examen attentif des exceptions ou des extrêmes permet de tester et de renforcer le résultat principal. Non seulement on y teste la généralité du résultat mais on se protège contre des biais d'échantillonnage". La recherche délibérée de cas contrastants (négatifs, extrêmes, contradictoires...) peut être utile pour identifier les limites de la généralisation.

Dans cette optique, l'approche contestable préconisée par Popper apparaît parfaitement justifiée pour ce type de démarche. Selon Popper (1982) la logique de la découverte scientifique se décompose toujours en deux phases, la phase de généralisation théorique et la phase d'examen critique ou de réfutation : "Au début, nous devons suivre nos propres théories, car sans théorie nous ne pourrions commencer (...) Ensuite, nous devons adopter une attitude plus critique vis-à-vis de ce qui nous a permis d'avancer et essayer de le remplacer par des éléments plus adaptés, en fonction même de ce que nos propositions initiales nous ont permis d'apprendre". L'approche de la dénaturation n'est pas en totale rupture avec les travaux antérieurs puisque c'est sur ces derniers qu'elle s'appuie. Elle vise à examiner de façon critique le cadre de validité de la conception classique de la PME.

1. 2. Les concepts clés de repérage de la dénaturation

Pour repérer la dénaturation de la PME, nous nous sommes fondés sur le "concept de PME" tel qu'il est formulé par Julien (1994). Le choix en faveur de ce concept répond à la fois aux critères de "représentativité" du savoir acquis de la communauté scientifique et de précision car le falsificationisme exige que les théories soient formulées avec une précision suffisante pour courir le risque de la falsification. En effet, Julien fournit une énumération précise des traits qui, au-delà de la petite taille, définissent les spécificités de gestion de la PME (petite taille, gestion centralisée, spécialisation interne faible, systèmes d'information simples...). C'est donc à partir de ces traits qu'il devient possible de définir l'antithèse du concept de PME et d'élaborer les trois

concepts-clés de l'approche de la dénaturation : l'anti-PME, le contexte dénaturant et la tendance dénaturante.

L'anti-PME : Nous définissons le concept "d'anti-PME" (ou cas de non spécificité) comme une entreprise de petite taille fortement décentralisée, dont la spécialisation des tâches est poussée, adoptant une stratégie explicite et à long terme, mettant en place des systèmes d'information interne et externe complexes et formalisés et dont le marché est d'envergure mondiale (tableau 1). C'est l'antithèse de la PME sans pour autant être une Grande Entreprise. L'utilité théorique du concept d'anti-PME est de réfuter l'universalisme de la spécificité de la PME (conception classique. Dans une perspective réfutationniste, l'identification d'un seul cas de non spécificité peut suffire à la démonstration. La formule est restée célèbre : un cygne noir suffit à réfuter la proposition "tous les cygnes sont blancs".

LE CONCEPT DE PME <i>(D'après une synthèse de la littérature du GREPME)</i>	L'ANTI-PME
Petite taille	Petite taille
Centralisation de la gestion	Décentralisation de la gestion
Faible Spécialisation	Forte spécialisation
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information formels et complexes
Stratégie implicite et à court terme	Stratégie explicite et à long terme
Marché proche, soit géographiquement, soit psychologiquement	Marché mondial,

Tableau 1 : le concept de PME et son antithèse, l'anti-PME [Torrès, 1997-a ; 1997-d]

Toutefois, l'identification d'un cas atypique est-elle suffisante pour réfuter une proposition de recherche aussi solidement établie dans une communauté scientifique ? Le rejet d'une théorie est toujours un acte décisif. "C'est de là que les falsificationnistes tirent leur titre" déclare Chalmers (1987 : 111). Toutefois ce dernier rajoute : "Si un énoncé universel ou une série d'énoncés universels constituant une théorie entre en conflit avec un énoncé d'observation, il est possible que ce soit l'énoncé d'observation qui soit fautif.". En définitive, un énoncé d'observation n'est jamais parfaitement infallible. La démonstration de la dénaturation de la PME ne peut donc se contenter d'un seul cas. L'étude de cas ne peut donc être qu'exploratoire et suggérer une piste de recherche dont la portée est plus générale, à savoir l'identification de contextes dénaturants.

Le contexte dénaturant : Il s'agit d'un contexte favorable à l'anti-PME. L'utilité théorique des contextes dénaturants est d'aider à mieux cerner le cadre de validité de la conception classique de la PME. En effet, la mise en évidence d'un contexte dénaturant conduit le chercheur à donner les raisons de cette dénaturation et ainsi à expliciter une dimension jusqu'alors implicite de la conception classique de la PME. La méthodologie repose sur des échantillons empiriques (de convenance). L'identification d'un contexte dénaturant ne remet nullement en cause la pertinence du concept de PME tant que ce contexte demeure marginal. Mais, si cette situation se généralisait, on serait en présence d'une tendance contre-nature.

La tendance contre-nature : Elle correspond à une généralisation d'une situation dénaturante auprès des entreprises de petite taille. Certaines évolutions structurelles de l'environnement ou des pratiques stratégiques des entreprises peuvent aller à l'encontre de la conception classique de la PME. L'utilité des tendances contre-natures est de conduire à une reformulation majeure du concept de PME puisque la généralisation de ces pratiques conduit à rendre la conception classique caduque. Aussi, la méthodologie associée à ce type de démarche doit nécessairement se fonder sur des échantillons représentatifs de la population des PME. Cette étape constitue la phase ultime de la stratégie de repérage de la dénaturation.

En résumé, notre approche de la dénaturation de la PME repose sur une démarche à plusieurs étapes dont il convient de respecter l'ordre.

- La première étape consiste à identifier un cas de "non spécificité" à l'aide du concept d'anti-PME qui sert d'étalon de mesure du degré de non conformité de la situation empirique au regard de la conception théorique classique.

- la deuxième étape consiste à valider sur un plus grand échantillon d'entreprises, le résultat obtenu à partir de l'étude de cas. Il convient donc de constituer un échantillon de convenance qui n'a d'autre but que de permettre de tester le problème posé.

- la troisième et ultime étape consiste à vérifier si le phénomène dénaturant s'est généralisé auprès de la population des PME. La méthodologie repose cette fois-ci sur la construction d'échantillons représentatifs de la population des PME.

L'explicitation de cette démarche a fait l'objet d'une présentation approfondie dans le chapitre 3 de notre thèse, puis a été présentée et publiée dans les actes de la 6^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS) et a été également publié dans (ARPENT) *Annual Review of Progress in Entrepreneurship*, Vol. 2. Un article "Specificity and denaturing of

small business”, en collaboration avec Pierre-André Julien accepté pour publication sous réserve de corrections mineures doit prochainement paraître dans la revue *International Small Business Journal*.

Cette approche de la dénaturation a fait l'objet d'une application dans le cadre de la mondialisation. C'est ce travail que nous allons expliciter à présent.

2. LA STRATEGIE DE MONDIALISATION DENATURE LA PME

Notre première préoccupation a été de définir la stratégie de mondialisation en PME [Torrès, 1994-a, 1994-b, Leyronas et Torrès, 1996, Paradas et Torrès, 1996]. Nous avons défini la stratégie de mondialisation comme l'internationalisation conjointe de l'espace de marché de l'entreprise et de son espace de fonctionnement. L'ajout de l'espace de fonctionnement nous a permis de distinguer entre les stratégies d'exportation et de mondialisation [Torrès, 1997-a ; 1997-b]. Cette distinction permet d'établir une typologie du comportement spatial de la PME, typologie qui sera reprise par P.A. Julien dans son article *Globalization : different types of small business behaviour* (1995) publié dans la revue *Entrepreneurship : theory and practice* ainsi que dans son ouvrage *Mondialisation de l'économie et PME québécoises* (1996).

Afin de montrer le caractère dénaturant de la mondialisation, nous avons adopté notre démarche critique. Les travaux que nous avons publiés tendent à montrer que le management classique des PME semble difficilement compatible avec l'adoption d'une stratégie de mondialisation. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi la mondialisation comme point d'application de notre approche de la dénaturation.

Conformément à la démarche présentée précédemment, nous avons d'abord établi un cas de "non spécificité" puis nous avons élargi notre démonstration à un échantillon de 52 entreprises dans le but de tester l'hypothèse de la dénaturation de la PME dans le contexte de la mondialisation.

2. 1. Le cas SEFCAL comme élément de réfutation

Le cas SEFCAL – Société d'Etude et de Fabrication de Colorant Alimentaire - est une entreprise qui présente tous les traits de la PME de classe mondiale. Située dans le petit village ardéchois de Saint-Julien de Peyrolas, cette petite entreprise n'en est pas moins leader mondial dans la fabrication de colorant naturel rouge, commercialisant son savoir-faire dans plus de 85 pays dans le monde à l'aide d'un réseau de production et de distribution fortement dispersé spatialement. L'internationalisation de son espace de marché (taux d'export de l'ordre de 85%) va de pair avec une forte internationalisation de l'espace de fonctionnement (filiale de production à l'étranger, accords de coopération internationaux, importation...).

Ce cas nous a permis de mettre en évidence deux aspects :

- La précocité de l'internationalisation. Le thème du démarrage international a fait l'objet d'une communication présentée en collaboration avec Sylvie Sammut au colloque de l'AIMS de Montréal en 1997.
- La dilution des spécificités de gestion : Si le premier aspect demeure marginal au regard de notre parcours de recherche, le second en revanche est fondamental car il réfute la thèse de la spécificité de gestion de la PME.

Ce cas a fait l'objet d'une description détaillée dans notre thèse de doctorat [Torrès, 1997] puis a fait l'objet d'une présentation partielle dans une contribution à l'ouvrage Nathan [Torrès, 1997-b] et d'une présentation détaillée dans un ouvrage d'études de cas consacrées aux stratégies des PME (sous la direction de C. Carrier et C. Fourcade) [Cas COLORED, Torrès, 1998-b]. Les questions posées à la fin de ce cas et le corrigé fourni aux correcteurs insiste sur le caractère dénaturant de la mondialisation.

Ce qui permet de diagnostiquer la dénaturation dans ce cas, c'est l'accumulation des facteurs peu fréquents dans les PME classiques (émergence d'une technostructure et d'un support logistique, allongement de la ligne hiérarchique, affaiblissement du sommet stratégique, accroissement de la formalisation et de la planification...). Ces caractéristiques sont en contradiction avec ce que l'on serait en droit d'attendre du point de vue de la conception classique d'une PME. La petite entreprise SEFCAL se rapproche de l'anti-PME.

Mais il était difficile de se contenter d'un seul cas comme preuve d'une réfutation. Même si Popper déclare qu'il suffit « d'un seul cygne noir pour réfuter la proposition selon

laquelle tous les cygnes sont blancs », on peut être tenté, à l'instar de Chalmers, de considérer qu'un énoncé d'observation n'est jamais totalement infaillible. Lors de notre soutenance de thèse, un rapporteur nous avait fait observer que notre « cygne noir » était à ses yeux « gris foncé ». Cette remarque illustre la difficulté et les limites de l'approche popérienne appliquée aux sciences sociales et humaines. Il suffit d'un soupçon de blanc pour ôter au contre-exemple sa force décisive et jeter le trouble dans le dispositif de réfutation. Comment peut-on être sûr qu'un énoncé d'observation est infaillible ? Le falsificationnisme de Popper n'est pas exempt de critiques. Les énoncés sont en fait des conventions admises par une communauté de recherche (Lakatos, 1970). En ce sens, ils sont soumis à des logiques qui relèvent de la psychologie sociale propre au domaine de la recherche (Kuhn, 1970). Selon nous, la preuve de la réfutation n'est que très rarement le fait d'un chercheur isolé mais résulte la plupart du temps de l'appréciation collective de plusieurs chercheurs. Faire admettre un nouveau point de vue au sein d'une discipline de recherche est un processus qui peut prendre plusieurs années et qui nécessite souvent plusieurs validations empiriques. D'où le paradoxe de l'approche popérienne. Bien que Popper considère sa théorie comme un antidote à l'induction, l'acceptation de la réfutation est rarement un acte ponctuel et définitif mais résulte souvent d'un processus inductif de répétition (Lakatos, 1970 ; Kramer Marietti, 2002). En somme, si du point de vue théorique, un seul « cygne noir » suffit pour réfuter une proposition générale, nous serions tenté d'ajouter que d'un point de vue sociologique « une hirondelle ne fait pas le printemps ». Nous tenons ici une des limites de la réfutation par le cas unique de Popper¹.

Si un individu peut acquérir rapidement la conviction d'une réfutation, il en va différemment du monde académique dans son ensemble. La réfutation doit être répétée, élargie et portée par plusieurs chercheurs. C'est l'émergence d'un nouveau courant qui peut constituer l'amorce d'une réfutation, non le travail d'un chercheur isolé. Nous intégrons ici la dimension sociale de l'activité scientifique qui est fondamentalement une activité d'évaluation par les pairs (*peer-review*).

Un seul cas de réfutation n'était donc pas suffisant pour réfuter la théorie de la spécificité de gestion des PME, une théorie solidement établie depuis une trentaine d'années. Dans ce fait, nous avons donc cherché à généraliser le constat de la dénaturation selon deux voies. D'une part, en identifiant d'autres entreprises de petite taille mondialisées se comportant à la

¹ On peut évoquer une autre limite du cas unique : celle de considérer le cas de réfutation comme un « mouton à cinq pattes » qui ne présenterait ainsi aucun intérêt scientifique. Le cas de réfutation peut être appréhendé par les tenants du paradigme dominant comme une valeur aberrante que les études statistiques prennent soin d'éliminer avant toute analyse. Nous aurons l'occasion de présenter cette réflexion lors d'une table ronde consacrée à l'étude de cas unique lors du 7^{ème} CIFEPME. Nous avons intitulé notre intervention « le cygne, le mouton et l'hirondelle ».

manière de l'entreprise SEFCAL. Ce point a été réalisé lors de notre thèse de doctorat. D'autre part, en recherchant parmi les travaux d'autres PMistes, des résultats allant dans notre sens. C'est dans ce but que nous avons coordonné un ouvrage collectif paru chez Economica. « PME : de nouvelles approches » regroupe un collectif de onze chercheurs. A cela, on ajoutera l'article en voie de publication dans la revue *International Small Business Journal* écrit en collaboration avec Pierre-André Julien, un des auteurs les plus cités du champ. Ces travaux contribuent à renforcer l'émergence d'un courant, celui de la dénaturation.

2. 2. La mondialisation comme contexte dénaturant la PME

Afin d'observer à une plus grande échelle l'impact de la mondialisation sur le mode de gestion de la PME, nous avons constitué un échantillon de 52 entreprises dans le cadre de notre travail doctoral [Torrès, 1997]. Nous n'avons retenu que les entreprises de moins de 100 salariés de manière à contrôler les effets de la taille comme le conseille Kalika (1986 : 83). Ces 52 petites entreprises ont permis de faire apparaître une tendance à la dilution des spécificités de gestion du fait de la mondialisation de l'entreprise.

Nos résultats montrent que les PME mondiales ne sont plus conformes au modèle général de la PME. Que ce soit en matière de décentralisation, de différenciation des tâches, de planification, de systèmes d'informations, ces entreprises adoptent un mode de gestion totalement opposé au mode de gestion spécifique des PME classiques.

Nos résultats montrent que la centralisation de la gestion qui correspond au schéma classique de la PME devient rapidement une source de dysfonctionnement dans un contexte global. Les distances géographiques atténuent l'efficacité de la supervision directe.

En ce qui concerne la faible division des tâches, il semble également que cette caractéristique disparaisse dans le cadre de la stratégie de mondialisation. La PME mondiale se définit au contraire comme une entreprise qui accentue la décomposition des tâches pour pouvoir les localiser dans des conditions optimales d'implantation.

De même, la préférence des dirigeants de PME pour les médias les plus informels et la communication orale, devient rapidement inefficace dans le cadre international. L'éloignement des principaux partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés, partenaires...) conduit le dirigeant à mettre en place un système de collecte d'informations beaucoup plus sophistiqué :

rapports d'activité (reporting), tableaux de bord, budgets.... La transmission de l'information devient alors plus formalisée, la distance nécessitant un recours plus important à l'écrit.

La stratégie de mondialisation a également des implications au niveau du processus de décision. Le schéma intuition-décision-action et le court-termisme des décisions du dirigeant de PME classique ne semblent plus pertinent pour décrire la PME mondiale. La mondialisation implique au contraire une approche beaucoup plus planifiée et de long terme.

Cette étude empirique a permis de mettre en évidence l'effet dénaturant des stratégies de mondialisation en PME. Le mode de gestion des PME mondiales se situent aux antipodes de celui de la PME classique. La mondialisation montre que les spécificités de gestion de la PME tendent à disparaître pour donner lieu à des modes de gestion beaucoup plus proches de ceux de la grande entreprise. La mondialisation est un contexte dénaturant car il impose de réduire l'informel, d'accroître les procédures, d'atténuer la centralisation...

Mais cette réfutation empirique ne suffit pas à donner une explication de la dénaturation. Elle suggère une étape complémentaire, celle de la réfutation théorique. L'objet de cette étape de réfutation théorique est précisément d'apporter les arguments logiques de la dénaturation. La validation de l'hypothèse de dénaturation et la réfutation de la spécificité de gestion des PME qui en découle, ne peut être entreprise que dans la mesure où les mécanismes qui fondent cette hypothèse sont établis sur le plan théorique.

C'est la raison pour laquelle, à l'issue de notre travail empirique, nous donnerons l'explication suivante : **si la mondialisation dénature la PME, c'est parce qu'elle instaure un mode de gestion à distance qui va à l'encontre d'un mode de gestion de proximité.**

Ainsi, en relisant la littérature consacrée à la PME, nous avons cherché à identifier les raisons qui peuvent justifier l'incompatibilité théorique entre la stratégie de mondialisation et l'objet-PME. Cette phase s'est accompagnée d'une reformulation du concept de PME autour de la notion de proximité. C'est en ce sens qu'elle nous a permis de reformuler la question de la spécificité de gestion des PME. Nous verrons dans la seconde partie comment la proximité peut être considérée comme le fondement explicatif de la spécificité de gestion des PME et ainsi fournir l'explication logique du processus de dénaturation que nous avons mis en évidence. Mais avant d'aborder ce point, voyons à présent comment les travaux d'autres chercheurs semblent attester de l'existence de phénomène de dénaturation dans d'autres domaines que celui de la mondialisation.

Conclusion de la partie I :
Portée et limites du courant de la dénaturation

Au terme de notre première partie, une remarque majeure s'impose : notre découverte du principe de proximité en PME découle du choix du champ, en l'occurrence la mondialisation; Aurions nous découvert le même principe si nous avions appliqué notre approche de la dénaturation sur un autre contexte ? En d'autres termes, la mise en évidence du principe de proximité n'est il pas contingent à la mondialisation ? En fait, c'est la capacité heuristique de notre démarche qui est ici en cause. Certes, notre approche permet de relativiser et par suite de reformuler la spécificité de gestion de la PME. Mais les résultats obtenus semblent tributaires du choix du champ d'analyse, lequel est loin d'être neutre. On pourrait imaginer que l'application de la même démarche dans le cadre des stratégies de diversification puisse conclure au caractère dénaturant de la diversification et en déduire alors que la PME est un modèle de mono-production ou de spécialisation. Cette thèse est par exemple défendue par Brooksbank (1991). Cette conception trouverait de sérieux arguments comme la théorie de l'interstice de Penrose. On pourrait même rajouter que les PME n°1 mondiales que nous avons étudiées sont très spécialisées, voire même hyperspécialisées, ce qui confère à leur marché un caractère naturellement mondial.

Cette limite est en fait une incitation à transposer notre démarche dans d'autres contextes. L'observation de la dénaturation dépasse le seul phénomène de mondialisation. Bien d'autres contextes semblent occasionner le même processus de perte de spécificité des PME. C'est la raison pour laquelle nous avons fait paraître un ouvrage que nous avons coordonné aux Editions Economica au sein de la collection Recherche en Gestion [Torrès, 1998]. Après une présentation détaillée dans la première partie des fondements et des perspectives de notre approche de la dénaturation, la seconde partie de cet ouvrage collectif fournit des illustrations de la dénaturation

dans tous les domaines de la gestion. Selon ces auteurs, « le modèle de gestion classique de la PME ne peut plus rendre compte aujourd'hui de certaines pratiques ; la multiplication des alliances, la généralisation de l'EDI, du JAT ou de la certification qualité, l'émergence des réseaux ou d'hypogroupes, le développement du capital-risque...sont autant d'exemples qui montrent que les spécificités de gestion des PME tendent à disparaître pour donner lieu à des modes de gestion beaucoup plus proches de ceux de la grande entreprise ; Ces pratiques sont dénaturantes : elles imposent de réduire l'informel, de renforcer l'explicite, d'atténuer la personnalisation, d'accroître les procédures... ». Parmi ces auteurs, on peut citer les travaux de Messeghem (1998 ; 2003) qui met en évidence des phénomènes de dénaturation lors de l'adoption de normes ISO 9000 ou les petites entreprises qui se structurent sous forme d'hypogroupe en multipliant les filiales (Debray et Leyronas, 1998), ce qui occasionnent des stratégies organisationnelles complexes ou les stratégies d'alliance qui induisent une perte d'indépendance dans la formulation stratégique (Puthod, 1998). Notons également les travaux sur les prises de contrôle d'entreprise réalisées par des PME de Guieu (1998). Ce dernier, à partir d'un échantillon de 19 PME, établit une typologie des processus d'acquisitions selon deux formes dominantes, le processus émergent versus le processus planifié. Selon Guieu, le processus planifié se caractérise par des pratiques formelles et procédurales et par une prise de décision plus partagée et moins centralisée. « La stricte définition de la Petite Entreprise ne peut être appliquée dans ces cas ».

Tous ces auteurs mettent en avant l'effacement de certaines caractéristiques classiquement associées aux entreprises de petite taille dans des contextes précis et l'adoption d'un modèle managérial à l'instar des grandes entreprises. Que ce soit en finance, en gestion de la production, en stratégie, en organisation ou en GRH, le constat reste le même ; certains contextes suscitent la mise en place de pratiques qui se traduisent par un changement de nature du fonctionnement de la PME. Le capital-risque, le système EDI/JAT, la certification qualité, le réseau, les alliances sont autant d'exemples de situations de dénaturation.

Nous pensons que nos travaux [Torrès, 1997-a ; 1997-b, 1999] et plus particulièrement la parution de notre ouvrage collectif [Torrès, 1998], ont contribué à faire émerger une conception nouvelle de la PME. Cette conception doit être vue comme un idéal type que nous qualifions de PME managériale.

Bien que de petite dimension, la PME managériale est en rupture avec son homologue classique sur un grand nombre de points. Elle substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le délibéré à l'émergent, le

planifié à l'intuitif, l'immatériel au matériel, le global au local... La PME managériale est une entreprise de petite taille dont les pratiques de gestion font appel à des compétences managériales relativement sophistiquées.

La PME managériale est en réalité cette PME grande entreprise miniature que tant de chercheurs se sont refusés à reconnaître l'existence. Combien d'ouvrages, d'articles, de communications postulent de façon catégorique que la PME ne peut, ni ne doit, être appréhendée comme une grande entreprise en réduction ? La PME managériale est précisément cette PME, cachée dans l'ombre du paradigme de la spécificité. C'est parce qu'elle présente tous les traits contraires de la PME classique que nous la rattachons au courant de la dénaturation (tableau 3).

	LA PME CLASSIQUE	LA PME MANAGERIALE
Les attributs principaux	l'intuitif le processuel l'oral la centralisation l'informel l'isolement l'indépendance la matérialité le local	le planifié le procédural l'écrit la délégation le formel l'ouverture l'interdépendance l'immatérialité le global
Courant de référence	Courant de la spécificité	Courant de la dénaturation

Tableau 3. – Les PME classique et managériale [Torrès, 1998-a]

Les caractères informels, intuitifs, personnalisés, processuels qui définissent si bien la conception classique de la PME, peuvent dans certaines circonstances occasionner de nombreux dysfonctionnements. Dans ces conditions, certaines entreprises de petite taille ne gagneraient-elles pas en efficacité, en efficience, voire en effectivité, en mettant en place certains modes de gestion et outils conçus initialement pour la seule grande entreprise ? Cette orientation suggère une réhabilitation du modèle de la PME conçue comme une grande entreprise miniature.

L'ensemble de ces travaux a permis de relativiser la thèse de la spécificité de la PME en considérant que cette thèse n'est valable que sous certaines conditions et que, sorti de ce cadre de validité, il est possible d'envisager et d'analyser les entreprises de petite taille à l'aide de représentations théoriques provenant de la grande entreprise. La modélisation des entreprises de petite taille doit intégrer l'hypothèse de la dénaturation et dépasser le paradigme de la spécificité de gestion. Plusieurs de nos travaux ont montré que certains contextes incitent la PME à transgresser les limites de sa spécificité. La mise en évidence de ces situations de dénaturation suggère alors que les modes de gestion de la PME peuvent se situer au-delà de la spécificité.

II.

REFORMULER LA SPECIFICITE DE GESTION DES PME

Les preuves empiriques de la dénaturation de la PME par la mondialisation ne permettent pas d'expliquer pour quelles raisons la PME mondiale n'est plus une PME classique. Encore faut-il mettre en évidence le mécanisme qui fonde la spécificité. Les études empiriques permettent de constater la dénaturation mais elles ne donnent pas d'explications logiques. La partie qui va suivre présente l'ensemble de nos travaux qui contribuent à établir une conception de la PME fondée sur la proximité.

1. – L'APPROCHE PROXEMIQUE DE LA PME

1. 1. La proximité comme noyau dur de la théorie de gestion des PME

Notre premier constat de l'importance de la proximité dans la gestion des PME est évoqué dans notre thèse de doctorat puis dans d'autres travaux où nous avons développé cette idée. A l'origine de très nombreux travaux développés dans le champ de la PME, il apparaissait naturel de se fonder sur le concept de PME de Julien à partir duquel nous avons fondé l'approche de la dénaturation pour en faire de même concernant l'importance de la proximité.

Chacune des caractéristiques du concept de PME de Julien et du GREPME peuvent être exprimées comme une forme particulière de proximité. C'est précisément ce que nous défendons dans un article paru dans la revue anglo-italienne *Piccola Impresa/Small Business*

(Torrès, 2004-a). Par exemple, la forte centralisation des modes de gestion de la petite entreprise ainsi que la faiblesse de sa ligne hiérarchique sont des caractères qui peuvent se renforcer dans un contexte de proximité. La proximité amplifie la centralisation et atténue l'intérêt de créer des intermédiaires. Ce phénomène de renforcement de la centralisation de la PE peut être interprété comme une forme de *proximité hiérarchique*.

De même, la faible spécialisation des tâches peut être considérée comme une forme de proximité. Si la PE est un modèle d'organisation peu structurée, c'est parce qu'elle correspond à une configuration spatiale compacte. La faible spécialisation des tâches est fortement conditionnée à un contexte de proximité. La proximité amplifie la faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division des tâches trop poussée. Ceci favorise la polyvalence dans les petites entreprises, laquelle ne peut s'exercer que si le dirigeant et les membres de l'entreprise sont en contact permanent avec les différents problèmes survenant dans leur organisation. Là aussi, la proximité entre les acteurs facilite la polyvalence en faisant de chacun d'eux, un observateur permanent des problèmes multiples qui se posent aux autres membres de l'entreprise. Les commerciaux côtoient plus facilement les ouvriers d'ateliers et les opérationnels. Ces contacts multiples et répétés induisent une meilleure connaissance et une plus grande sensibilisation aux divers problèmes de l'entreprise. La proximité favorise la polyvalence et donc l'absence de décomposition fonctionnelle au sein de l'entreprise. Pour résumer notre propos, nous retiendrons la notion de *proximité intrafonctionnelle* pour décrire ce phénomène de renforcement de la faible spécialisation de la PE.

Les systèmes d'information de la toute petite entreprise semblent souvent sous dimensionnés. Cette caractéristique est souvent interprétée comme la conséquence du faible intérêt généralement porté par certains dirigeants à la valeur stratégique de l'information (Chapellier, 1995). Mais ce sous dimensionnement peut également être appréhendé comme la résultante d'une configuration spatiale concentrée, favorable à la mise en place de systèmes d'information informels, souples et directs. La proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables et la proximité facilite une politique minimaliste de gestion de l'information. D'une manière générale, on saisit ici comment les configurations spatiales rejaillissent directement sur la capacité informationnelle de la firme (Léo, 1993). La loi proxémique explique en grande partie l'existence et l'importance des *systèmes d'information de proximité*.

Les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse, qualités généralement associées à la petite taille, peuvent aussi être interprétées comme relevant d'une grande proximité temporelle. Ces caractéristiques spécifiques aux petites entreprises constituent "des avantages qui leur sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés ainsi qu'une plus grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme" (Blili et Raymond, 1998). En somme, la préférence pour le court terme, l'aspect intuitif de la formulation stratégique, les qualités de flexibilité, de souplesse, de réactivité dont font preuve les entreprises de faible dimension peuvent être interprétés comme des effets de *proximité temporelle*.

Enfin, "en ce qui concerne les transactions portant sur des biens ou des services, il est généralement admis que leur inscription dans un voisinage étroit est caractéristique d'entreprises de petite taille, organisées de manière simple" (Joffre et Koenig, 1985-b : 200). L'espace de marché est généralement soumis à une *proximité spatiale*.

En définitive, chacune des spécificités de gestion des PME peut être exprimée comme une forme particulière de proximité. On est ainsi amené à appréhender la gestion des entreprises de faible taille comme un *mix de proximité*. Les proximités hiérarchique, intrafonctionnelle, temporelle, spatiale...forment un cadre d'ensemble cohérent 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. C'est en ce sens que la proximité, telle que nous l'abordons, ne se limite pas à une simple mesure métrique. **Elle est un principe de hiérarchisation des choix du dirigeant dans l'entreprise.** Toute chose égale par ailleurs, le dirigeant de PE privilégie ce qui lui est proche à la fois dans le temps et dans l'espace, ce qui lui permet de préserver, voire de renforcer son contrôle et son pouvoir . Cette préférence pour la proximité et la gestion qui en découle est un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PE de maintenir une meilleure emprise sur l'entreprise et son évolution.

D'une SPECIFICITE de gestion... (d'après Julien, 1994)	...à une gestion de PROXIMITE (d'après Torrès, 2004-a)
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>

Faible spécialisation	<i>Proximité intrafonctionnelle</i>
Systèmes d'information informels et simples	<i>Systèmes d'information de proximité</i>
Stratégie implicite et à court terme	<i>Proximité temporelle</i>
Marché proche, soit géographiquement, soit psychologiquement	<i>Proximité spatiale</i>

Tableau 2. – D'une gestion spécifique des PME à une gestion de proximité

Cette reformulation conceptuelle autour de la proximité permet de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative (mise en évidence d'un principe supérieur) regroupant tous les caractères de la PME autour d'un mécanisme fédérateur (la proximité). En d'autres termes, nous nous inscrivons dans la perspective d'une gestion spécifique des PME obéissant à un *principe de proximité*.

Cette thèse de la proximité a été présentée dans la section 3 du chapitre 3 de notre travail doctoral [Torrès, 1997] et publiée dans le chapitre 3 de l'ouvrage "Les PME" aux Editions Flammarion [Torrès, 1999]. Elle a également fait l'objet d'une communication publiée dans les actes du CIFPME (*Congrès International Francophone de la PME*) de Lille [Torrès, 2000].

Afin d'approfondir cette reformulation de la spécificité de gestion des PME, nous avons poursuivi notre réflexion en mobilisant la théorie de l'espace de Moles et Rohmer (1978) [Torrès, 2002-a], qui ont jeté les bases d'une conception originale de l'espace dans les années 70. Ces derniers proposent une conception subjective de l'espace, 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 de la manière suivante : « **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'individu².

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 mettent en évidence l'ambiguïté de la proximité qui signifie à la fois une préférence (la proxémie) mais aussi une fermeture ou un isolement (la paroi). Le terme anglais *close* révèle cette ambiguïté par son double prolongement de *closeness* mais aussi de *closure*.

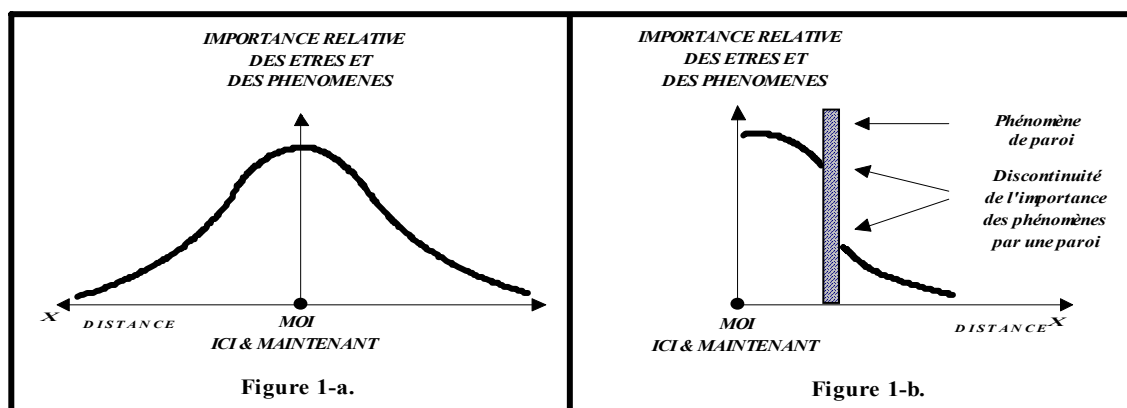


Figure 1. – La Loi proxémique (1-a) et le phénomène de paroi (1-b) de Moles et Rohmer

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

² On retrouve cette idée de fonction croissante dans Campbell (1978) : « feeling of inequity are a function of the perceived closeness of the comparison person was examined ».

entreprises de petite taille³ (Gervais, 1978 ; Parent, 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 PME, car on reconnaît généralement qu'une de leurs spécificités est l'existence du rôle prépondérant du dirigeant-proprétaire qui constitue ainsi un point de référence central par excellence (Marchesnay, 1991 ; D'Amboise, 1993 ; Julien, 1998). On retrouve ici la fameuse expression de Gumpert et Boyd (1984), « *Me, myself and I* » ou celle de Gibb, « *The [small] business is the 'ego'* » ou notre effet « d'égotrophie » (Torrès, 1999). La conception égocentrée de l'espace de Moles et Rohmer paraît judicieuse pour expliquer les mécanismes de fonctionnement d'une gestion fortement personnalisée. « Dans la mesure où le groupe dirigeant est très étroit, à la limite composé d'une seule personne, l'importance des psychologies et des caractères personnels sera sans doute plus grande » dans les petites entreprises que dans les grandes (Parent, 1978 : 92). Appliquée aux PME, la proxémie apparaît comme un mode de hiérarchisation des problèmes rencontrés et des solutions apportées qui se traduit par une propension du dirigeant de petite et toute petite entreprise à surévaluer ce qui est proche et à sous-évaluer ce qui est lointain.

Dans une communication présentée au 6^{ème} Congrès International Francophone de la PME [Torrès, 2002], nous montrons que la petitesse de l'entreprise induit des effets de grossissement qui intensifient la Loi Proxémique.

Ces effets de grossissement, qui peuvent se décomposer en effet de Nombre, effet de Proportion, en effet de Microcosme (Mahé de Boislandelle, 1996) et en effet d'Egotrophie, induisent une hypertrophie des principales composantes de la Loi proxémique énoncée par Moles et Rohmer (*le Moi, le Ici et Maintenant, l'importance relative des êtres et des phénomènes*) et peuvent ainsi donner lieu à une tendance du dirigeant de PME à *systématiquement* surévaluer tout ce qui est proche et sous-évaluer tout ce qui est lointain (ce que nous appelons une *proxémique aiguë*).

³ 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.

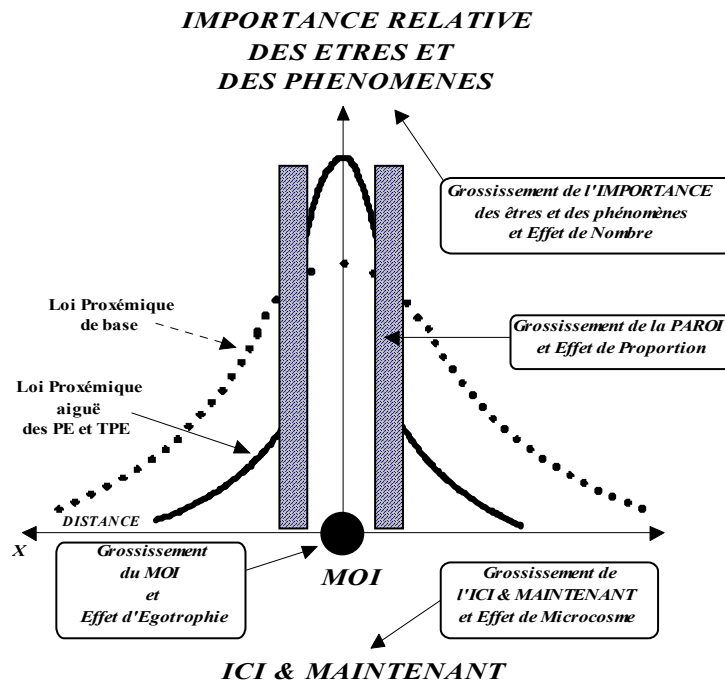


Figure 2. - Amplification de la *Loi Proxémique* par les effets de grossissement

Ces quatre effets de grossissement renforcent le caractère égocentré de la gestion de l'espace dans les PME. 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'ordonnancement du fonctionnement de la PME. *La proxémique est le corollaire de la petitesse des entreprises.*

Ces travaux ont fait l'objet de diverses publications. Outre une communication présentée lors du 6^{ème} Congrès International Francophone de la PME de Montréal [Torrès, 2002-a], laquelle a été récompensée par le second prix d'excellence de la meilleure communication de type conceptuel, un article a été publié dans la *Revue Française de Gestion*. (Torrès, 2003)

La loi proxémique, telle que nous l'abordons, ne se limite pas à une simple mesure métrique. **Elle est un principe de hiérarchisation des choix du dirigeant dans l'entreprise.** Toute chose égale par ailleurs, le dirigeant de petite entreprise privilégie ce qui lui est proche à la fois dans le temps et dans l'espace, ce qui lui permet de préserver, voire de renforcer son contrôle et son pouvoir. Cette préférence pour la proximité et la gestion qui en découle est un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PE de maintenir une meilleure emprise

sur l'entreprise et son évolution. Cette proximité est selon nous le noyau dur du paradigme de la spécificité de gestion des PME.

Plusieurs avancées théoriques dédiées à la gestion des PME révèlent l'existence de tels mécanismes hiérarchiques fondés sur la proximité :

- *Dans le choix des pays d'exportation* : l'attaque des marchés internationaux semble obéir à un principe de proximité comme l'a montré l'Ecole suédoise d'Uppsala et son concept de distance psychique (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; 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 diminue lorsque la distance commerciale croît, la grande exportation restant le privilège des grandes entreprises". Enfin, 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 PME.

- *Dans le choix du successeur-repreneur* : Le problème de la transmission-reprise en PME est aujourd'hui un problème crucial en France compte tenu du vieillissement de la classe dirigeante issue du Baby-Boom (Deschamps et Paturel, 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, les clients ou 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).

- *Dans le choix stratégique* : le modèle d'Ansoff produit/marché fournit également, de manière implicite, une hiérarchisation des modes de développement de l'entreprise. Les axes de développement doivent d'abord se réaliser au sein du même secteur, au sein de la même activité de la firme. Puis, lorsque cet axe est saturé, il devient possible d'envisager une diversification soit en termes de métier, soit en termes de mission. La diversification totale ne devenant qu'une solution de dernière extrémité car elle est la plus risquée. On retrouve dans ce modèle un ordre implicite qui va de la croissance horizontale (« le mode le plus normal, le plus fréquent et le plus habituel de la croissance des firmes » [Parent, 1978]), puis verticale et enfin conglomérale. Plus la taille est petite, plus l'entreprise a intérêt à rester confinée dans son créneau, ce que Penrose a clairement évoqué dans sa théorie des interstices. Comment ne pas voir, là aussi, que ces principes

stratégiques attestent d'une règle de proximité signifiant que la croissance de l'entreprise doit aller du plus proche (le créneau, l'interstice) vers le plus lointain, le plus risqué (la diversification). Les modèles étagés de la croissance peuvent être interprétés comme relevant d'une conception proxémique.

- *Dans les choix de recrutement* : de manière générale, plus l'entreprise est de petite taille, plus elle a tendance à privilégier les liens de proximité dans sa gestion du personnel. Dans une enquête menée récemment en France concernant la gestion du personnel dans les petites entreprises, Chassard (2003) montre que les relations et le bouche à oreille arrivent en tête des réponses, bien devant les agences d'intérim et les cabinets de recrutement. Le dirigeant de la petite entreprise n'aime pas les intermédiaires et préfère mobiliser son propre carnet d'adresses pour recruter quelqu'un. Ce type de comportement est tout à fait rationnel car une recommandation par un proche est un gage de confiance. C'est la raison pour laquelle lorsque le dirigeant de PME embauche, il privilégie souvent son conjoint ou sa conjointe, puis élargit sa recherche à la famille ou au cercle des amis. Ce n'est qu'en dernier ressort qu'il recourt au marché du travail, plus anonyme. La famille, les amis et l'entourage constituent donc des ressources stratégiques lorsque le dirigeant déclare les utiliser comme une source principale de travail.

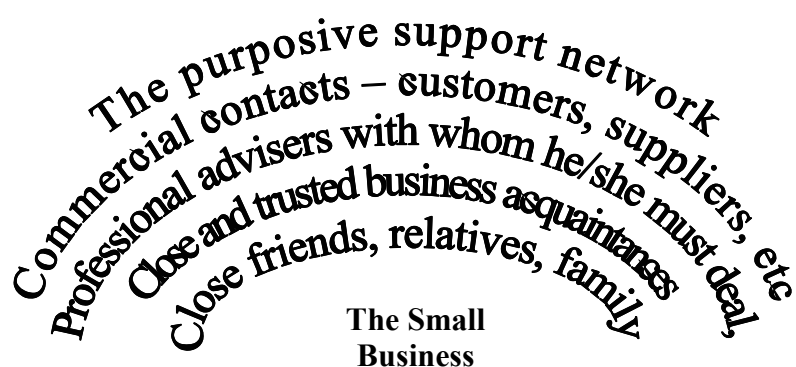
- *Dans le choix des modes de financement* : de nombreuses validations empiriques de la théorie de la hiérarchisation des choix financiers de Myers (1984) appliquée dans le domaine des PME, stipulent que la croissance des PME est financée prioritairement par autofinancement puis par dettes bancaires plutôt que par émissions de capital-actions (ouverture du capital) (Norton, 1991 ; St-Pierre et Baudouin, 1995 ; Mahéault, 1999). Comment ne pas voir dans cette hiérarchie le rôle clé exercé par la proximité ? De même, les notions de « *territoire financier* » de Belletante (1991) ou de "*capital de proximité*"⁴ de Crevoisier (1997) confortent notre thèse du principe hiérarchique de proximité en finance. Cette *proxémie financière* permet aussi d'expliquer pourquoi les PME privilégient le financement à court terme au financement à long terme (proximité temporelle financière) ou enfin pourquoi, selon Hirigoyen (1984), la PME porte une attention accrue au maintien d'une rentabilité d'exploitation à court terme plutôt qu'à une rentabilité future⁵. De nombreux travaux en financement de la création d'entreprise

⁴ Preuve supplémentaire du lien entre proximité et financement des PME, Corpataux (2003) montre dans son travail doctoral dans quelle mesure l'assèchement des circuits régionaux de financement en Suisse a affecté principalement les PME. Selon ce dernier, « la conséquence en est que dorénavant, l'expansion d'une PME peut se faire de deux manières. Soit elle passe par la bourse, avec tous les problèmes techniques que cela pose pour de petites organisations. Soit elle se vend à de grands groupes internationaux. Par exemple, la décennie 90 a vu l'ensemble des marques du secteur horloger passer sous le contrôle de grands groupes » (Corpataux, 2003 : 116).

⁵ A ce propos, Hirigoyen (1984) déclare que le dirigeant de PME fait de son entreprise un *centre de frais* plutôt qu'un *centre de profit*.

(*entrepreneurship finance*) ont également montré l'importance du « *love money* » constitué par les apports de fonds des proches familiaux et amicaux de l'entrepreneur-créateur (Osteryoung *et al.*, 2001)⁶. On retrouve aussi la notion de proximité dans les relations que le dirigeant-proprétaire noue avec les partenaires bancaires. En effet, « les résultats de certaines enquêtes montrent que les dirigeants ont tendance à ne faire affaires qu'avec quelques institutions financières (souvent une seule). Il est plus rentable de développer de bonnes relations avec un banquier, lequel finit par comprendre la personnalité du propriétaire-dirigeant et accepte son processus décisionnel particulier » (St-Pierre et Baudouin, 1995).

- *Dans le choix du réseau d'appui et de soutien* : la théorie des couches (« layers theory ») de Gibb (1988) témoigne à nouveau de la hiérarchisation proxémique entre les différentes sphères composant le réseau de support du dirigeant de PME. Selon Gibb (1988), “a small business will be subject to many influences. It is not however always obvious what these influences will be or what will be the interplay between the different influences”. “The relative strengths of the influences of different groups of people are indicated in a diagram produced by Gibb to indicate the layers of small business support networks. One implication of this is that the closer, and more personal, layers will always have a much stronger influence than the outer, and more official, layers” (Bridge, O'Neill, Cromie, 1998). Gibb considère que l'influence du réseau d'appui est hiérarchisée en fonction de la proximité et en tire les conséquences suivantes : “If friends when consulted are negative in their advice then it will be far more influential than any positive input from government agencies”. Les avis et les influences ne sont pas égaux mais hiérarchisées selon une pondération qui s'accroît en fonction de la proximité du lien avec le propriétaire-dirigeant.



Source : A. Gibb, 1988.

⁶ Le « *love money* » est une forme moderne d'une autre forme de financement plus traditionnelle que l'on appelle la « tontine » qui prévaut dans certains pays africains. L'épargne tontinière et le capital informel reposent fortement sur les liens de proximité des membres de la tontine.

Ces six exemples attestent que les effets de proximité créent une hiérarchie des décisions stratégiques privilégiant le plus proche au détriment du plus lointain⁷. Ce principe de proximité est selon nous une réponse adaptée aux principes de rationalité limitée et d'asymétrie d'information. La proximité est un gage de confiance. Ce type de comportement privilégiant la proximité est tout à fait rationnel car une recommandation par un proche ou une relation d'affaire avec une connaissance est un gage de confiance. La proximité joue ici un rôle de garantie mais aussi de réducteur d'incertitude. Elle réduit l'asymétrie d'information et élargie la rationalité. A la manière d'Akerlof (1970) qui préconise au vendeur d'une voiture en bon état de la revendre à quelqu'un qui a confiance en lui et qu'il connaît, la proximité est selon nous la réponse la plus naturelle et la moins coûteuse au problème de l'asymétrie d'information.

1. 2. L'ambivalence de la proximité en PME

Mais cette stratégie de proximité, qui privilégie le familial et le familier a cependant ses limites, dont le risque le plus grand est celui de l'isolement et de l'enfermement. C'est précisément ce que met en évidence le concept d'effet de paroi. Un grand nombre de notions auxquelles renvoie la proximité (la famille⁸, l'amitié, le voisinage mais également le « cluster », le « lien » ou le « capital social ») contiennent cette ambivalence que le terme anglais 'close' évoque parfaitement (*closeness* mais aussi *closure*).

En ce qui concerne la *proximité familiale*, Bridge, O'Neill and Cromie (1998 : 129) notent que l'entreprise familiale peut produire un « 'esprit de corps' qui souvent encourage à la fois les relations de proximité avec le personnel et les relations de long terme avec les clients et les fournisseurs ». Mais la famille peut aussi devenir un cercle très fermé instaurant une gestion clanique notamment en matière de gestion des ressources humaines (distribution exclusive des postes à responsabilité au sein de la famille) ou de fixation des objectifs (refus de la croissance pour préserver un contrôle familial). La gestion familiale peut aussi être source de « secrets de famille » (*a skeleton in my closet*) et de repli sur soi (« le linge sale que l'on ne lave qu'en famille »). On retrouve ici l'ambivalence *closeness/closure*.

Il en va de même pour l'amitié qui est un lien de forte proximité qui peut parfois se substituer aux liens de parenté. Mais cette amitié peut aussi devenir une forme d'exclusion et de

⁷ On observera plusieurs contre-exemples à cette conception proxémique. Les travaux sur les INV (International New Venture), sur les entreprises à croissance rapide ou start-ups, sur le capital-risque...montrent que certaines entreprises de petite taille échappent totalement à cette conception. Ce sont ces entreprises que nous avons qualifiées de PME managériales car elles tendent à se gérer comme des grandes entreprises en miniature. Ces entreprises s'opposent aux PME classiques et illustrent les phénomènes de dénaturation (dilution des spécificités) (Torrès, 1998 ; 2003).

fermeture. "The Great Friend relationship is hence as exclusive and as binding emotionally as marriage is legally" (Yager, 1998). L'amitié est une proximité qui peut insidieusement devenir une forme d'exclusivité (nous n'avons qu'un seul 'meilleur ami').

Concernant le voisinage, le voisin est celui qui occupe l'habitation la plus proche de la sienne, celui que l'on côtoie quotidiennement. Mais sur le plan juridique, le voisinage est souvent appréhendé comme un lieu potentiel de nuisances et de troubles. Le voisin sera donc aussi celui qui peut occasionner une gêne de la vie quotidienne, celui avec lequel on est en conflit et dont on se sépare par une clôture. En prolongeant la notion de voisinage on peut aussi évoquer le concept de cluster⁹ dont l'efficacité repose aussi sur de multiples proximités. Toutefois, l'origine du mot révèle également une certaine ambiguïté : "Clastrum" signifiait "enceinte" en latin impérial et "lieu clos" en bas latin. Il donna le mot "cloître" à l'époque franque, puis "cloisture" et enfin "clôture". Après les invasions normandes, le français devint la langue officielle et littéraire en Angleterre pendant trois siècles (de 1100 à 1400). En imaginant un Anglais prononcer le mot "cloisture", on trouve facilement l'origine du mot "cluster"¹⁰. Par conséquent, si le concept de cluster réhabilite les avantages de la proximité, il contient étymologiquement l'idée d'un lieu clos comme une clôture ou un cloître. Or, toute la thèse de l'article de Grabher (1993) est bel et bien de montrer dans quelle mesure un cluster peut engendrer des formes d'enfermement (lock-in) et d'aveuglement (« 'ties that bind' become 'ties that blind' »). Le titre de son article, prenant le contre-pied de Granovetter, « The weakness of strong ties : the lock-in of regional development in the Ruhr Area » est assez explicite. Un capital social trop fort, peut même engendrer des phénomènes corporatistes¹¹ de repli sur soi et d'enfermement comme nous le montrerons dans l'échec de l'implantation du californien Mondavi dans le petit village d'Aniane en France.

Toutes ces notions révèlent l'ambivalence de la notion de proximité. Selon nous, un des fondements théoriques permettant d'expliquer l'isolement de la PME peut s'expliquer grâce à la théorie des liens et des réseaux sociaux.

Dans son article fondateur *la force des liens faibles* Granovetter fournit dès 1973 les hypothèses de base d'une théorie générale des réseaux sociaux en proposant une distinction

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).

⁹ Les clusters sont aujourd'hui les fers de lance des économies modernes pour créer de la valeur avec des produits et des services innovants qui améliorent la qualité de vie des salariés. Ces concentrations sont même de plus en plus nombreuses à travers le monde. On en trouve de partout, en Italie, en Allemagne, en France, en Angleterre, en Inde... : D'où ce paradoxe que, dans une économie mondialisée, les avantages concurrentiels durables résident de plus en plus dans des éléments fortement localisés (les savoirs, les relations, les connaissances) que les rivaux éloignés ne peuvent reproduire. C'est ce point qui nous amènera plus tard à évoquer le terme de 'glocalisation'.

¹⁰ www.s-tetic.be/cluster-def.htm

désormais classique entre liens forts et liens faibles. Selon Granovetter, la force ou la faiblesse d'un lien est une combinaison de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien. Ceci explique qu'en général, les individus ne possèdent qu'une faible quantité de liens forts (rarement plus d'une douzaine). Par absence de lien, il s'agit non seulement de l'absence totale de lien mais aussi des liens qui ne sont pas très importants comme les vagues connaissances entre les gens vivant dans la même rue ou le lien que l'on a avec son marchand de journaux. Il y a absence de lien lorsque l'interaction entre deux individus demeure négligeable même s'ils se connaissent par leur nom.

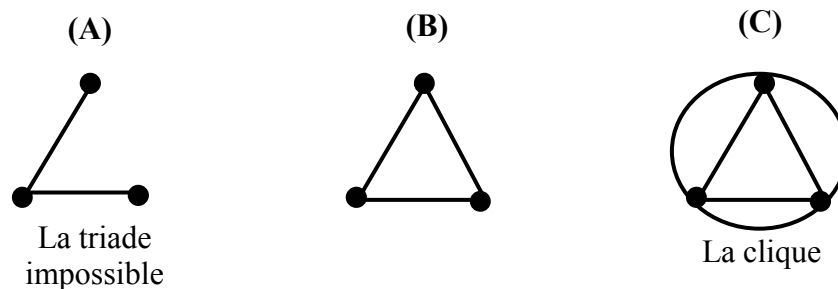
De ces quelques définitions, Granovetter en tire quelques principes qui président à la constitution des réseaux sociaux et à leur évolution. Ainsi, il considère que plus le lien qui existe entre deux individus est fort, plus ces derniers vont avoir tendance à se ressembler. De telles sortes que quand des liens forts unissent A à B et A à C, il y a de fortes probabilités pour que B et C se ressemblent à leur tour. C'est le principe de la transitivité des liens forts¹². Granovetter poursuit alors son analyse en considérant que si A a des liens forts avec B et C, il devient quasiment impossible avec le temps que B et C n'aient aucun lien entre eux. Le schéma (A) illustre cette triade impossible. Avec le temps, la triade tend à se compléter pour ressembler au schéma (B)¹³.

Or, le problème des liens forts est qu'ils ont tendance à créer de l'enfermement. « Par exemple, quand on rapporte une rumeur à tous ses amis les plus proches et que ceux-ci font de même, nombreux sont ceux qui vont entendre la rumeur deux fois, voire trois fois, car les individus unis par les liens forts ont souvent les mêmes amis. Si par ailleurs, la motivation que les individus ont à propager cette rumeur diminue à chaque fois qu'elle est racontée, alors celle-ci aura une probabilité plus forte de demeurer enfermée dans quelques clans, si elle passe par des liens forts que si les liens qu'elle utilise pour se propager sont faibles : elle ne pourra pas franchir de ponts». Granovetter parle dans ce cas d'*effet d'étouffement* que nous avons représenté par le cercle qui entoure la triade de liens forts dans le schéma (C). Les liens forts, surtout si l'on raisonne sur un petit nombre d'individu, ont tendance avec le temps à constituer des cliques ou des cercles fermés fonctionnant en circuit clos où les échanges deviennent redondants. Ce qui fait que le réseau composé de liens forts tend à être cloisonné (clusterable).

¹¹ Le corporatisme est à la fois une préférence accordée à soi et aux siens (les proches et les pairs) et une protection vis-à-vis des autres (les extérieurs et les étrangers).

¹² On peut faire ici l'hypothèse d'une corrélation entre la proximité et la force d'un lien. Les liens forts ne sont-ils pas d'abord et avant tout des liens proches ? Cela signifierait que la force des liens faibles proviendrait surtout de leur aptitude à faciliter des relations à distance.

¹³ En analysant 742 sociogrammes, Davis (1970) montre précisément que la triade B est la plus courante et que la triade A est au contraire une des moins répandues.



Or, on peut considérer que plus la taille est petite, plus le nombre de relations interpersonnelles se réduit. La petitesse crée donc les conditions d'un renforcement des liens entre les acteurs. Le dirigeant connaît personnellement ses salariés mais aussi ses clients, ses fournisseurs, son banquier... Plus la taille est petite, plus il est probable que les liens entre les différentes parties prenantes de l'entreprise soient fréquents, intenses, voire intimes. La petitesse renforce les liens car ces derniers sont moins nombreux. On tient ici une explication de la double dimension de la proximité : la petitesse augmente la force des liens mais augmente aussi le risque de l'enfermement. On comprend mieux alors les propos de Michael Piore prononcés lors du discours inaugural du 3^{ème} CIFPME de Trois Rivières au Canada en 1996 : « le problème de la PME, ce n'est pas d'être petite mais d'être isolée ».

Cet isolement a déjà été maintes fois évoqué dans la littérature dédiée à la PME comme dans l'article "*The loneliness of the small-business owner*" de Gumpert et Boyd (1984). Ces effets de paroi trouvent des illustrations théoriques classiques en PME. Si l'on reprend les six points évoqués à propos de la proximité (internationalisation, transmission, croissance, recrutement, financement et réseau de soutien), plusieurs théories ont abordés ce phénomène.

Concernant le problème de la transmission, surtout dans les entreprises familiales, l'ouverture du capital à une personne étrangère à la famille s'avère souvent difficile, voire impossible. Les petites entreprises familiales illustrent bien cet ambivalence entre proximité (priorité accordée au lien du sang) et risque de fermeture (on parle souvent de cercle familial, voire de clan).

En matière de stratégie, certains auteurs ont évoqué la thèse d'une croissance bornée concernant les entreprises de petite taille ou le refus de la croissance (Parent, 1978).

En matière de recrutement, certains types de compétences (ingénieur, cadre qualifiés...) sont inaccessibles pour les entreprises de petite taille. De manière plus générale, les difficultés de recrutement en PME ont souvent pour conséquence d'exposer le dirigeant à la surcharge de travail et donc à la fatigue et à la solitude. Dans l'étude de Chassard (2003), ils sont trois-quarts à déclarer qu'en cas de surcharge de travail, ils se débrouillent seuls. C'est cet

isolement et la surcharge de travail qui en découle qui expliquent que le patron de PME a parfois du mal à formaliser ses propres besoins.

Sur le plan du financement, de nombreux auteurs ont développé la thèse du rationnement du crédit au premier titre Stiglitz et Weiss (1981) ; d'autres ont insisté sur le caractère inaccessible des marchés des capitaux (Osteryoung, Newman et Davies, 2001 : 263). Selon Barton et Matthews (1989), si les propriétaires-dirigeants préfèrent financer leur entreprise par du financement interne plutôt que par des capitaux externes (dettes ou actions), c'est pour conserver le contrôle sur leur entreprise, sur les décisions qu'ils prennent ainsi que sur la gestion quotidienne. Ils empêcheront alors tout investisseur de participer à ces décisions en privilégiant d'abord le financement interne.

Concernant le développement international, le franchissement de la frontière nationale ajouté aux barrières linguistiques et culturelles sont souvent considérés comme des parois difficilement franchissables pour les petites et toutes petites entreprises. Le modèle d'exportation de Bilkey et Tesar (1977) fondé sur la proximité insiste également sur la notion « barrières perçues » (*perceived barriers*).

Enfin, concernant le réseau de soutien, Gumpert et Boyd (1984) montrent comment le dirigeant peut se retrouver totalement isolé. Dans l'idée de Gumpert et Boyd, la solitude signifie une séparation très forte entre le dirigeant et le reste du monde.

Pour conclure sur ce point, le management des PME semble se caractériser fondamentalement par une gestion de proximité, prise dans sa double dimension, c'est-à-dire l'effet de proxémie (priorité accordée au plus proche) et l'effet de paroi (risque d'enfermement ou d'isolement). Notre modélisation de la gestion des PME autour de la notion de proximité présente l'intérêt de synthétiser dans un cadre unitaire à la fois les avantages et les inconvénients de la gestion des PME. C'est pour tenir compte de ses effets ambivalents que nous avons intitulé notre dernière communication à L'*International Council of Small Business* « *The proximity law of small business management : between closeness and closure* »(Torrès, 2004-d).

La prise en compte du facteur « proximité » dans la gestion des PME s'inscrit dans un courant de recherche plus large qui accorde au relationnel un poids plus important qu'au transactionnel. Selon nous, c'est précisément l'importance et la qualité de ce relationnel qui est un des points clés de l'analyse des spécificités des PME. L'apport de notre théorie proxémique est d'insister sur le poids de ces relations et sur la façon dont elles sont hiérarchisées entre elles. On peut ainsi émettre une remarque générale. Le fonctionnement proxémique de la gestion d'une PME semble contradictoire avec une économie fondée sur la logique des marchés. Le recours au

marché du travail, au marché des capitaux, au marché du conseil...sont souvent des solutions de dernier recours. Le dirigeant de PME n'aime pas les transactions anonymes. Il les remplace, toutes les fois où cela lui est possible, par des relations interpersonnelles fondées sur des liens de proximité.

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 !*

L'objet de notre second axe de recherche s'inscrit précisément dans la continuité de ce programme de recherche en s'interrogeant sur le rôle et l'importance de la proximité dans la mise en place de stratégies des PME face à la mondialisation. La plupart des processus stratégiques des PME s'encastrent dans le local (Keeble *et al.*, 1998) donnant au territoire de proximité (voisinage ou espace familial) un rôle déterminant. C'est dans cette voie de recherche que nous nous sommes référés aux travaux du courant de la glocalisation (néologisme qui résulte de la contraction des termes global et local) en montrant dans quelle mesure ils apportent une voie de recherche nouvelle, visant à une meilleure compréhension du management stratégique international des PME. Nous verrons dans quelle mesure cette piste de recherche a pu donner lieu à l'émergence d'outils et dispositifs opérationnels.

2. – LA STRATEGIE DE GLOCALISATION RENFORCE LA PROXIMITE

La mise en évidence de l'effet de proximité dans la gestion classique des PME nous a conduit à intégrer cette dimension dans le cadre du management international des PME. Cette piste de recherche nous a amené à développer les concepts de stratégie de 'glocalisation' et de 'milieux internationalisants' [Torrès, 2002-b ; 2002-c], à lancer un programme de recherche financé pour trois ans par le Conseil Régional du Languedoc-Roussillon, à organiser une journée de recherche sur le thème de *la mondialisation des PME : le rôle des territoires* dans le cadre de l'AIREPME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME). Notons également que cette piste de recherche a été récompensé par deux prix, l'un, à caractère académique, au titre de la communication présentée à Barcelone lors de *l'European Council of Small Business* et l'autre, à caractère professionnel, dans le cadre d'un concours organisé par *la Caisse des Dépôts et Consignations*.

Dans une communication, acceptée pour publication dans les actes du prochain congrès de l'AIMS [Torrès, 2002], qui s'intitule *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation*, nous montrons que le processus de mondialisation n'est pas toujours en contradiction avec le mode de management de proximité des PME.

Dans ses travaux consacrés à la mondialisation du jeu concurrentiel, Porter montre que les districts industriels ou les *clusters* (Porter, 1990 ; 2000) sont des voies prometteuses pour les PME. De nombreux exemples (l'industrie informatique aux Etats-Unis (Silicon Valley, Route 128), l'industrie cinématographique (Hollywood aux Etats-Unis, Berlin en Allemagne), l'industrie pharmaceutique à Bâle en Suisse, la haute couture à Paris ou à Milan...) laissent entendre que les avantages concurrentiels peuvent se conquérir à partir d'une dimension locale et non pas nationale, et que la PME, qu'elle soit innovante, industrielle, familiale ou artisanale, peut élaborer sa compétitivité sur les marchés mondiaux à partir d'une forte intégration locale. Si la compétition est devenue globale, la compétitivité reste encore très souvent ancrée à l'échelle locale.

Plusieurs "PMistes" (Johannisson, 1994 ; Keeble *et al.*, 1998) vont alors élaborer une théorie de la glocalisation. Cette théorie se fonde sur *le principe selon lequel la proximité exerce un rôle actif dans l'insertion globale des PME*. Les performances des PME dépendraient de la disponibilité et de la qualité des ressources locales car c'est à cette échelle qu'elles recherchent prioritairement leurs ressources extérieures. La plupart des processus d'internationalisation des PME s'encastrent dans le local (Keeble *et al.*, 1998) donnant au territoire de proximité (voisinage) un rôle déterminant.

De multiples études empiriques (Léo *et al.*, 1990 ; Deshaies *et al.*, 1992 ; Joyal et Deshaies, 1996, Joyal *et al.* 2000 ; Fourcade et Torrès, 2002) vont alors montrer que la composition et la qualité du milieu économique local sont des facteurs de réussite pour l'internationalisation des PME. Les PME accordent en général une préférence à leur région d'implantation pour toutes les opérations qui constituent le noyau dur de l'activité internationale, à savoir le transport-transit, le financement de l'exportation, l'assurance du transport et la mobilisation des aides publiques (Léo *et al.*, 1990 ; Léo, 1993).

C'est pour ces raisons que nous avons choisi d'utiliser le concept de "*milieu internationalisant*" [Torrès, 1999 ; 2002] pour définir l'ensemble des acteurs et des facteurs locaux qui facilitent l'internationalisation des PME. Nous définissons un « *Milieu Internationalisant* » comme un système de coopération durable (« *Milieu* »), où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de recherche universitaire, systèmes bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation afin de renforcer à la fois l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire à l'échelle internationale.

2. 1. La proximité positive : la pépinière à l'international ou le territoire 'tremplin'

A titre d'illustration, nous avons développé l'exemple de la Pépinière à l'International¹⁴ mis en œuvre par le Service Extérieur de la CCI de Montpellier. Depuis 1998, la CCI a suscité la création de huit groupements à l'export. Un groupement à l'export est un regroupement de petites entreprises (généralement entre 3 et 5) qui se constituent pour pouvoir embaucher un cadre export à temps partagé. Cette structure est adaptée aux entreprises de petite taille primo-exportatrices qui n'ont pas les moyens de financer le plein salaire d'un cadre à l'export.

¹⁴ Nous siégeons en tant qu'expert au comité de pilotage de cette pépinière à l'International depuis sa création.

Nos propres travaux de recherche concernant ses structures mettent en évidence un point saillant : l'efficacité et la pérennité des groupements à l'export reposent sur de multiples proximités :

- la *proximité spatiale* pour faciliter les interactions de face-à-face entre les partenaires et éviter une trop forte dispersion du cadre à temps partagé
- la *proximité organisationnelle*, pour assurer une homogénéité des règles de fonctionnement et éviter le conflit concurrentiel
- la *proximité stratégique* pour maximiser les synergies et définir des objectifs communs et complémentaires (fixation des objectifs, élaboration du système de primes en fonction des contrats et/ou du chiffre d'affaires à l'export)....

Le groupement à l'export est un dispositif de gestion qui s'inscrit parfaitement au cœur de notre théorisation de la gestion des petites entreprises. Ce dispositif est d'abord d'essence locale car la proximité est le fondement de l'efficacité. Les multiples proximités facilitent l'interaction entre les divers membres du groupement. Ensuite, ce dispositif a une vocation internationale car il s'agit de faciliter l'accès à du personnel qualifié en commerce international à des PME locales. Ce type d'initiative s'inscrit bien dans le cadre d'une stratégie qui articule le local et le global.

Afin de capitaliser cette expérience, le service du commerce extérieur a créé une Pépinière à l'International. Véritable dispositif de développement local au service de l'international, ce projet s'est entouré de plusieurs partenaires locaux (Conseil Général de l'Hérault, DRIRE, DRCE). Ce projet d'internationalisation des PME s'encastre donc dans le local. Il s'agit d'un véritable projet collectif de développement local à vocation internationale. La présentation de ce dispositif a fait l'objet d'une présentation lors de *l'European Council of Small Business* de Barcelone (Torrès, 2002-b) et a été récompensé par l'attribution du *Best Paper Award*. Ce travail fait l'objet d'une évaluation pour publication dans la revue *Entrepreneurship and Regional Development*.

L'internationalisation est ici appréhendée comme une forme particulière d'innovation qui justifie une approche en termes de milieu à condition qu'on y remplace les structures de proximité de soutien de l'innovation (de type ANVAR, DRIRE, incubateurs, technopoles, capitaux-risqueurs...) par les *structures de proximité à vocation internationale* (DRCE, Service Extérieur des CCI, Club des exportateurs, COFACE, Agences régionales de marketing territorial du réseau de la DATAR...). L'analyse des stratégies d'internationalisation des PME en termes de "milieu internationalisant" se révèle fructueuse car elle permet de comprendre

comment les PME peuvent concilier la contrainte de mondialisation et la logique de proximité propre à leur mode de gestion. En outre, ce concept suggère que la plupart des PME ne s'engagent pas seules à l'international mais avec le concours d'autres acteurs du territoire sur lequel elles sont implantées. Le global ne signifie pas forcément une sortie du local. Bien au contraire, une PME qui exporte est amenée naturellement à privilégier les compétences de proximité et par conséquent, l'internationalisation relève, elle aussi, des problématiques de développement local.

La mise en évidence de cette dimension territoriale des stratégies d'internationalisation des PME doit inciter les collectivités territoriales à tenir compte de cette dimension. Le management international des territoires est une nécessité et de plus en plus de collectivités territoriales, comme les municipalités, les conseils généraux et régionaux prennent conscience de cette dimension. Les stratégies de développement local ne peuvent se réduire à la dimension locale mais doivent s'insérer dans la dynamique de la globalisation de l'économie. C'est le global qui est constitutif du local et non l'inverse. La gestion du local au service de l'international est une mission qui devrait donc s'intensifier à l'avenir et devenir un objectif fondamental des stratégies de développement local. Les profils de poste des chargés de mission économique de développement local présentent de plus en plus un caractère international. Le management international des PME doit être articulé au management international des territoires.

C'est pour cette raison que nous avons pris l'initiative de créer en octobre 2000 un DESS intitulé "*Management international des PME et des Territoires*". Cette formation est une application concrète de nos propres travaux de recherche dans le domaine de l'enseignement professionnalisant. Il n'existait pas en France de formation combinant les spécificités du management international des PME avec celles des territoires. Il n'a pas été simple de convaincre le ministère d'ouvrir cette formation avec un tel intitulé. Les récentes « navettes » de 2004 lors du nouveau plan quadriennal de notre université ont bien failli avoir raison de la référence à la notion de « territoires », jugée trop floue de l'avis de certains experts. Pourtant le lien de plus en plus étroit entre la compétitivité des territoires et la compétitivité des PME rend de moins en moins contestable la nécessité d'une articulation entre les deux types de compétences. Une PME qui désire mettre en œuvre une stratégie d'internationalisation doit être capable de connaître et de mobiliser toutes les ressources publiques et privées qui sont susceptibles de l'aider dans son environnement proche. De même, un cadre ou un chargé de mission d'une administration territoriale doit être capable d'adapter les dispositifs d'aide et de soutien, souvent d'origine européenne, aux entreprises qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les PME. La plupart des cadres export à temps partagés qui dirigent les groupements de PME de la pépinière à l'international sont

issus de notre DESS (Etienne Spelher, Sébastien Guilbert, Dominique Jocelyn...). Nous sommes personnellement membre du comité de pilotage de la pépinière et nous travaillons actuellement avec Dominique Andréani, la directrice de cette structure, dans le but de formaliser le savoir-faire spécifique à l'élaboration des groupements de PME. C'est par ce travail de formalisation que nous arriverons à faire de cette structure de proximité à vocation internationale un dispositif de développement local déployable dans d'autres régions. Il est à noter qu'aujourd'hui, la pépinière à l'international est une structure unique en Europe. Dans le but de faire connaître ce dispositif, nous avons organisé une journée de recherche européenne sur le thème de la 'glocalisation' dans le cadre de *l'European Council of Small Business* à Lyon le 28 mai 2004. Cette journée a rassemblé des chercheurs de renommée internationale (André Joyal (Québec), Denis Maillat (Suisse), Michel Marchesnay (France), Anti Passio (Finlande), Hans Crijns (Belgique)... et des praticiens spécialisés dans le développement local à vocation internationale comme la structure ERAI (Entreprise Rhône Alpes International).

Dans le cadre de ce DESS, nous avons également piloté la rédaction d'un guide à l'International pour les PME du Languedoc-Roussillon (Torrès, 2001). Ce guide à visée professionnelle a obtenu le *Prix du Développement Local* décerné par la *Caisse des Dépôts et Consignations*. Outre le crédit apporté par une telle distinction, ce prix peut être interprété comme une forme de validation de la part des praticiens de la pertinence de notre thèse selon laquelle **le développement international d'une entreprise de petite taille est prioritairement une affaire de développement local**. Ce guide est une traduction pratique de la théorie de la glocalisation. Le premier chapitre de ce guide décline l'itinéraire Export en 7 étapes séquentielles, de la phase de recherche d'informations à la phase d'implantation à l'étranger. Ce découpage en sept étapes permet alors de différencier les types d'aide en fonction de l'étape envisagée et surtout d'identifier les partenaires de proximité qui peuvent à chaque étape apporter l'aide la plus efficace. Si l'on prend l'exemple du FRAC (Fonds Régional d'Aide au Conseil) et du FRAEX (Fonds Régional d'Aide à l'Exportation), deux aides relativement bien connues, il importe de noter que d'une part ces aides ne sont pas délivrées par les mêmes organismes (DRIRE pour la première, DRCE pour la seconde) et d'autre part qu'elles n'ont pas la même fonction et de ce fait ne produiront pas les mêmes effets selon le degré d'engagement international de l'entreprise qui sollicite ce type d'aide. Il importait alors de répertorier les divers organismes de soutien et de notifier quels types d'aides et d'actions de proximité ils apportent aux PME selon leur degré d'engagement international.

L'idée de fond de ce guide est de décrire le fonctionnement du milieu internationalisant de la région Languedoc-Roussillon.

Tous ces travaux et dispositifs montrent que le territoire peut être un tremplin favorable à la mondialisation des PME. Mais il serait excessif de penser que le territoire est forcément un tremplin pour les PME locales qui désirent accéder au marché mondial. Nous avons déjà insisté sur le caractère ambivalent de la proximité. S'il existe une proximité positive, il existe aussi une proximité négative. Le cas Mondavi que nous allons présenter dans la section suivante montre au contraire de quelle manière les citoyens d'un tout petit village ont pesé de manière décisive dans la décision d'implantation d'une firme multinationale dont le projet a été perçu, à tort ou à raison, comme une menace. L'échec de l'implantation du groupe Mondavi à Aniane dans l'Hérault est loin d'être anecdotique. A nos yeux, il esquisse la dimension négative de la proximité, celle qui correspond à l'effet de paroi. Comme le note très justement Cavallier (2001 : 121), « les performances d'un territoire dépendent beaucoup moins qu'autrefois de ses atouts intrinsèques. Elles sont de plus en plus liées à ce qui se passe entre les acteurs locaux et aux processus d'organisation, de coopération et de communication qui les rassemblent. Dans ces conditions, c'est la capacité de projet d'initiative locale, porté par une démarche collective, qui féconde désormais le territoire, le façonne et le délimite en fonction de l'adhésion volontaire au projet. ». Le véritable défi des territoires face à la mondialisation, c'est le projet. Lorsque ce projet fait défaut, le territoire peut alors devenir un lieu de défense des normes identitaires et constituer un rempart contre la mondialisation. C'est précisément ce phénomène qui a joué dans l'affaire Mondavi.

2. 2. La proximité négative : l'affaire Mondavi à Aniane ou le territoire 'rempart'.

L'affaire Mondavi permet de mettre en évidence les aspects négatifs de la proximité et une forme moderne du corporatisme qui fait barrage ou obstruction au processus de mondialisation. Après un bref rappel des faits, nous montrerons dans quelle mesure les effets de proximité ont joué de manière négative dans cette affaire d'implantation sur le sol héraultais.

L'affaire Mondavi a été rapportée par la presse du monde entier (*Le Monde*, *le Times*, *le Washington Post*, *l'Herald Tribune...*). Elle a aussi suscité plusieurs travaux dans le domaine académique (Blandin et Torrès, 2002 ; Marchesnay, 2002 ; Jones, 2003 ; Torrès, 2003 ; 2004 ; Barthel-Bouchier et Clough, 2004 ; Trubek, 2004). Le secteur du vin est aujourd'hui traversé par de nombreuses évolutions dont une des plus marquantes est l'importance accrue de la concurrence internationale des vins du nouveau monde (Californie, Australie, Chili, Afrique du Sud...)

Ce que nous avons appelé « l'affaire Mondavi », c'est l'échec de l'implantation du producteur de vins californien Mondavi dans le village d'Aniane en Languedoc-Roussillon. Comment expliquer cet échec alors qu'au départ, tout le monde était gagnant : Mondavi qui allait produire un vin d'exception, la coopérative locale qui pouvait bénéficier de son savoir-faire commercial et même le Languedoc qui allait améliorer son image de producteur de vins de qualité.

Pourtant, ce projet sera stoppé par une fronde anti-mondialisation mêlant écologistes, communistes, néo-ruraux, chasseurs de sangliers... qui gagnera les élections municipales. A la tête de cette fronde, un vigneron atypique, Aimé Guibert, viscéralement hostile aux « vins industriels » et producteur d'un des meilleurs vins de pays du Languedoc, l'emblématique Daumas Gassac. Sa phrase « Le vin de Mondavi, c'est du yaourt » fera le tour du monde.

Derrière le caractère « gaulois » de cette affaire qui touche à la représentation culturelle et symbolique du vin, la force de ce cas est de révéler les courants contradictoires qui traversent l'économie mondiale en général, et la société française en particulier. L'opposition entre vins industriels et vins de terroir devient l'illustration d'un affrontement plus global entre capitalisme « à l'anglo-saxonne » et corporatisme défensif « à la française ».

Selon nous, cet échec met en évidence de multiples différences culturelles et entrepreneuriales qui distinguent l'entrepreneur américain de l'entrepreneur français. Mais, au-delà de l'analyse comparée France-Etats-Unis et l'évocation d'un entrepreneuriat que nous qualifions de corporatiste (Torrès, 2001-a), l'apport essentiel de cette étude de cas est de montrer que l'analyse des stratégies de mondialisation des entreprises doit s'accompagner d'une analyse de la réceptivité des territoires aux investissements étrangers.

L'échec de l'implantation de cette firme californienne illustre ce que nous appelons le « toporatisme » ou « corporatisme du lieu » face à la mondialisation.

Dans l'ouvrage « La guerre des vins : l'affaire Mondavi » à paraître en janvier-février 2005 aux Editions Dunod, nous esquissons les bases d'un modèle *behavioriste* des territoires face à la mondialisation où la notion d'attractivité du territoire du point de vue de l'entreprise compte moins que la notion de réceptivité des populations locales aux investissements étrangers. Selon nous, la réceptivité des populations locales aux investissements étrangers découle d'une tension entre deux forces contraires : une force d'appartenance et une force de dépossession.

Ces deux forces reposent chacune sur des effets de proximité. En effet, plus on est proche d'un lieu, plus on se sent investi de la question du développement local (effet de proxémie) et plus on s'estime fondé à critiquer les projets extérieurs (effet de paroi). Cette tension possession/dépossession permet d'expliquer les réactions d'hostilité de certaines populations locales lors de l'annonce de grands projets, surtout dans les petits villages ruraux. A l'inverse, ce modèle permet aussi d'expliquer les avantages de l'urbanisation croissante dans le cadre d'une économie mondialisée. L'urbanisation croissante est une conséquence majeure de la mondialisation. Les grands projets portés par les multinationales sont plus facilement mis en œuvre dans une grande ville, plus habituée à la présence de communautés étrangères. Par exemple, l'implantation d'Euro Disneyland à Marne la Vallée avait suscité les mêmes peurs, les mêmes réactions d'hostilité. Mais la taille du marché du travail, le plus grand de France, a permis au projet d'aboutir. Nous étions à Paris et ses environs, c'est-à-dire dans un contexte où le sentiment d'appartenance est beaucoup moins fort, atténuant de ce fait le sentiment de dépossession.

Mais la France profonde se caractérise encore par ses 36 000 communes, autant que tous les autres pays européens réunis. Les français sont à ce point attachés à leurs villages natals ou ancestraux que nombreux ont considéré que l'affiche de François Mitterrand candidat en 1981 où l'on voyait un clocher derrière son portrait renvoyant au slogan de *la force tranquille* a joué un rôle non négligeable. Cette spécificité peut être considérée comme une extrême richesse où chaque village, chaque terroir veut cultiver sa singularité. Mais c'est aussi un facteur d'émiettement favorable à la division interne et aux querelles intestines. La manière dont les français gèrent leur espace n'est peut-être pas sans incidence sur leurs comportements rentiers. La première chose que font les français quand ils achètent un terrain ou une villa, c'est d'édifier des murs ou des barrières, contrairement aux anglais et aux américains dont les jardins sont en général libres d'accès. Il en va de même dans le domaine viticole. Les notions de 'terroir' ou d'AOC, invention française qui date de 1935, reposent elles aussi sur le principe d'une barrière. Un terroir est un espace délimité dont le contenant (le tracé des frontières) est aussi important que le contenu (le sol et le sous-sol). On retrouve à nouveau le double sens de la proximité, le *closeness* et le *closure*.

Ce culte du terroir peut insidieusement déboucher sur un phénomène où le territoire est la manifestation d'un corporatisme du lieu, une sorte de « toporatisme » où le local n'est plus un simple lieu de production mais, pour reprendre l'expression du sociologue Maffesoli (2000 : 234) une « communauté de destin », ce lieu qui devient lien et qui est vécu avec d'autres, qui « à la fois sécurise et permet la résistance, qui permet de perdurer, qui permet que l'on ne cède pas aux diverses impositions naturelles et sociales ».

Parmi les nombreuses déclarations des principaux opposants à l'implantation de Mondavi : la famille Guibert et Manuel Diaz, le candidat à la mairie d'Aniane, nous restituons ici les déclarations qui témoignent des effets proxémiques et des effets de paroi. [Pour une lecture complète des déclarations, lire Fourcade et Torrès, (2003)].

	PROXEMIE	PAROI
Famille GUIBERT	<p>« Nous, nous vivons ici », Gilbert</p> <p>« Au lieu de faire vivre un gros poisson qui n'apporte rien au pays, je préfère que nous installions une trentaine de familles sur ces terres », Gilbert</p> <p>« Ici, nous sommes une famille qui a l'amour du vin et qui n'a pas de capitaux extérieurs ».</p> <p>« Ceux qui ont tiré les vins du Languedoc vers le haut sont, à 90 %, des jeunes vigneron passionnés, installés sur des exploitations de 5 à 25 hectares. Ils n'ont rien de commun avec quelqu'un comme Mondavi qui vend 300 millions de caisses par an », Samuel</p> <p>"Rendez-vous compte, on va raser cent hectares de forêt pour ce monsieur, alors qu'aucun français n'aurait le droit de faire cela." Aimé</p> <p>« Sachant qu'il y a de très beaux terroirs non boisés disponibles sur la commune d'Aniane, vers Puéchabon, pourquoi donner à une multinationale américaine ce qui est refusé depuis vingt-cinq ans aux vigneron locaux, qui eux, ont bâti de toutes pièces la célébrité actuelle des terroirs d'Aniane ! », Aimé</p>	<p>« Mondavi, c'est une famille plus des actionnaires avec des exigences de retour sur capitaux. Dès lors il serait naïf de croire que Mondavi veut faire le bien d'Aniane avec un vin positionné à 300 ou 400 francs la bouteille. » Samuel</p> <p>"Ces grandes sociétés du vin incarnent un paysage de domination sur un monde de clients et de soumis, qui s'oppose au merveilleux monde languedocien fait de multiples talents passionnés derrière de bonnes gueules", Aimé</p> <p>"Qu'on fasse cadeau de cet espace sur une montagne d'une grande richesse animale et botanique à un monstre financier est outrageant ", Aimé</p> <p>"La vergogne d'un milliardaire américain", Aimé</p>
Manuel DIAZ	<p>«Le terrain est communal et je pense, moi, que c'est toute la population d'Aniane qui devrait en profiter. »</p> <p>"Nous avons le terroir, nous avons le climat. Le bon vin, on peut le faire nous-mêmes !"</p> <p>"Sommes nous capables de créer les conditions d'un développement durable de la viticulture ? Nos viticulteurs peuvent se prendre en mains. Nous avons les bras, le savoir faire et l'argent".</p> <p>Nous n'avons pas besoin d'eux. Nos viticulteurs peuvent aussi bien profiter de notre terre, ce ne sont pas des couillons."</p> <p>« Aniane est un territoire de petits viticulteurs travaillant sur de petites parcelles. Ils ont le terroir, le savoir-faire. Il ne leur manque qu'une politique commerciale ambitieuse. »</p> <p>"Je ne serai pas contre ce projet si on faisait la place à de jeunes viticulteurs (...) Le massif appartient à tout le monde et doit le rester".</p> <p>"On a les terrains, les bras, le savoir-faire, c'est aux viticulteurs de se prendre en mains. On pourra les aider"</p>	<p>« Je me suis opposé à l'implantation de ce milliardaire américain car une multinationale telle que Mondavi n'apporte pas de richesse là où elle vient s'implanter. (...) La stratégie menée par ces grands groupes étant d'éliminer les petits pour ensuite imposer leur prix.</p> <p>Regardez au Chili, là où les étrangers se sont installés, les paysans ont été chassés à coups de pied au cul. Pour qui nous prennent-ils ? Pour des imbéciles ?"</p> <p>"Mondavi aurait été un concurrent au pouvoir économique illimité. L'accepter, c'était mourir peu à peu"</p> <p>"Danone, Marks and Spencer, on voit ce que cela donne. On refuse à Aniane une multinationale qui serait un danger pour notre viticulture"</p> <p>"Le rejet de Mondavi était dans mon programme électoral"</p>

(Adapté de Torrès, 2004-c)

On voit bien que les déclarations des opposants au projet Mondavi mettent l'accent sur le proche et sur l'affect : « Pourquoi donner à une multinationale américaine ce qui est refusé depuis vingt-cinq ans aux vignerons locaux, qui eux, ont bâti de toutes pièces la célébrité actuelle des terroirs d'Aniane ! »¹⁵ ; « Au lieu de faire vivre un gros poisson qui n'apporte rien au pays, je préfère que nous installions une trentaine de familles sur ces terres » ; « Nous, nous vivons ici »¹⁶ ; « Ici, nous sommes une famille qui a l'amour du vin et qui n'a pas de capitaux extérieurs »¹⁷. Ces propos sont une illustration des phénomènes de proxémie qui s'opposent radicalement à la gestion à distance et de long terme de la firme multinationale considérée comme abstraite et lointaine : « Ces grandes sociétés du vin incarnent un paysage de domination sur un monde de clients et de soumis, qui s'oppose au merveilleux monde languedocien fait de multiples talents passionnés derrière de bonnes gueules »¹⁸ déclare Aimé Guibert. Cette forme d'opposition encadrée dans les territoires est sans doute appelée à prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir¹⁹.

Ce sont ces traits proxémiques et corporatistes qui fondent le mieux la culture du terroir qui spécifie la France comparativement à de nombreux pays. Le terme 'terroir' n'existe pas en anglais. C'est un gallicisme. Par conséquent, la culture qui s'y rattache ne peut que susciter des incompréhensions réciproques, un fossé infranchissable. Cette culture du terroir magnifie le proche et le local mais peut insidieusement dénigrer le lointain et le global. Elle explique en grande partie les craintes parfois légitimes, souvent excessives de la société française face à la mondialisation.

Après de multiples présentations de cette affaire [Académie de l'entrepreneuriat (2002), Journée Bordeaux (2003), Journée ESCP-EAP (2003), Rencontres PGV (2003, Shvistov, Bulgarie), Symposium regards critiques sur la performance à Lyon (2004)], l'affaire Mondavi a fait l'objet d'une publication dans *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* et sera publié en France sous la forme d'un ouvrage à paraître en janvier-février 2005 aux Editions Dunod sous le titre « *La guerre des vins : l'affaire Mondavi* ».

¹⁵ Dupont J, « L'ascension des terroirs », *Le Point*, 19 mai 2000.

¹⁶ Sedar A, « La mondialisation divise les viticulteurs languedociens », *Le Figaro*, 30 août 2001.

¹⁷ Le Puill G, « La dernière tentation de Robert Mondavi », *L'humanité*, 14 août 2000.

¹⁸ Nappez F, « Faut-il avoir peur ou pas de l'américain Mondavi ? », *Midi Libre*, 6 juin 2000.

¹⁹ On pourrait faire un parallèle avec ce que les politistes appellent le phénomène du NIMBY ('*Not In My Back Yard*'). Mais ce qui est symptomatique dans le cas Mondavi, c'est que c'est un projet de développement économique qui a occasionné un effet repoussoir alors qu'en général ce sont des projets occasionnant des nuisances qui engendrent ce type de réaction (installation d'une porcherie, tracé d'une ligne TGV, construction d'un nouvel aéroport...). Dans certaines situations, la mondialisation est associée à quelque chose de nuisible.

Conclusion de la partie II :
Pour une approche spatiale de la gestion

On est en droit de se demander dans quelle mesure les sciences de gestion n'ont pas sous-estimé le poids de la variable spatiale dans les explications stratégiques et organisationnelles. Comme le remarquent Koenig et Joffre (1985-a), "Les sciences de la gestion et les études sur les stratégies d'entreprises ont occulté l'insertion de l'entreprise dans son tissu géographique et l'environnement de la firme reste souvent un espace mû par des forces anonymes". Plus loin, ils rajoutent : "Aucun des trois ingrédients de base du modèle "contingent" (que sont l'environnement, la technologie et la structure de l'entreprise) n'incorpore les caractéristiques propres à l'espace dans lequel la firme déploie son activité" (Koenig et Joffre, 1985-b : 190). Ce constat rejoint l'analyse de Desreumaux (1992 : 127) selon lequel "la théorie de la contingence s'apparente encore à une théorie universelle dans la mesure où les associations entre variables qu'elle évoque ne sont pas elles-mêmes relativisées par des données de contexte temporel et/ou spatial qui en délimitent pourtant vraisemblablement la validité.(...) Plus généralement est-il correct de traiter le problème de la structuration des organisations par des lois indépendantes du temps et de l'espace ?".

Outre notre réflexion constante sur la spécificité de gestion des PME, une des autres lignes directrices de notre parcours de recherche, est la valeur que nous avons accordée à la variable spatiale, depuis le phénomène de mondialisation jusqu'aux effets de proxémie en passant par le 'toporatisme' ou le 'corporatisme du lieu' et les milieux internationalisants...

Dans la seconde édition de notre manuel d'économie d'entreprise, le sous-titre initial « organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie » est devenu « organisation, stratégie **et territoire**... ». Le principal ajout provient du nouveau chapitre 13 qui s'intitule « une nouvelle géographie économique fondée sur les territoires : métropoles, régions apprenantes et *small worlds* ». Dans ce chapitre, nous expliquons que la mondialisation n'implique pas la fin des territoires dans un monde indifférencié mais au contraire de nouvelles formes de territorialisation qui confèrent aux régions et surtout aux villes et aux grandes métropoles le rôle crucial d'organiser les relations de *face-à-face* facilitant l'échange d'informations et la construction de connaissances.

La qualité de la relation entre le management des territoires et le management des entreprises devient aujourd'hui déterminante. Cette tendance lourde de l'évolution de la nouvelle économie induit de nouvelles logiques de développement local fondées sur ce que Florida appelle le modèle des *learning regions* (régions apprenantes).

Certaines de ces régions apprenantes sont également plus riches que d'autres en interactions entre le local et le global. Elles permettent à la fois de maintenir une forte cohérence

du local ainsi qu'une forte accessibilité au reste de monde. La théorie des *small worlds* (Watts, 1999) en est une parfaite démonstration.

C'est en raison de l'importance croissante des économies d'agglomération dans un monde de plus en plus globalisé que s'impose aujourd'hui le terme de « glocalisation ». La glocalisation est donc d'abord une affaire de villes, véritables métropoles connectées au reste du monde au travers de flux informatiques, humains, financiers et commerciaux. Dans ces conditions, la glocalisation peut être entendue comme l'accroissement du rôle international des gouvernances locales face à la globalisation, au premier rang desquelles la ville occupe une place de choix. Si les villes ne peuvent pas contrôler toutes les données de la globalisation, elles peuvent en revanche gérer leurs propres ressources dans ce nouveau contexte mondial.

En conséquence, des changements majeurs sont intervenus dans les comportements vis-à-vis de la gouvernance urbaine ; de plus en plus, les villes et les territoires peuvent être considérés comme le lieu privilégié de la compétitivité et de l'attractivité à l'échelle internationale. Les territoires doivent faire face à une concurrence accrue pour attirer les investissements mobiles en valorisant leurs avantages comparatifs et leurs ressources spécifiques. Lorsque Dell a décidé de s'implanter à Montpellier, les autres villes concurrentes étaient Barcelone et Naples.

En l'espace de quelques décennies, on est passé d'une logique administrative *d'Aménagement National du Territoire* fondée sur une dichotomie entre les activités de conception et de décision localisées au centre-capitale et les activités de production et de sous-traitance localisées en périphérie-province où les salaires sont plus bas, à une logique concurrentielle de *Management International des Territoires* où les systèmes de production et d'innovation sont regroupés dans un même territoire et de ce fait en concurrence les uns contre les autres à l'échelle mondiale. Le rôle des collectivités territoriales s'en trouve renforcé.

Ces réflexions et notre lecture spatiale de la gestion nous ont amené à défendre l'idée d'un « management des territoires » qui est un champ encore inconnu aux spécialistes de gestion mais dont nous prédisons une importance croissante à l'avenir. La création de notre DESS « *Management International des PME & des Territoires* » n'a jamais été facile en raison de la méconnaissance des aspects spatiaux des gestionnaires. Le ministère et ses conseillers ont eu plusieurs fois la tentation d'intituler autrement cette formation professionnelle dont le dernier recrutement de l'année 2004-2005 a attiré plus de deux cents demandes de toute la France. Nos étudiants trouvent des emplois dans les collectivités territoriales qui recherchent de plus en plus

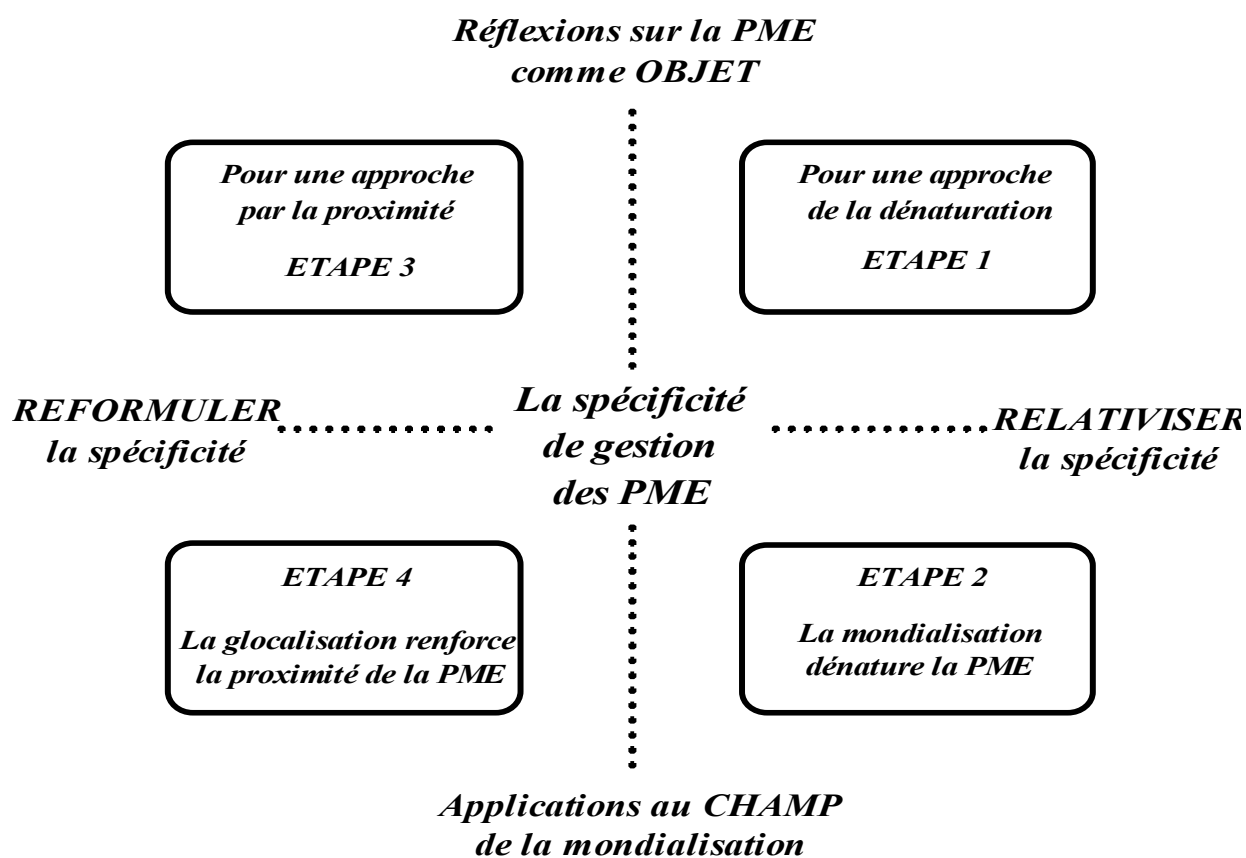
des agents de développement capables d'articuler les problématiques du développement local et celles du processus de mondialisation. Savoir attirer les investissements mobiles, savoir mettre en place une politique de marketing du territoire, savoir construire des tableaux de bords et des indicateurs de compétitivité territoriale sont aujourd'hui des voies de recherche relativement vierges et selon nous stimulantes.

L'émergence de nouvelle forme de concurrence territoriale suggère que les outils d'analyse classique de la gestion puissent être transposés au domaine du territoire. Mais peut-être que certains considéreront en lisant notre propos que nous ne tenons pas assez compte des spécificités des territoires. Un territoire ne se gère pas comme une entreprise. Voilà une nouvelle question de spécificité à débattre : celle des territoires et de son mode de management. Peut-être le programme de recherche de toute une vie ?

Conclusion générale :

Le management des sens

Au premier abord, le cheminement de notre parcours de recherche peut paraître curieux. Nous sommes partis de la mondialisation en 1992 pour aboutir une décennie plus tard à l'étude des effets de proxémie. Le paradoxe de la PME mondiale pouvait être interprété comme une anomalie, une sorte de mouton à cinq pattes sans grand intérêt scientifique. Nous avons délibérément choisi de le traiter comme un élément de falsification du paradigme de la spécificité de gestion des PME, comme un cygne noir. Cette posture n'était pas non plus facile au sein d'un laboratoire ERFI qui avait construit toute sa renommée sur la thèse de la spécificité de gestion des PME. Je me souviens encore d'une réflexion lors de mes premières présentations sur la dénaturation : « Vous êtes en train de scier la branche sur laquelle nous sommes assis ». Néanmoins, nous demeurons convaincu que sans l'hypothèse de dénaturation, nous n'aurions pu approfondir l'importance et le rôle essentiel de la proximité en petite entreprise. On peut schématiser l'instruction de ce paradoxe à l'aide d'une matrice à deux axes qui montre l'enchaînement et l'articulation des quatre étapes qui ont ponctué notre parcours de recherche depuis 12 ans.



Le premier axe oppose notre travail de relativisation à celui de reformulation. Nous pensons avoir contribué à deux nouvelles approches en PME. Celle de la dénaturation qui est une approche transposable à d'autres domaines que celui de la mondialisation et celle de la proximité qui constitue notre programme de recherche actuel et dont les concepts de stratégie de glocalisation et de milieux internationalisants débouchent sur des travaux en cours.

Le second axe souligne la singularité de notre positionnement de recherche en PME. En effet, pour instruire le paradoxe de la PME mondiale, il nous est apparu nécessaire de centrer notre attention sur la PME en lui conférant le rôle principal d'objet de recherche tandis que la mondialisation, simple champ d'analyse, donnait l'occasion de repenser la question de sa spécificité. Cette inversion de problématique, nous a permis à la fois d'atténuer la portée de la thèse de la spécificité de gestion des PME tout en lui donnant un contenu plus précis. Pour reprendre la terminologie de Lakatos (1970), nous avons mené une double réflexion à la fois sur la frontière périphérique (la dénaturation) et sur le noyau dur (la proximité) du paradigme de la spécificité.

Finalement, après avoir consacré notre thèse de doctorat sur les effets de la mondialisation sur le systèmes de gestion des PME, puis constaté le phénomène de dénaturation, nos réflexions actuelles débouchent sur un programme de recherche qui s'adresse à tous les chercheurs en PME et qui pourrait être formulée ainsi : *Efforcez vous de mettre de la proximité dans vos problématiques.*

Nous voudrions profiter de cette habilitation à diriger des recherches pour prolonger notre réflexion et accentuer davantage encore notre thèse proxémique de la gestion des PME. En poussant à l'extrême notre raisonnement, nous sommes tenté de considérer la gestion des petites, voire des toutes petites entreprises comme un *management sensoriel*. Il nous semble que ce qui peut fondamentalement différencier la PME de la Grande entreprise, c'est précisément la place et le rôle qu'occupe les sens (le visuel, l'auditif, l'olfactif et le tactile) dans le mode de management. Il est tout à fait possible dans une PME que le dirigeant puisse « toucher » physiquement tous les membres de son personnel. Cela est impossible lorsque l'effectif s'accroît. Il est physiquement impossible à un dirigeant de très grande entreprise d'avoir des contacts directs et fréquents avec l'ensemble de ses salariés. Les contacts restent limités et réservés à ses quelques proches collaborateurs mais pas à l'ensemble des salariés. De même, il pourrait paraître trivial de dire que le dirigeant ne peut pas non plus les voir, ni les entendre.

Or, ce point est-il sans conséquence, voire sans importance ? Si l'on en juge au travaux en management s'intéressant à la vue, à l'ouïe et au toucher, on pourrait être tenté de répondre que cela n'a pas d'importance. Pourtant, ces éléments sont selon nous loin d'être négligeables. Ils nous paraissent même essentiels si l'on veut caractériser de manière incontestable la spécificité de gestion occasionnée par la petitesse des entreprises. Plus l'entreprise est petite, plus les capacités sensorielles du dirigeant semblent se substituer aux outils classiques de la gestion.

A notre connaissance, cette dimension a rarement été prise en compte par les sciences de gestion davantage préoccupées par les problèmes de la grande entreprise²⁰. Les sciences managériales ont cherché à répondre aux problèmes de la grande entreprise, c'est-à-dire aux problèmes de *contrôle à distance*. Tout comme la monnaie scripturale a été inventée pour les usages du commerce au loin où le respect de la « parole donnée » ne suffisait plus²¹, de nombreux outils comme les tableaux de bord, le contrôle de gestion, le PERT, le reporting, les études de marché, le logo²²... ont été inventés pour gérer l'élargissement des espaces de marchés et des espaces de fonctionnement des entreprises. Cette prégnance de la grande entreprise dans le développement des connaissances de gestion nous incite à suggérer que *les sciences de gestion sont aujourd'hui essentiellement une science du pilotage à distance*.

Espérons que notre habilitation à diriger des recherches convaincra les gestionnaires de l'importance à accorder aux territoires en général et à la proximité en particulier. L'espace est une dimension qui a été largement occultée par la gestion, souvent au détriment du temps, dimension noble de l'analyse stratégique. Pourtant nous persistons à penser que la proximité, prise dans un sens multiple et ambivalent, est la dimension première du management des entreprises. Le management des « sens » est toujours antérieur au management des « chiffres ». Certains diront peut-être qu'il s'agit d'un management primitif. Nous leur rétorquerons qu'il s'agit bien au contraire du management *premier* !

²⁰ Néanmoins, quelques travaux se sont intéressés aux effets du toucher. Comme la plupart d'entre eux relèvent de la psychologie sociale, nous avons décidé de les développer en annexe.

²¹ Ou le serrement de mains qui scellait l'engagement qui n'avait pas besoin d'être formalisé par un acte écrit.

²² Benoît Heilbrunn (2001 : 18) considère que le logo « joue comme un outil de communication interne qui sert à fédérer des individus souvent épars travaillant dans la même organisation ». Plus loin, il rajoute, « On peut légitimement penser que plus l'organisation a tendance à s'étirer (en termes de localisation ou de métiers) et à se dématérialiser, plus la fonction d'appartenance doit être renforcée grâce à des signes de reconnaissance visant justement à remembrer les corps dispersés de l'organisation. (...) La fonction remembrante du logo a donc pour objet de relier ce qui pouvait apparaître épars ou dispersé. Dans la même veine, Naomie Klein (2001) ne se trompe pas en faisant du logo le symbole de la mondialisation.

Bibliographie

- AKERLOF. G (1970), "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84.
- ALLA. J et R.C. CAMP (1993), "The relevance of firm size and international business experience to market entry strategies", *Journal of Global Marketing*, Vol.6, n° 4, p. 91-111.
- ALVESSON. M et S. DEETZ (2001), *Doing Critical Management Research*, Sage Publications, 232p.
- ANSOFF. I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 287p.
- BAH. T. (2002), "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.
- BARTHEL-BOUCHIER. D. et L. CLOUGH (2004), "From Mondavi to Depardieu: the G(local) politics of Wine", *Association for the Study of Modern & Contemporary France*, 1-3 juillet.
- BARTLETT. C. et S. GHOSHAL (1989), *Managing across borders – the transnational solution*, Harvard Business School Press, 367 p.
- BARTON. S.L. et C.H. MATTHEWS (1989), « Small firm financing : implications from a strategic management perspective », *Journal of Small Business Management*, p. 1-7.
- BELLETANTE. B. (1991), « Pour une approche des spécificités financières de la PME au travers du concept de territoire financier », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n°1, p. 30-49.
- BLILI. S et L. RAYMOND (1994), "Les systèmes d'information", p. 221-243 dans "PME : bilan et perspectives", Editions Economica, 351p.
- BOURDIEU. P. (1980), "Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en Sciences Sociales* **3**, p. 2-3.
- BOUTIN. A et B. PRAS, (1995)(coordonné par), *Les Euro-PMI*, Editions Economica, 224 p.
- BRIDGE. S., O'NEILL K. et S. CROMIE (1998), « Understanding enterprise, entrepreneurship and small business », Macmillan Press, London, 301p.

- BROOKSBANK. R (1991), "Defining the small business: a new classification of company size", *Entrepreneurship and regional development*, n°3, p. 17-31.
- CALOF. J.L (1993), "The impact of size on internationalization", *Journal of Small Business Management*, October 1993, p. 60-69.
- CAMPBELL. D.J (1978), "The effects of psychological closeness and type of exchange situation on perceived inequity", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, n°2, p. 307-312.
- CANDAU. P (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d'Economie Industrielle*, n°16, p. 16-33.
- CAVALLIER. G (2001), « Les villes, acteurs de la mondialisation », p. 107-124, dans *RAMSES 2002, Les grandes tendances du monde*, (sous la direction de T. de MONTBRIAL et P. JACQUET), Editions Dunod, 370p.
- CHALMERS. A.F (1987), *Qu'est-ce que la science ?*, Le livre de poche, biblio essais, traduction française, version originale 1982 (seconde version), 287p.
- CHANDLER. A.D. (1986), "The Evolution of Modern Global Competition", p. 405-448 dans *Competition in global industries* (ed. M.E. PORTER), Harvard Business School.
- CHARPENTIER. P. et B. LEPLEY (2002), "L'appui-conseil, un dispositif original d'aide aux PME", *Problèmes Economiques*, n° 2742, p. 29-32.
- CHASSARD. Y. et C. BOURUET (2003), « Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises », *Regards sur les PME*, n°3, 74p.
- CHOY. C.L (1995), "The globalization of SMEs in Singapore : strategic options", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 12, n°1, p. 78-83.
- CICCOTTI. S. (2004), *150 petites expériences de psychologie pour mieux comprendre nos semblables*, Editions Dunod, 323p.
- CORPATAUX. J (2003), *La monnaie comme facteur de divergence territoriale : une approche par les systèmes de production territoriaux*, Thèse de doctorat, Université de Neuchâtel, Suisse, 217p.
- CREVOISIER. O (1997), "Financing Regional Endogeneous Development : the Role of Proximity Capital in the Age of Globalization", *European Planning Studies*, Vol. 5, n°3, p. 407-415.
- CREVOISIER. O et I. WERMEILLE (1996), "structures spatiales différenciées de financement des grandes entreprises et des PME régionales", communication au troisième CIFPME, Trois-Rivières, p. 694-705.
- CURRAN. J. et R. A . BLACKBURN (2001), *Researching the small enterprise*, Sage publications, 180p.
- D'AMBOISE. G et M. MULDOWNY (1988), "Management theory for small business: attempts and requirements", *Academy of Management Review*, Vol 13, n°2, p. 226-240.

- D'AMBOISE. G (1993), "Empirical research on SME'S: The past ten years in Canada", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol 10, n°2, p. 2-12.
- DANDRIDGE. T.C (1979), "Children are not 'little grown-ups' : small business needs its own organizational theory", *Journal of Small Business Management*, Vol 17, n°2, p. 53-57.
- DAVIS. J.A (1970), "Clustering and hierarchy in interpersonal relations : testing two graph theoretical models on 742 sociomatrices", *American Sociological Review*, Vol. 35, October, p. 843-852.
- DEBRAY. C. et LEYRONAS, C. (1998), "Réseau et hypogroupe : l'émergence de pratiques mnagériales en PME", pp.83-93 in *PME : de nouvelles approches*, Paris, Edition Economica.
- DENIEUIL. P. N. (1992), "Les entrepreneurs du développement – l'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de SFAX", Editions L'Harmattan, Logiques sociales, 207p.
- DESCHAMPS. B et R. PATUREL (2001), *Reprendre une entreprise saine ou en difficulté*, Editions Dunod.
- DESHAIES. L, JULIEN. P.A et A. JOYAL (1992), "Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices", *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, Volume XV, n°2, 1992.
- DESHAIES. L, JULIEN. P.A et A. JOYAL (1993), "Globalisation de l'économie, PME et petites régions", communication au colloque d'Aix-en-Provence "PME-PMI, développement international", p. 247-274.
- DESHAIES. L (1998), "Répartition et localisation", dans *Les PME : bilan et perspectives*, Editions Economica, Paris, 2^{ème} édition, 351p.
- DESREUMAUX. A (1992), *Structures d'entreprise*, Editions Vuibert, 334 p.
- DOZ. Y (1986), "Government policies and global industries", p. 225-266 dans *Competition in global industries*, (edited by M.E. PORTER), Harvard Business School, 581p.
- DOZ. Y, SANTOS. J et P. WILLIAMSON, *From global to metanational*, Harvard Business School Press, 2001, 258p.
- DRUCKER-GODARD. C (2000), "La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles", Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- DUNNING. J. (1985), *Multinational Enterprises, Economic Structures and International Competitiveness*, New York : John Wiley & Sons.
- FOURCADE. C. et O. TORRES, (sous la direction de) (2003), Les PME entre région et mondialisation : processus de 'glocalisation' et dynamique de proximité, *Les Cahiers de l'ERFI*, Vol. 10, n°4, 136p.
- FOURCADE. C. et O. TORRES (2001), "Proximité et stratégie d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants", III^{èmes} Journées de la proximité, Décembre, Paris.

- FUJITA. M (1995), "Small and medium-sized transnational corporations : salient features", *Small Business Economics*, Vol. 7, n°3, p. 183-204.
- FULLER. T (2003), "If Small Business Futures Are Personal, Are Societies' Futures Entrepreneurial?", *International Council Small Business (ICSB)*, Belfast.
- FULLER. T. et J. LEWIS (2003), « Putting The "R" In E-Business; Relationships Matter To Technological Choices », *International Council Small Business (ICSB)*, Belfast.
- GERVAIS. M (1978), "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion*, n°15, p. 37-48.
- GIBB. A.A (1997), "Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation", *International Small Business Journal*, April-June, Vol. 15, n°3, Issue n°59, p. 13-29.
- GRABHER. G (1993), "The weakness of strong ties : the lock-in of Regional development in the Ruhr area" in Gernot Grabher (ed.), *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*, London: Routledge, p. 225-277.
- GRANOVETTER. M (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78, p. 1360-1380.
- GRANOVETTER. M (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer, 242p.
- GUEGUEN. G (2001), "Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet", Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 597p.
- GUIEU. G (1998), « la prise de contrôle d'entreprise : une activité 'dénaturante' pour la PME », *IV^{ème} Congrès International Francophone de la PME*, Metz – Nancy, 22-24 octobre, 17p.
- GUMPERT. D.E. et D.P. BOYD (1984), « The loneliness of the small-business owner », *Harvard Business Review*, November-December, p. 18-24.
- HALL. E (1981), "Proxémique", p. 191-221, dans *La nouvelle communication*, Editions du seuil, 373p.
- HAMEL. G. et C.K. PRAHALAD (1986), "Do you really have a global strategy ?", *Harvard Business Strategy*, Vol. 63, n°4.
- HEILBRUNN. B (2001), *Le logo*, Coll. Que Sais-Je, Presses Universitaires de France, 128p.
- HERTZ. L (1982), *In search of a small business definition; an exploration of the small-business definitions of U.S, the U.K., Israel and the People's Republic of China*, University Press of America, 454p.
- HIRIGOYEN. G (1984), *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises familiales*, thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.

- HIRSCH. S et Z. ADAR (1974), "Firm size and export performance", *World development*, Vo12, n°7, p. 41-46.
- HUBERMAN. A.M et M.B. MILES (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 480p.
- JAMEUX. C; MESCHL.P.X et J. MOSCAROLA (1996), "La production de thèses en stratégie : 1991-1995", *working paper*, 20p.
- JOFFRE. P. et G. KOENIG (1985-a), *Stratégie d'entreprise - antimanuel*, Editions Economica, 247p.
- JOFFRE. P. et G. KOENIG (1985-b), "Les décisions spatiales de l'entreprise", p.189-204, dans *Stratégie d'entreprise - antimanuel*, Editions Economica, 247p.
- JOFFRE. P. et G. KOENIG (1985-c), "L'entreprise dans l'espace international marchand", p.205-233, dans *Stratégie d'entreprise - antimanuel*, Editions Economica, 247p.
- JOFFRE. P (1986), "Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé", *Revue Française de Gestion*, p. 68-76.
- JOFFRE. P. (1987), *L'entreprise et l'exportation*, Editions Vuibert, 171p.
- JOFFRE. P (1989), "Internationalisation de l'entreprise" dans *Encyclopédie de Gestion*, (sous la direction de JOFFRE P. et Y. SIMON), Editions Economica.
- JOFFRE. P (1994), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Editions Economica, 111p.
- JOHANSON. J. et F. WIEDERSHEIM-PAUL (1975), "The internationalization of the firm : four swedish cases", *Journal of Management Studies*, p. 305-322.
- JOHANSON. J. et J.E. VALHNE (1977), "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.
- JOHANNISSON. B (1994), "Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking -", communication à la 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB : "Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international.", Strasbourg, p. 127-135.
- JONES. A, (2003), "Power in place? : viticultural spatialities of globalization and community empowerment in the Languedoc", *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 28, n°3, p. 367-382.
- JULIEN. P.A et M. MARCHESNAY (1988), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, 288p.
- JULIEN. P.A (1990), "La petite entreprise comme objet de recherche", communication au colloque du ECT/GLYSI, "La PME comme objet de recherche", Lyon, 30-31 mai 1990.
- JULIEN. P.A (1993), "Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory.", *Small Business Economics*, Vol. 5, p. 157-166.

- JULIEN. P.A (sous la direction de) (1994), *Les PME: bilan et perspectives*, Editions Economica, 352p.
- JULIEN. P.A. et M. MORIN (1996), *Mondialisation de l'économie et PME québécoise*, Presses de l'Université du Québec, 204p.
- JULIEN. P.A (edited), (1998), *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Ashgate, Aldershot.
- KALIKA. M. (1986), "La structuration par l'internationalisation", *Revue Française de Gestion*, n°55.
- KAUFMAN. D. et J.M. MAHONEY (1999), « The effect of waitresses' touch on alcohol consumption in dyads », *The Journal of Social Psychology*, 139(3), p. 261-267.
- KLEIN. N. (2001), *No Logo – la tyrannie des marques*, Actes sud, 576p.
- KRAMER MARIETTI. A. (2002), « L'épistémologie de Sir Karl Popper est-elle irrésistible ? », conférence donnée au Centre Universitaire de Luxembourg, 19 décembre.
- KUHN. T.S. (1970), 'Logic of discovery or psychology of research ?', pp1-23 in *Criticism and the growth of knowledge*, Lakatos I. and A. Musgrave (edited by), Cambridge, Cambridge University Press.
- LAKATOS. I. (1970), 'Falsification and the methodology of scientific research programmes', pp91-195 in *Criticism and the growth of knowledge*, Lakatos I. and A. Musgrave (edited by), Cambridge, Cambridge University Press.
- LE BOULCH. G. (2001), "Approche systémique de la proximité : définitions et discussion", III^{èmes} Journées de la proximité, Décembre, Paris.
- LEO. P.Y, MONNOYER-LONGE M.C. et J. PHILIPPE (1990), *Stratégies internationales des PME*, Economica, Paris.
- LEO. P.Y (1993), "Le développement international des PME-PMI. Outils pour une analyse stratégique", communication au colloque d'Aix-en-Provence, p. 547-568.
- LEPLEY. B (2002), "Le conflit est-il possible dans les PME ?", *Problèmes Economiques*, n° 2742, p. 13-16, (extrait de *La revue de la CFDT*, n°45, novembre 2001).
- LEROY. F et O. TORRES (2000), "La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales", *Revue Innovation*.
- LETOWSKI. A (2003), « Les ressources humaines : ce concept a-t-il un sens dans les très petites entreprises ? », dans *Les ressources humaines sont-elles gérables ? Hommage à Pierre Jarniou*, Editions l'Harmattan, 324p.
- LEYRONAS. C et TORRES. O (1996), « Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe », communication présentée au 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Trois-Rivières, Québec, 23-25 octobre.

- LEVITT. Th (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, may-june, p. 92-102.
- LYNN. M, LE J.M et D.S. SHERWYN (1998), "Reach out and touch your customers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, p. 60-65.
- MAFFESOLI. M, « Le temps des tribus », *Editions de la Table Ronde*, 2000.
- MAHE de BOISLANDELLE. H (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Editions Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322p.
- MAHE de BOISLANDELLE. H (1996), "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences au plan du management des hommes et de la GRH", communication au 3^{ème} CIFPME, p. 101-118.
- MAHERAULT. L (1999), "Comportement financier des entreprises familiales : approche empirique", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°26-27, p. 247-272.
- MAHONE. C.E (1994), "Penetrating export markets: the role of firm size", *Journal of Global Marketing*, Vol.7(3), p. 133-148.
- MALIVERNAY. J (1991), "Les entreprises exportatrices: une concentration accrue", *Economie et Statistique*, n°244, juin 1991, p. 15-24.
- MARCHESNAY. M (1982), "Pour un modèle d'hypofirme", dans *Entreprise et organisation*, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier, Editions Economica, p. 71-91.
- MARCHESNAY. M (1991), "La PME : une gestion spécifique ?", *Economie Rurale*, n°206, p. 11-17.
- MARCHESNAY. M (1993-a), "Les bases de compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation des marchés", dans *Stratégies des petites entreprises dans un monde en mutation*, Cahier de l'ERFI n°1.
- MARCHESNAY. M (1993-b), "PME, stratégie et recherche", *Revue Française de Gestion*, n°95.
- MARCHESNAY. M (2002), « Individual and collective entrepreneurship for SMEs : The case of « French Exception », *Rencontres Saint Gall*, p. 319-332.
- MC MULLAN. W.E (1994), "Going global on startup : a case study", *Technovation*, Vol. 14, n°3, p. 141-143.
- MESSEGHEM. K. (1998), "Les spécificités de la PME face à l'assurance qualité", pp131-142 in *PME : de nouvelles approches*, Paris, Edition Economica.
- MESSEGHEM. K. (2003), "Strategic entrepreneurship and managerial activities in SME's", *International Small Business Journal*, Vol. 21, Issue 2.
- MILGRAM. S. (1974), *Soumission à l'autorité*, Editions Calmann-Levy, 270p.
- MOLES. A (1976), *Micropsychologie et vie quotidienne*, Editions Denoël/Gonthier, Paris, 112p.
- MOLES. A. et E. ROHMER (1978), *Psychologie de l'espace*, 2^{ème} édition, Editions Casterman.

- MYERS. S.C (1984), "The capital structure puzzle", *Journal of Finance*, Vol 39, n°3, p. 575-592.
- NORTON. E (1991), « Capital structure and small growth firms », *Journal of Small Business Finance*, Vol. 1, n°2, p. 161-177.
- OSTERYOUNG. J.S, NEWMAN. D.L. et L.G. DAVIES (2001), *Small firm finance – an entrepreneurial analysis*, South-Western, Thomson Learning, 394p.
- OVIATT. B.M. et P.P. Mc DOUGALL (1995), "Global Start-Ups : Entrepreneurs on worldwide stage", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, n°2.
- OVIATT. B.M. et P.P. Mc DOUGALL (1997), "Challenges for internationalization process theory : the case of International New Ventures", *Management International Review*, Vol. 37, n°2.
- PARADAS. A et O. TORRES (1996), « Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale », *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 9, n°2, p. 7-35.
- PARENT. J (1978), *Les firmes industrielles – Croissance des firmes et structures industrielles*, Presses universitaires de France, 345p.
- PENROSE. E.T (1963), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Paris.
- PERLMUTTER. H.V. (1969), "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, January-February.
- POPPER. K (1982), *La logique de la découverte scientifique*, Edition originale allemande 1936, traduction française, Paris, Editions Payot.
- POPPER. K (1985), *Conjectures et réfutations : la croissance du savoir scientifique*, Editions Payot.
- PORTER. M.E (sous la direction de) (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, 581p.
- PORTER. M.E (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 883p.
- PRASAD. S.B. (1999), "Globalization of smaller firms: field notes on processes", *Small Business Economics*, Vol. 13, p. 1-7.
- PUTHOD. D. (1998), "L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME", pp95-104, in *PME : de nouvelles approches*, Paris, Edition Economica.
- REICH. R (1993), *L'économie mondialisée*, Editions Dunod.
- ROTH. K (1992), "International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries.", *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p. 533-549.
- SAINT-PIERRE. J. et R. BAUDOIN (1995), "L'évolution de la structure de financement après un premier appel public à l'épargne : une étude descriptive", *Revue Internationale PME*, Vol. 8, n°3-4, p.181-203.

SAMMUT. S et TORRES. O (1997), « Le démarrage international : contraintes et opportunité », communication présentée à la 6^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), HEC Montréal, Québec, 25-27 juin.

SCHWACH. V (1993), "Phénoménologie et proxémique : la méthode d'Abraham Moles", Congrès International de Sociologie, Sorbonne, Juin.

SIMON. H (1992), "Les PME allemandes championnes du monde", *Harvard l'Expansion*, Été.

SIMON. H (1995), "Les champions cachés : fers de lance du succès des exportations allemandes", p. 41-61 dans *Les Euro-PMI* (coordonné par Pras B. et A. Boutin), Editions Economica, 224 p.

SIMON. H (1998), *Les champions cachés de la performance – comment devenir n°1 mondial quand on est une PME*, Editions DUNOD, 240p.

SMITH. D.E., GIER. J.A. et F.N. WILLIS (1982), "Interpersonal touch and compliance with a marketing request", *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 3, p. 35-38.

STIGLITZ. J.E. et A. WEISS (1981). "Credit rationing in markets with imperfect information". *American Economic Review*, Vol. 71, n°3, p.393-410.

STOPFORD. J.M. et L.T. WELLS (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, New York, Basic Books.

STOREY. D.J., *Understanding the small business sector*, Londres-Boston, international Thomson business press, 355p.

TORRES. O et P.A. JULIEN (à paraître), "Specificity and denaturing of small business", *International Small Business Journal*.

TORRES. O (2004-d), "The proximity law of small business management : between closeness and closure", 49th *Conference of International Council of Small Business (ICSB) – Johannesburg – South Africa*.

TORRES. O (2004-c), "The failure of the Californian Mondavi's implantation in France: entrepreneurship and corporatisme", *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, Vol.1, Nos.1/2, p. 70-99.

TORRES. O (2004-b), "Thirty years of research into SMEs: trends and counter-trends in the quest for disciplinarity", *Annual Review of Progress in Entrepreneurship (ARPENT)*, Vol. 2, p. 37-84.

TORRES. O (2004-a), "The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity", *Piccola Impresa, Small Business*, n°2, p.51-61.

TORRES. O (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai/juin, p. 119-138.

TORRES. O (2002-a), "Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises", communication acceptée au 6^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Montréal, 30 octobre – 1^{er} novembre.

- TORRES. O (2002-b), "Small firm, glocalization and proximity", communication acceptée pour la 16th Conference of *European Council of Small Business* (ESCB), Novembre 21-22, Barcelona, Espagne.
- TORRES. O (2002-c), "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation", communication présentée à la *Conférence Internationale de Management Stratégique* (AIMS), ESCP, Paris, 5-7 juin.
- TORRES. O (2001-a), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, Vol. 6, n°1, p.1-15.
- TORRES. O (2001-b), "Comprendre et entreprendre", préface *du Guide à l'International des PME du Languedoc-Roussillon*, 168p.
- TORRES. O (2000), La proximité comme noyau dur de la théorie PME, communication présentée au 5^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Lille, octobre.
- TORRES. O (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Collection DOMINOS, 128p.
- TORRES. O (1998-a) (sous la coordination de), *PME : De nouvelles approches*, Editions Economica, Collection Recherche en Gestion, octobre 1998, 187p.
- TORRES. O (1998-b), « Le cas COLORED », dans *Entrepreneuriat et stratégies des PME*, sous la direction de CARRIER. C et FOURCADE. C, Collection PME et entrepreneuriat, Presse Universitaire du Québec.
- TORRES. O (1997-a), Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation, sous la direction de M. MARCHESNAY, Université Montpellier I.
- TORRES. O (1997-b), « Les stratégies d'exportation » ; « les stratégies de globalisation » ; « les stratégies de glocalisation », Chapitres 57, 58, 59 dans *Gestion de la PME-PMI*, sous la direction de FOURCADE. C et MARCHESNAY. M, Editions Nathan, p. 295-305.
- TORRES. O (1997-c), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME* (RIPME), Vol 10, n°2, p. 9-43.
- TORRES. O (1997-d), « Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation », communication présentée à la 6^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), HEC Montréal, Québec, 25-27 juin.
- TORRES. O (1994-a), « Territoire et PME globales », communication présentée au Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises (CIMRE 94), Ajaccio, 24-26 mai.
- TORRES. O (1994-b), « Les petites entreprises face à la globalisation », communication présentée aux XII^{èmes} Journées Nationales des IAE, Montpellier, 2-3 février.
- TRUBEK. A, (2004), "Incorporating *Terroir*: L'Affaire Mondavi Reconsidered", *Gastronomica*, Vol. 4, n° 3, p. 90-99.

- VAN HOORN. T.P (1979), "Strategic planning in small and medium-sized companies", *Long Range Planning*, Vol 12, p. 84-91.
- WAGNER. J. (1995), "Exports, firm size and firm dynamics", *Small Business Economics*, Vol. 7, p. 29-39.
- WELSH. J.A et J.F. WHITE (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, Vol 59, n°4, Juillet, p. 18-32.
- WESTLUND. H et R. BOLTON (2003), « Local social capital and entrepreneurship », *Small Business Economics*, Vol. 21, p. 77-113.
- WITTERWULGHE. R et F. JANSSEN (1998), *La PME, une entreprise humaine*, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 173p.
- YAGER. J (1998), Perspectives on friendship, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 1998, Vol. 18, Issue: 1, p. 27-40.

ANNEXE :

Quelques travaux sur l'importance du toucher en psychologie sociale

Relatée dans le film « I comme Icare » produit par Henri Verneuil et Yves Montand, l'expérience menée par Stanley Milgram (1974) révèle les dangers d'une trop forte soumission de l'individu à l'autorité. Cette expérience repose sur un leurre. Une annonce dans un journal local déclare rechercher des participants pour une expérience scientifique concernant la mémoire. Le communiqué titre : « Voulez-vous gagner 4 dollars en échange d'une heure de votre temps ? Nous demandons des volontaires pour une étude sur la mémoire » (Milgram, 1974 : 34). Le protocole de l'expérience commence toujours par un tirage au sort au cours duquel le perdant ('l'élève') doit s'asseoir sur une chaise électrique tandis que le gagnant ('le sujet') va s'asseoir à côté du professeur ('l'expérimentateur'), responsable de l'expérience. L'expérience consiste dans un premier temps à mémoriser une liste de couple de mots ('ciel bleu', 'jour frais', 'canard sauvage'...) et dans un second temps, lorsque le sujet évoque l'un des deux mots, l'élève doit restituer l'autre mot qui lui est associé. Puis, le sujet commence à interroger l'élève assis et attaché sur la chaise électrique. En cas de mauvaise réponse, le sujet doit punir l'élève en lui administrant une décharge électrique dont l'intensité s'échelonne de 15 volts jusqu'à 450 volts. Précisons que sur le tableau de commande, sous chaque manette, l'intensité de la décharge est indiquée de même qu'il est écrit formellement la dangerosité du voltage selon les paliers ('choc léger' de 15 à 60 volts, 'choc modéré' de 75 à 120 volts, 'choc fort' de 135 à 180 volts, 'choc très fort' de 195 à 240 volts, 'choc intense' de 255 à 300 volts, 'choc extrêmement intense' de 315 à 360 volts, 'attention : choc dangereux' de 375 à 420 volts, et 'XXX', mention ambiguë affichée sous les manettes de 435 et 450 volts).

En fait, l'élève assis sur la chaise électrique est un comédien dont le but est de simuler des gestes et des cris de douleur lorsque l'intensité de la décharge électrique est censée s'accroître. En vérité, l'objet réel de l'expérience est de tester la capacité d'obéissance des individus face à une autorité, ici représentée par un professeur en blouse blanche ('l'expérimentateur') qui ordonne tout au long de l'expérience à l'individu d'appuyer sur les boutons desquels une décharge électrique semble jaillir. Pour renforcer la conviction du sujet qu'il administre réellement une décharge, ce dernier recevait au poignet un choc témoin de 45 volts avant de commencer à interroger l'élève. La secousse ressentie renforçait le sujet dans sa conviction que l'appareil déclenchait réellement des décharges électriques.

L'expérience répétée à grande échelle montrera que bon nombre d'individus ont accepté d'exécuter les ordres du responsable de l'expérience sans trop se soucier ou prendre conscience des actes qu'ils commettaient. Dans certaines situations, une majorité d'entre eux ont même accepté d'appuyer jusqu'à la dernière touche, celle de 450 volts. Milgram les qualifie de 'sujets obéissants'.

Les justifications des 'sujets obéissants' étaient diverses. Pour certains, il s'agissait de respecter le contrat. D'autres justifièrent leur comportement au motif de la somme d'argent qu'ils percevaient pour participer à cette expérience. Enfin, beaucoup ont avoué avoir ressenti une gêne durant l'expérience, même s'ils ont respecté leurs engagements vis-à-vis de l'autorité scientifique.

L'explication apportée par Milgram, à la suite de ces expériences, est que l'individu qui s'inscrit dans une relation hiérarchique incorpore un « état agentique », c'est-à-dire qu'il ne se sent plus responsable de ses actes mais devient un simple agent exécutant. Cette expérience montre la prégnance de la relation hiérarchique dans le psychisme des individus et à quel point la soumission à l'autorité peut déresponsabiliser les individus.

Si nous relatons cette expérience qui peut paraître éloignée des préoccupations de gestion d'une PME, c'est précisément parce que Milgram introduit la proximité dans sa méthode d'investigation. En effet, le psychologue s'interroge sur l'impact que la proximité peut occasionner sur le comportement du sujet.

Milgram fait une série d'expériences en graduant le degré de proximité entre le sujet et l'élève. Dans l'expérience 1 (« Feedback à distance »), le sujet est totalement coupé de toute forme de relations avec l'élève. Aucune plainte vocale n'est perceptible. Le sujet ne voit, ni n'entend l'élève se plaindre à l'exception de quelques coups sur la cloison qui peuvent être interprétés comme une plainte de la part de l'élève. Dans l'expérience 2 (« Feedback vocal »), le sujet entend l'élève mais ne le voit pas. Dans l'expérience 3 (« Proximité »), le sujet entend et voit l'élève. Ils sont tous deux dans la même pièce. Dans l'expérience 4 (« Contact »), l'élève reçoit une décharge électrique uniquement lorsque sa main repose sur une plaque électrique. La graduation expérimentale consiste à ajouter à chaque variante un « sens » supplémentaire, d'abord l'ouïe, puis la vue enfin le toucher.

- La conscience de l'unité de l'action : dans la variante feedback à distance, il y a séparation physique entre l'acte et ses effets. Le sujet actionne une manette dans une pièce et les cris se font entendre dans une autre pièce. Les deux événements sont en corrélation mais il leur manque le facteur contraignant de l'unité. Cette unité est totalement réalisée dans la variante « Contact ».

Milgram va réaliser une autre série d'expérience où cette fois-ci il teste l'impact de la proximité de l'autorité (Milgram, 1974 : 83). Dans une nouvelle série de variante, il apporte quelques changements concernant la proximité physique du professeur et le degré de surveillance qu'il exerçait. Dans l'expérience 5, le professeur est assis à quelques dizaines de centimètres du sujet. Dans l'expérience 7, après avoir communiqué ses premières instructions, il quitte la salle et donne ses ordres par téléphone. Les résultats montrent une fois de plus l'importance de la proximité dans la soumission à l'autorité. « Le niveau d'obéissance a subi une baisse sensible quand l'expérimentateur a quitté le laboratoire. Il y a eu trois fois plus de sujets obéissants dans la première variante que dans la seconde. Les sujets semblaient beaucoup plus capables de résister à l'expérimentateur quand celui-ci n'était pas à côté d'eux ». Milgram ajoute un détail intéressant : « en l'absence de l'expérimentateur, les sujets n'avaient pas le même comportement qu'en sa présence. Ils continuaient à participer à l'expérience mais certains administraient des chocs plus légers que ceux qu'ils étaient censés infliger ». Notons enfin d'autres variantes dans lesquelles l'expérimentateur était absent pendant la première partie de l'heure mais réapparaissait quelques minutes après le refus du sujet d'utiliser les niveaux de voltage indiqués par téléphone. En ce cas, il obtenait fréquemment une nouvelle adhésion du sujet. Ces résultats montrent que la présence physique d'une autorité est un facteur important dans la détermination du comportement. « La soumission à des ordres destructeurs dépend en partie du degré de proximité de l'autorité par rapport au sujet » (Milgram, 1974 : 85).

Sur la base de ces expériences, Milgram (1974 : 59) conclut que « nos relations dans l'espace avec les autres se modifient sans cesse et le fait que nous sommes près ou loin d'eux peut influencer puissamment sur les mécanismes psychologiques déterminant notre comportement social ».

D'autres travaux, relevant tous de la psychologie sociale, permettent d'appréhender les effets de la proximité sur le comportement. Par exemple, une étude réalisée par Smith, Gier et Willis (1982) montre les effets du toucher sur le comportement d'achat. L'expérience se déroule dans un supermarché où un démonstrateur fait la promotion d'une marque de pizza. Lorsque des

clients du supermarché passent à proximité, il leur tend une assiette afin qu'ils goûtent un morceau. Le démonstrateur réalise cette opération selon deux modalités. Dans la première, il saisit le bras du client et l'invite à goûter un morceau. Dans la seconde modalité, il n'y a pas de contact physique. Une fois de plus, les résultats sont surprenants.

- 79 % des clients acceptent de goûter la pizza à la suite d'un contact alors qu'ils sont 51 % lorsqu'il n'y a pas de contact ;
- 19% des individus ayant goûté la pizza sans contact physique l'achètent
- ils sont deux fois plus nombreux (37%) lorsque le démonstrateur leur a touché le bras.

Le contact physique semble avoir un impact sur le comportement d'achat. L'expérience de Lynn, Le et Sherwyn (1998) va dans le même sens. Cette fois-ci, l'expérience se déroule dans un bar. Lorsqu'un client se présente, le serveur tire à pile ou face pour savoir s'il devra toucher ou non le client à l'épaule. Lorsque l'on fit le compte des pourboires laissés par les clients, on constate une différence entre les deux populations. Les clients qui ont été en contact physique ont laissé un pourboire moyen de 14,9% tandis que les clients sans contact n'ont laissé un pourboire que de 11,5%. L'enquête révèle que l'effet du toucher a un impact encore plus fort sur la population jeune en âge puisque les jeunes ayant été touchés ont laissé un pourboire moyen de 17,7% tandis que le pourcentage n'est que de 10,9% sans contact. Les auteurs concluent leur article par une recommandation : « étendez le bras et touchez vos clients ! ».

D'autres travaux montrent l'influence du toucher sur la quantité d'alcool consommée par des clients, sur le volontariat d'étudiant en cours, sur le niveau d'anxiété avant une hospitalisation... Selon Ceccotti (2004 : 229-230), la raison pour laquelle le phénomène du toucher est opérant n'est pas encore vraiment élucidé. On peut supposer que le toucher soit interprété comme le signe d'une sympathie ou une marque d'estime. « En effet, on ne touche que ceux que l'on aime. Sur la base de la norme de réciprocité, la personne touchée pourrait alors, à son tour, montrer une attitude favorable à votre endroit, en acceptant une requête ou en vous laissant un gros pourboire ».

Ces travaux nous amènent à penser qu'il serait fructueux de poursuivre quelques investigations sur le rôle de la proximité en PME. Dans un article récent consacré aux conflits sociaux dans les PME, Lepley (2002) 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 :

- "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 sien 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 confiance²³, 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 (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, 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 parenté.

En somme, ces travaux qui relèvent pour la plupart de la psychologie sociale s'avèrent très utiles pour comprendre les effets du toucher sur les comportements. Nous pensons qu'il s'agit d'une spécificité de gestion essentielle des PME. La gestion par le sens est possible dans un contexte de petite dimension. Dès que l'entreprise grandit, en nombre d'employés et surtout en termes de dispersion spatiale, il devient impossible de maintenir ce management sensoriel. C'est peut-être cette raison qui confère aux PME le statut d'entreprise à taille humaine.

²³ "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).

C.V. DETAILLE

PARCOURS UNIVERSITAIRE

- 1997-1992** **Doctorat de Sciences de Gestion** obtenu sous la direction du Pr. M. MARCHESNAY, le 12.01.97 à l'Université Montpellier I
- 1992-1991** **Service National** à l'EMSST (*Ecole Militaire Supérieure Scientifique et Technique*) – Ecole Militaire de Paris
- 1991-1990** **DEA en Analyse industrielle**,
Université Paris I – Panthéon-Sorbonne
- 1989-1988** **Maîtrise es Sciences Economiques**, option économie d'entreprise,
Université Paris I – Panthéon-Sorbonne
- 1988-1987** **Licence es Sciences Economiques**, option économie d'entreprise,
Université Paris I – Panthéon-Sorbonne
- 1987** **Ecole Normale Supérieure de Cachan**
- 1987-1985** **DEUG Sciences Economiques**,
Université Montpellier I
- 1985-1984** **Bac, Série C**,
Lycée Paul Valéry de Sète

ACTIVITES DE RECHERCHE

- 2004 –** **Vice président de l'European Council Small Business - France**
- 2004 – 2000** **Secrétaire de l'AIREPME** (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME) **et membre du comité de lecture de la *Revue Internationale PME***
- 2004 – 1998** **Membre de l'AIREPME** (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME)

OBLIGATIONS MILITAIRES

- 1992-1991** **Scientifique du contingent** à l'Ecole Militaire de Paris, service de *l'EMSST* (*Enseignement Militaire Supérieur Scientifique et Technique*)

ACTIVITES INTERNATIONALES

- 2004 – 1998** Interventions à cinq reprises dans le cadre du Programme SOCRATES aux Universités de Torun et Lodz (POLOGNE). Cours et conférences sur l'entrepreneuriat en langues française et anglaise du 23 au 28 mars 2004, du 3 au 12 mai 2003, du 21 au 28 mars 2002, du 17 au 25 avril 2001, du 1 au 9 octobre 2000.
- 2003 – 1999** Interventions à cinq reprises dans le cadre du programme EDG - FNEGE à l'Université Mohamed 1^{er} d'Oujda (MAROC). Cours en langue française dans le module *espace entrepreneurial* du 17 au 23 octobre 2003, du 10 au 15 décembre 2002, du 11 au 18 novembre 2001, du 5 au 12 octobre 2000 et du 18 au 25 mai 2000.
- 2001 – 1998** Interventions à deux reprises dans le cadre du Programme TEMPUS-TACIS à l'Université de Minsk (BIELORUSSIE); Participation à des colloques et interventions sous forme de conférences et de cours en langue française en 1998 et 1997.
- 1999 – 1997** Organisation et encadrement à trois reprises d'un séminaire de quinze jours à l'étranger dans le cadre du DESS *Gestion Stratégique de Ressources Humaines* : San Francisco, 1999 (ETATS-UNIS), Hong Kong, 1998 (CHINE), Québec, 1997 (CANADA).

EXPERIENCES PEDAGOGIQUES

- 2004-1997** **Maître de Conférences à l'Université Montpellier III**
Cours de management international, management stratégique, théorie des organisations en premier, second et troisième cycles universitaires
- 1997-1995** **Professeur Agrégé (PRAG)** à l'Université Montpellier III
- 1995-1992** **Allocataire Moniteur Normalien** à l'Université Montpellier I
- 1992-1992** **Scientifique du contingent** à l'Ecole Militaire de Paris, service de *l'EMSST (Enseignement Militaire Supérieur Scientifique et Technique)*
- 1991-1987** **Elève-professeur** à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan

RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES

- 2004-2000** **Concepteur et Co-directeur** du Mastère Management International des PME et des Territoires (MIPMET) des Universités Montpellier I & Montpellier III
- 2002-1998** **Chargé de mission** aux relations de l'Université Montpellier III avec les entreprises
- 2002-1997** **Membre élu** du Conseil Scientifique de l'Université Montpellier III

SERVICES A LA COLLECTIVITE

- 2004 – 2000** Membre permanent du comité de pilotage de la pépinière à l'international de la CCI de Montpellier. A ce jour, trois étudiants du DESS MIPMET ont créé leur propre emploi de cadres à temps partagés à l'export et deux autres projets de création de groupement à l'export sont en cours.
- 2004 – 2003** Membre du comité des experts de la Cité des Entrepreneurs inaugurée le 8 avril 2003.
- 2002 – 2000** Responsable en tant que chargé de mission à la valorisation de l'Université Montpellier III du portail Internet *www.montpellier123.com*. Ce portail regroupe les compétences des laboratoires et centres de recherche des trois universités montpellieraines. Il est opérationnel depuis septembre 2002.
- 2002 – 2000** Responsable de l'opération *Entrepreneuriales 34* financée par le Conseil Général de l'Hérault. Cette opération a été présentée lors d'une Conférence des Présidents d'Université (CPU) dédiée à l'entrepreneuriat.

PRIX ET DISTINCTIONS

- 2004** **Prix du concours national** de la performance globale décerné par le *Centre des Jeunes Dirigeants* (dans le cadre du DESS MIPMET)
- 2002** **Best Paper Award** pour la communication présentée à l'*European Council of Small Business* de Barcelone
- 2002** **Second prix d'excellence** pour la meilleure communication de type conceptuel présentée au *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* de Montréal
- 2001** **Prix du développement local** décerné par la *Caisse des Dépôts et Consignations* pour le guide à l'international pour les PME du Languedoc-Roussillon (dans le cadre du DESS MIPMET)

LISTE EXHAUSTIVE ET NUMEROTEE DES DOCUMENTS DE RECHERCHE

1. Thèse de doctorat

1. 1. TORRES O (1997), Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation, sous la direction de M. MARCHESNAY, Université Montpellier I, 352p.

2. Articles publiés dans des revues à comité de lecture

2. 1. TORRES. O et P.A. JULIEN (à paraître), “Specificity and denaturing of small business”, *International Small Business Journal*.

2. 2. TORRES. O (2004-c), “The failure of the Californian Mondavi’s implantation in France: entrepreneurship and *corporatisme*”, *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, Vol.1, Nos.1/2, p. 70-99.

2. 3. TORRES. O (2004-b), “Thirty years of research into SMEs: trends and counter-trends in the quest for disciplinarity”, *Annual Review of Progress in Entrepreneurship (ARPENT)*, Vol. 2, p. 37-84.

2. 4. TORRES. O (2004-a), “The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity”, *Piccola impresa, Small Business*, n°2, p.51-61.

2. 5. GUEGUEN. G et TORRES. O (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft », *Revue Française de Gestion*, n° 148, p. 228-248.

2. 6. TORRES. O (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai/juin, p. 119-138.

2. 7. TORRES O (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, Vol. 6, n°1, p.1-15.

2. 8. LEROY F et O. TORRES (2000), « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », *Revue Innovation*, n°13, p.43-60.

2. 9. TORRES. O (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 10, n°2, p. 9-43.

2. 10. PARADAS. A et O. TORRES (1996), « Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale », *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 9, n°2, p. 7-35.

3. Articles publiés dans des revues à caractère professionnel

3. 1. TORRES. O. (2003), « Petitesse des entreprises et gestion du personnel : le rôle central de la proximité, p. 58-60 dans *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises*, Regards sur les PME, Observatoire des PME, 74p.

3. 2. TORRES. O et J.M. PLANE (2003), « Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ? », *La Revue du Financier*, n° 140, p.38-46.

4. Ouvrages

4. 1. TORRES O, (à paraître), *La guerre des vins : l'affaire Mondavi*, Editions Dunod, Paris.

4. 2. TORRES-BLAY O, (2004), *Economie d'entreprise – organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 324 p (1^{ère} édition 2000).

4. 3. TORRES. O, (1999), *Les PME*, Editions Flammarion, Paris, Collection Dominos, 128p.

4. 4. TORRES. O, (1998) (sous la coordination de), *PME : De nouvelles approches*, Editions Economica, Paris, Collection Recherche en Gestion, octobre, 187p.

5. Contributions à des ouvrages collectifs à caractère scientifique

5. 1. TORRES. O, (2000), « L'entrepreneuriat face à la globalisation », dans *Histoire d'entreprendre* (sous la dir. de T. VERSTRAETE), Editions Management & Société (EMS), juillet.

5. 2. TORRES. O, (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants », chapitre 1 dans *PME : De nouvelles approches*, Editions Economica, octobre, 187p.

5. 3. CURVALLE B. et TORRES. O, (1998), « Le système EDI/JAT condamne-t-il les PME ? », chapitre 7 dans *PME : De nouvelles approches*, Editions Economica, octobre, 187p.

5. 4. TORRES O, (1998), « La spécificité de gestion de la PME en question » et « Au-delà de la spécificité de gestion : vers une théorie managériale de la PME », introduction (5p) et conclusion (4p) dans *PME : De nouvelles approches*, Editions Economica, octobre, 187p.

5. 5. TORRES. O, (1997), « Territoire, PME globales et réseaux transnationaux », dans *Globalisation et compétitivité*, sous la direction de F. SIFRIOUI, Programme de la Communauté Européenne, *Travaux et recherches du réseau ESPRIT*, p. 81-98.

6. Communications publiées dans les actes de colloque à comité de lecture

6. 1. TORRES. O (2004), “The proximity law of small business management : between closeness and closure”, 49th *Conference of International Council of Small Business (ICSB)* – Johannesburg – South Africa.

6. 2. TORRES. O (2003), “A french perspective of research on small business : denaturation and proximity”, 17th *Conference of European Council of Small Business (ECSB)*, *RENT XVII* – Lodz – Pologne.

6. 3. TORRES. O (2003), « De la globalisation à la ‘glocalisation’ : les enseignements de l'échec de l'implantation Mondavi à Aniane », 9^{ème} *Conférence Internationale du Réseau PGV*, Académie Economique Tsenov de Svishtov, Bulgarie, 24-26 septembre.

6. 4. TORRES. O (2003), « Des racines et des ailes : réflexions sur le concept de ‘glocalisation’ », *Conférence Scientifique Internationale*, Lodz, Pologne, 8-10 mai.

6. 5. TORRES. O (2002), “Small firm, glocalization and proximity”, 16th *Conference of European Council of Small Business (ECSB)*, November 21-22, Barcelona, Spain (Best Paper Award décerné le 22 novembre 2002).

6. 6. TORRES. O (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6^{ème} *Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Montréal, 30-31 octobre (2nd Prix d'excellence décerné le 31 octobre 2002).

6. 7. TORRES. O (2002), « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation », *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, ESCP, Paris, 5-7 juin.

6. 8. BLANDIN P. et TORRES. O (2002), « Un cas d'entrepreneuriat comparé France-Etats-Unis : l'affaire Mondavi », 2^{ème} *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Bordeaux, 17-18 avril, p. 57-75.

6. 9. FOURCADE C. et TORRES O. (2001), « Proximité et stratégies d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants », 3^{èmes} Journées de la Proximité “Nouvelles croissances et Territoires”, Paris, 13 – 14 décembre.

6. 10. TORRES. O (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5^{ème} *Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Lille, octobre.

6. 11. PLANE. J.M. et TORRES. O, (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », 4^{ème} *Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Nancy-Metz, 22-24 octobre.

6. 12. TORRES. O, (1997), « Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation », 6^{ème} *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, HEC Montréal, Québec, 25-27 juin.

6. 13. SAMMUT. S. et TORRES. O, (1997), « Le démarrage international : entre contraintes et opportunité », 6^{ème} *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, HEC Montréal, Québec, 25-27 juin.

6. 14. LEYRONAS. Ch. et TORRES. O, (1996), « Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe », 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Trois-Rivières, Québec, 23-25 octobre.

6. 15. LEROY. F. et TORRES. O, (1995), « Innovation, internationalisation et stratégie concurrentielle de la PME », 2^{ème} Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Paris, 25-27 octobre.

6. 16. PARADAS. A. et TORRES. O, (1994), « Les politiques de formation de PME n°1 mondiales », 39^{ème} Conférence Annuelle Mondiale de l'*International Council of Small Business* (ICSB), Strasbourg, 27-29 juin.

6. 17. TORRES. O, (1994), « Les petites entreprises face à la globalisation », XII^{èmes} Journées Nationales des IAE, Montpellier, 2-3 février.

7. Contributions à des ouvrages collectifs à caractère pédagogique

7. 1. TORRES. O, (2004), « Les PME face à l'internationalisation – Le cas HYTEC », dans *Cas de stratégie de PME* (coordonné par M. MARCHESNAY et K. MESSEGHEM), 2^{ème} édition, Editions Management & Société (EMS), p. 151-168.

7. 2. TORRES. O, (1998), « Le cas COLORED », dans *Entrepreneuriat et stratégies des PME*, sous la direction de CARRIER. C et FOURCADE. C, Collection *PME et entrepreneuriat*, Presse Universitaire du Québec.

7. 3. TORRES. O, (1997), « Les stratégies d'exportation » ; « les stratégies de globalisation » ; « les stratégies de glocalisation », Chapitres 57, 58, 59 dans *Gestion de la PME-PMI*, sous la direction de FOURCADE. C et MARCHESNAY. M, Editions Nathan, p.295-305.

8. Cahiers de recherche

8. 1. FOURCADE C. et O. TORRES, (sous la direction de) (2003), Les PME entre région et mondialisation : processus de 'glocalisation' et dynamique de proximité, *Les Cahiers de l'ERFI*, Vol. 10, n°4, 136p.

9. Organisation de colloques

9. 1. Président du 7^{ème} CIFEPME, « Les réalités de la TPE au XXI^{ème} siècle », Montpellier, 27-29 Octobre 2004.

9. 2. Organisateur d'une journée de recherche thématique "SME between local and global : building the 'glocal' connection" dans le cadre de l'*European Council of Small Business* (ECSB), Lyon, le 28 mai 2004.

9. 3. Co-organisateur au titre de l'ERFI du colloque international « La modernisation des micro-entreprises face à la mondialisation : le rôle du territoire », Oujda, Maroc, 24-25 janvier 2003.

9. 4. Organisateur d'une journée de recherche thématique « Les PME face à la mondialisation : le rôle des territoires » dans le cadre de l'AIREPME, Montpellier, 2002.

Table des matières

Introduction générale : <i>Le paradoxe des PME mondiales</i>.....	p. 6
Partie I. -- Relativiser la spécificité de gestion des PME : la dénaturation.....	p.10
1. – <i>L’approche de la dénaturation de la PME</i>.....	p. 10
1.1. Pour une approche contestable de la spécificité : l’hypothèse de la dénaturation	p.
11	
1.2. Les concepts clés de repérage de la dénaturation.....	p.
13	
2. – <i>La stratégie de mondialisation dénature la PME</i>.....	p. 16
2. 1. Le cas SEFCAL comme élément de réfutation.....	p. 16
2. 2. La mondialisation comme contexte dénaturant la PME.....	p.
19	
<i>Conclusion de la partie I : Portée et limites du courant de la dénaturation</i>.....	p. 21
Partie II. -- Reformuler la spécificité de gestion des PME : la proximité.....	p. 24
1. – <i>L’approche proxémique de la PME</i>.....	p. 24
1. 1. La proximité comme noyau dur de la théorie PME.....	p. 24
1. 2. L’ambivalence de la proximité en PME : proxémie (<i>closeness</i>) et paroi (<i>closure</i>).....	p. 33
2. – <i>La stratégie de glocalisation renforce la proximité</i>.....	p. 39
2.1. La proximité positive : la pépinière à l’international ou le territoire ‘ <i>tremplin</i> ’.....	p.
41	
2.2. La proximité négative : l’affaire Mondavi ou le territoire ‘ <i>rempart</i> ’.....	p.
45	
<i>Conclusion de la partie II : Pour une approche spatiale de la gestion</i>.....	p. 50
Conclusion générale : <i>Le management des sens</i>.....	p. 53
Bibliographie.....	p.
56	

Annexe : quelques travaux sur l'importance du toucher en psychologie sociale.....p. 67
C.V. Détaillé.....p. 74