



Les très petites entreprises sont-elles concernées par la mondialisation ?

Jean-Claude PACITTO

IUT tc
Université Paris 12
61, ave du Général de Gaulle
94010 Créteil
Laboratoire. Irg-management
Courriel : pacitto@univ-paris12.fr

Résumé

La mondialisation est aujourd'hui vue comme un impératif pour les très petites entreprises et on suppose que leur survie dépendra de leur capacité à s'adapter aux nouvelles données de l'économie mondiale. L'adaptation agit dès lors comme un discours prescriptif qui fait que l'on ne s'interroge plus sur les véritables leviers de compétitivité de ces entreprises. C'est en partant de ces réalités que l'on sera à même de conclure à l'utilité ou non de la mondialisation pour les très petites entreprises.

Introduction

Pour la très petite entreprise le problème de la mondialisation se situe à deux niveaux : celui du discours très prégnant qui influe sans aucun doute sur leurs perceptions et celui de la réalité où les choses sont moins claires et souvent peu concrètes pour les TPE.

Dans le discours sur la mondialisation, les réalités s'estompent et ce qui importe c'est de faire accéder la TPE au nouvel âge économique et donc à la normalité. On peut donc légitimement se demander quelles sont les véritables finalités de ce discours.

Dans la réalité cette mondialisation serait-elle aussi bénéfique aux TPE qu'on ne le dit habituellement ? Et les concerne-t-elle vraiment ?

C'est ce que nous efforcerons de démontrer dans une seconde partie alors que dans une première partie nous essaierons de montrer en quoi l'impératif de la mondialisation ne constitue souvent pour les TPE, qu'un discours aux effets pervers redoutables. Notre exposé s'alimentera en partie de deux enquêtes effectuées sur la TPE et concernant l'une l'innovation technologique l'autre les problèmes liés à la commercialisation. Ces enquêtes ont porté essentiellement sur les TPE industrielles françaises, elles ne sont donc pas représentatives de toutes les TPE. Néanmoins, il nous paraît que ces TPE industrielles sont les entreprises le plus susceptibles d'être concernées par la mondialisation du fait de leur appartenance à des secteurs exposés à la concurrence (nationale et mondiale). De surcroît, et comme nous efforcerons de le montrer dans une seconde partie, les résultats de ces enquêtes révèlent des comportements susceptibles d'alimenter le débat sur la nécessité ou non de la mondialisation pour ce type d'entreprise. Dans les deux enquêtes, c'est bien la relation à l'environnement qui a été exploré.

1. Méthodologie

Les deux enquêtes ont été réalisées en France. La première appelée TIME (l'innovation technologique dans la micro-entreprise), réalisée en 1994, est le prolongement de l'enquête EAE¹ menée par le ministère de l'Industrie sur l'innovation technologique dans l'industrie en 1990. Cette dernière concernait les entreprises industrielles de plus de 20 salariés alors que celle de 1994 s'est limitée à analyser les comportements d'innovation technologique dans la très petite entreprise, soit celles de moins de 10 employés. La seconde réalisée par l'Institut de recherche en gestion (IRG) de l'université Paris XII a été finalisée en 1997 et portait sur la fonction commerciale dans la TPE.

1.1 L'enquête Time

L'enquête Time a repris les principales catégories d'innovation définies par le manuel de Frascati (OCDE, 1993) en adaptant les questionnements à la réalité de la TPE. En particulier, compte tenu des faibles ressources de ces firmes, l'enquête a été réalisée directement par des enquêteurs formés spécialement à cet effet à l'encontre du recours à la poste dans l'enquête du ministère de l'industrie de 1990 auprès des entreprises de plus de 20 employés. C'est ce qui nous a permis, par

1. Enquête annuelle d'entreprise, pour une présentation des résultats de cette enquête le document Sessi (1994) L'innovation technologique dans l'industrie.

exemple, de soumettre aux dirigeants des TPE un certain nombre de questions touchant aux variables environnementales. Au delà de la seule innovation technologique, c'était le contexte global dans lequel évoluent les TPE industrielles que nous avons voulu cerner et cela notamment au travers de leurs relations à la clientèle.

La plupart des questions, en particulier celles concernant les impulsions et les sources de l'innovation, étaient semi-ouvertes à partir d'une échelle ordinale selon une logique logarithmique; le résultat moyen pouvant théoriquement varier de 1 (aucune influence) à 4 (influence forte), en passant à 2 (influence faible) et 3 (influence moyenne).

Les données ont été recueillies dans cinq régions (Centre, Franche-Comté, Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-De-Calais) auprès de 1 016 entreprises. Divers calculs ont démontré que l'échantillon était représentatif, sur la France entière (Kaminski, 1994), d'une population d'environ 21 000 entreprises définie selon les deux critères suivants : présence d'au moins cinq ans dans le répertoire des métiers à un niveau significatif de taille (en chiffre d'affaires); appartenance à un secteur de fabrication, notion qui a été étendue aux activités de maintenance au contenu technologique manifeste (réparation électrique, génie climatique).

Les résultats montrent qu'on se trouve ainsi en présence d'artisans dont un très grand nombre sont directement confrontés aux enjeux de l'innovation technique, comme producteurs ou comme utilisateurs, et qui ont eu le temps d'acquérir, en tant que chef d'entreprise, une connaissance approfondie de leurs concurrents et de leur marché (même si l'on verra plus bas ce que recouvre cette réalité pour la TPE).

Il reste que cette enquête n'est pas représentative de tous les problèmes rencontrés par les créateurs d'entreprises, notamment par l'essaimage autour des centres de recherche, ni par les entreprises à courte durée de vie. Une entreprise peut « mourir » statistiquement sans pour autant mourir économiquement. Cette mobilité exclut malheureusement de notre champ un certain nombre d'entreprises dont rien ne permet, a priori, de dire qu'elles sont plus ou moins innovantes que les autres. Elle ne visait pas d'ailleurs à sélectionner les « vedettes » de l'innovation, mais à donner une image fiable de l'ensemble des secteurs des métiers de production.

Pour fixer les idées, les entreprises interrogées emploient en moyenne six salariés, possèdent des équipements de production (hors transport) d'une valeur vénale de 850 000 F et réalisent un chiffre d'affaires moyen de cinq millions. Ces moyennes masquent une forte variabilité, due, pour une large part, à la diversité des activités, mais pas uniquement : un même volume d'affaires peut être réalisé, selon les cas, avec plus ou moins de machines.

Sauf pour trois activités qu'il n'aurait pas été pertinent de regrouper, compte tenu du trop faible nombre d'entreprises, on a pu ainsi diviser notre échantillon en cinq groupes :

- 1) La mécanique (177 entreprises interrogées pour une population totale d'environ 4 000). C'est un secteur homogène où l'on travaille le plus souvent sur devis, en utilisant beaucoup d'équipements (valeur moyenne 1.6 MF) et en innovant assez souvent (20 % d'entreprises considérées comme très innovantes).
- 2) Les industries du bois (108 pour plus de 2 000), depuis les scieries jusqu'aux activités de transformation finale. Ces firmes sont en moyenne assez fortement équipées (1 MF) et assez innovantes (17 % d'entreprises très innovantes)

- 3) Les autres productions à usage professionnel (163 pour plus de 4 000), où ont été regroupées toutes les fabrications de biens d'équipement, en dehors de la mécanique et du travail du bois. On y trouve une grande variété d'activités, entre autres l'électronique, mais sans qu'aucun domaine n'apparaisse dominant. Le niveau d'équipement moyen est important (1,05 MF) et c'est le secteur globalement le plus innovant, quel que soit l'indicateur choisi (33 % de *champions* en innovation)². C'est également là que l'on trouve la plus forte proportion de diplômés de l'enseignement supérieur, qu'il s'agisse de l'artisan ou de l'un de ses collaborateurs (30 % des entreprises, contre une moyenne générale de l'échantillon de 14 %).
- 4) La filière textile/habillement/cuir (76 entreprises pour 1 500), où l'on trouve des entreprises très fortement capitalistiques à côté d'autres qui ne le sont pas du tout; néanmoins, selon d'autres critères³, le secteur est très homogène. L'innovation y est très peu présente, mais la nouveauté et l'exportation sont fréquentes.
- 5) Les biens de consommation, c'est-à-dire les autres productions destinées aux particuliers (162 entreprises pour une population de 3 000 entreprises dont 1 200 prothésistes). Bien qu'on y trouve 19% d'entreprises très innovantes, le niveau moyen de performance à l'innovation est médiocre. Les équipements sont beaucoup plus légers (0,35 MF).

Enfin, parmi les trois activités non regroupées, celles-ci se consacrent, pour une part importante, à des activités de maintenance souvent accompagnées de négoce pur et simple : la machine agricole (86 pour moins de 2 000), la réparation électrique (161 pour 3 000) et le génie climatique (83 pour 1500). La fabrication sur devis y est majoritaire; ces entreprises, conformément en cela aux règles adoptées pour l'échantillonnage, ont surtout une clientèle d'entreprises ou de collectivités. Le niveau d'équipement moyen y est réduit (0,2 MF) et si les performances à l'innovation sont largement inférieures à celles des autres secteurs, il faut néanmoins se garder de comparaisons hâtives, car ces entreprises ont avant tout un rôle de diffusion des technologies.

1.2 L'enquête IRG

L'objectif de la deuxième enquête était d'appréhender les relations qu'entretiennent les très petites entreprises par rapport à la fonction commerciale et de mesurer autant que possible l'impact de certaines dimensions (comme l'effet dépendance) sur cette fonction. Cette enquête a aussi été réalisée directement par des enquêteurs sur place auprès de 376 petites entreprises, dont 324 dans la région Ile De France et 52 en Franche-Comté. Cette fois-ci, cent quarante six entreprises avaient plus de 10 salariés, soit près de 40 %, donnant ainsi une taille moyenne de 14 salariés, la médiane s'établissant à neuf et les deux quartiles à six et dix sept. L'échantillon se répartissait en trois activités : les imprimeurs (139 entreprises), les prothésistes (dentaires et autres : 121 entreprises) et les divers (ameublement, habillement, métallurgie : 116 entreprises).

On peut considérer ici aussi l'échantillon comme représentatif quant aux tranches de taille, mais non au plan de la répartition territoriale. L'intervalle de confiance des résultats sur les proportions modales est de l'ordre de 5 % en plus et en moins. L'effectif s'est, en tous cas, avéré suffisant et les phénomènes en jeu suffisamment typés pour permettre des analyses de variance hautement significatives. Les taux de réponse étaient d'autant meilleurs que la taille était importante; il faut

2. Comme on le verra plus bas.

3. Par exemple par le type d'innovation privilégié et par le profil du dirigeant (valeurs, formation...).

retenir que l'échantillon est constitué pour les deux tiers des entreprises des métiers, le tiers restant issu de la population des 11 à 50 salariés et les deux peuvent diverger.

Les questions portaient sur l'attitude des dirigeants des TPE par rapport à la commercialisation à partir de diverses opinions sur lesquelles il leur était demandé de se prononcer sur une échelle, dans ce cas-ci inversé et purement ordinale, de 1 (accord enthousiaste) à 5 (rejet sans appel), le chiffre médian 3 pouvant aussi bien s'interpréter comme de l'hésitation que comme de l'indifférence. Ajoutons que de la façon dont les questions ont été posées, on peut considérer qu'il y a un biais vers le 1; les répondants peu motivés par le sujet ont plus tendance à acquiescer qu'à s'opposer ou même à se placer en position médiane en optant pour une réponse de type neutre ou sans opinion.

2. La mondialisation et les TPE: la force des discours

Réalité, la mondialisation est aussi un discours qui opère comme une véritable idéologie de transformation (2.1) et ce discours n'a pu se développer que parce que et sans s'en rendre toujours compte, on a eu trop tendance à opposer à la TPE traditionnelle (et donc dépassée) la TPE "opportuniste" évoluant avec son temps et seule à pouvoir résister à l'hyper-compétitivité des temps à venir (2.2). Le problème, c'est qu'au delà des apparences aucune étude ne s'est interrogée sur les différences de performance entre ces deux types d'entreprise. De la sorte, le discours a eu tendance à devenir prescriptif, ce qu'il faut toujours redouter en gestion.

2.1 Le discours sur la mondialisation appliqué aux TPE

Nous ne souhaitons pas ici nier la réalité d'un phénomène par ailleurs largement étudié, ni même prendre position sur celui-ci. Nous souhaitons simplement nous interroger sur sa pertinence pour ce qui concerne les TPE. Lorsque l'on parle de mondialisation, deux niveaux doivent être considérés : celui de la réalité d'un phénomène qui oblige les entreprises à des transformations plus ou moins radicales. Mais il existe un second niveau où la mondialisation ne concerne plus seulement l'observation de cette réalité mais opère comme un discours, discours qui légitime un transformisme a priori qui nous paraît et concernant la TPE, lourd de menaces. Dans ce cas, on ne s'interroge plus sur la pertinence ou non de l'adaptation aux nouvelles réalités de l'économie mondiale, on considère qu'il n'existe aucune autre alternative et que les TPE comme les autres entreprises, doivent s'y insérer.

Pour nombre de personnes et d'institutions, la mondialisation est une chance pour les TPE. En effet, grâce à elles, ces entreprises vont pouvoir enfin accéder à la modernité et devenir des acteurs à part entière du réseau économique mondial qui se met en place, réseau économique qui rend la question des frontières géographiques sans objet (Reich, 1993). Ce faisant, elles pourront bénéficier des nouvelles technologies de l'information et entrer de plein pied dans le nouvel univers communicationnel. Etant entendu, que tous ces changements déboucheront sur un surcroît de compétitivité. La mondialisation est ainsi vu comme le moyen par excellence pour extraire de ces entreprises le "réfèrent artisanal" censé les arrimer à des stratégies peu ambitieuses et dépassées (Rosa et Hale, 1990). Les échanges accrus, l'accroissement de la sphère d'action de ces entreprises leur permettront ainsi de passer d'un mode de management traditionnel à un mode entrepreneurial, d'une action trouvant ses références dans le local à une vision plus large, plus mondiale.

De la sorte, le concept de mondialisation ne s'est pas contenté de décrire une réalité incontestable, la "planétarisation" des phénomènes économiques (ou pour être plus précis de certains d'entre eux) mais il s'est transformé en véritable idéologie, idéologie messianique et donc salvifique. Comme le souligne avec force la philosophe Pierre-André Taguieff (2001) "au cœur de cette nouvelle formulation de l'utopie égalitariste réside la trompeuse promesse d'une égalité des chances devant l'instrument miraculeux de l'enrichissement rapide à la portée de tous dans l'espace sans frontières du néo-marché mondial où les transactions s'opèrent en temps réel".

Dans cette perspective de démocratisation accrue, les entreprises qui jusqu'alors manquaient cruellement de ressources pourront du fait de leur insertion dans le réseau mondial, bénéficier de toutes celles qui leur faisaient auparavant défaut. Pour les petites entreprises, la mondialisation sera synonyme d'égalité avec les grandes entreprises, le virtuel permettant de compenser le manque de ressources internes. De la même façon, les entrepreneurs pourront accéder à de nouveaux marchés sans se déplacer et en évitant les trop fameux coûts de transaction. Car la mondialisation est inséparable de l'idée d'un tout communicationnel ou la transparence est totale et donc l'information parfaite. Il faut donc considérer celle-ci comme une chance pour les petites entreprises, une chance parce que peu onéreuse et porteuse de toutes les espérances. Ces entreprises pourront enfin sortir du XIX^e siècle pour rentrer de plein pied dans le nouveau siècle. Ce nouvel-âge organisationnel fait fi de toutes les contradictions et assimile la résistance à la ringardise et quoi de plus ringardes que ces entreprises qui continuent à perpétuer des valeurs dépassées?

En apparence donc, mais en apparence seulement, toutes les contraintes de la gestion des petites entreprises seront surmontées et le petit entrepreneur se retrouvera très naturellement au centre d'un nœud de transactions et d'informations qui transformeront son entreprise en lui permettant de faire accéder à plus d'intéressés ses services personnalisés. L'interactivité immédiate permettra de même à celui-ci de bénéficier de conseils gratuits au moment où il le souhaite. Finies donc les pertes de temps et tout ceci débouchera sur des capacités d'apprentissage décuplés et plus seulement liés aux contacts personnels. C'est tout le processus d'expertise qui va se trouver démocratisé. Le conseil autrefois apanage des entreprises financièrement solides va être désormais à la portée des exclus habituels, c'est à dire des petits entrepreneurs.

On voit bien comment fonctionne le discours mondialiste vis-à-vis des petites entreprises, on part de leur vécu et de leurs difficultés pour bâtir un monde futur sans conflit et où celles-ci pourront s'épanouir et bénéficier sur un pied d'égalité des mêmes prestations que les grandes entreprises.

On ne s'interroge pas sur les bienfaits réels en termes de gestion et de performance de ces avancées, on se contente de projeter un monde quasi-radieux auquel il est obligatoire d'adhérer sous peine de rester en dehors du grand mouvement de l'histoire. On ne sera pas étonné dès lors de voir un rapport parlementaire français consacré aux petites entreprises (le rapport Chouat et Daniel, 2002)⁴ consacrer des pages entières aux NTIC et insister sur la nécessité pour ces petites entreprises d'accéder à ces NTIC. Sans qu'il soit expliqué pourquoi l'intrusion de ces

4. De ce point de vue, les rapports parlementaires sont souvent de bons indicateurs quant à l'imprégnation des idées ambiantes ou autrement dit à la mode.

technologies dans la réalité des petites entreprises est décrite comme la révolution à venir. L'imprégnation du discours ambiant est tellement forte que l'on ne s'interroge même pas sur le salvateur pourquoi? N'avait-on pas prédit auparavant que les petites entreprises qui ne grandiraient pas ne résisteraient pas à la mondialisation?

Ce qui est plus grave dans ce genre de discours, c'est que l'on finit par ne plus s'interroger sur la réalité et les vrais problèmes des petites entreprises et que l'on projette une "solutionnalité" future au lieu de tenter de résoudre des problèmes actuels et très concrets. On projette une cité future radieuse en oubliant l'existant, curieuse méthode et peu scientifique dans tous les cas.

Du point de vue des sciences de gestion, on va privilégier l'aspect « boîte à outils », des techniques présentées comme performantes et on ne s'interrogera pas sur les « bonnes raisons » (Boudon, 1990, 1995) qui font que ces entrepreneurs ont une relation différente à l'environnement et sont réticents à l'utilisation de certaines technologies. De cette façon, on substitue à l'observation et à la compréhension des phénomènes des solutions prescriptives qui font fi des relations de contingence. Ainsi, et comme nous essaierons de le montrer (partie 3), la recherche de la proximité de la part de la TPE, apparaît souvent, du point de vue des ressources de ces entreprises, comme la solution la plus adaptée. Cette relation privilégiée à un environnement proche ne saurait donc être interprétée comme un anachronisme propre à des entreprises qui refusent la concurrence. Dans le cas contraire, il faudrait s'interroger sur les bonnes raisons qui les pousseraient à évoluer dans des univers plus concurrentiels. On a trop tendance à projeter sur les TPE des réalités et des discours qui concernent essentiellement les moyennes ou grandes entreprises. Constaté pour la TPE (sur la base d'une comparaison avec les autres catégories d'entreprises) la faible proportion du chiffre d'affaires généré par l'exportation et en déduire la nécessité d'augmenter ce chiffre n'est que de peu d'utilité si l'on ne cherche pas à comprendre les raisons qui rendent ces entrepreneurs réticents aux démarches exportatrices, ce faisant on découvrira que ces raisons sont souvent solides et ne sont pas simplement redevables à des phénomènes culturels. Les mêmes remarques pourraient être faites concernant le rapport qu'entretiennent ces entreprises avec la concurrence.

Les TPE comme beaucoup d'autres entreprises se mobiliseront ou feront évoluer leur stratégie que si l'on parvient concrètement et en partant de leur réalité, à leur démontrer que la mondialisation peut accroître leur compétitivité. Or, aujourd'hui le discours sur la mondialisation pêche par son irréalisme. On parle d'ouverture à l'international alors que beaucoup de ces entreprises sont à peine concernées par leur marché national. D'une certaine manière, ce discours vise à nier la spécificité de ces entreprises en délégitimant par avance des stratégies dont rien ne dit qu'elles ne soient pas viables. En projetant une réalité future, on finit par faire apparaître les réalités présentes comme anachroniques et en renonçant à expliquer on aboutit fatalement au prescriptif.

2.1 Le discours sous-jacent : les profils d'entrepreneur

Le discours sur l'adaptation des TPE aux nouvelles données de l'économie mondiale et les échos qu'il rencontre, notamment au niveau des pouvoirs publics, ne sont-ils pas redevables, en partie, à une différenciation opérée sur les profils d'entrepreneur, qui donne à penser qu'il y aurait un bon profil et un moins bon ?

De fait les termes employés ne sont jamais neutres et comme le souligne Boudon (1986), ces termes finissent par charrier des effets épistémologiques, effets qui expliquent que l'on tire de concepts ou de catégorisations opérées des conséquences qu'ils ne comportaient sûrement pas au départ.

Ainsi du vocable « traditionnel » qui se charge souvent et sans que cela ait été voulu, d'un sens péjoratif.

A l'opposé, le qualificatif d'entrepreneurial ou de managerial renvoie à une conception idéal-typique de l'entrepreneur, de l'entrepreneur qui est susceptible de relever les nombreux défis auxquels il doit faire face.

Reprises par des acteurs qui évoluent hors du champ académique, ces dénominations deviennent vite synonymes d'entreprises dépassées ou vouées à disparaître ou d'entreprises « dans le coup » qui ont su s'adapter (voir plus loin).

De la même façon, qualifier d'artisanale une entreprise n'est jamais neutre. Si cette qualification ne pose pas de problèmes lorsqu'il s'agit d'entreprises évoluant dans les secteurs de l'art ou du luxe, elle devient plus problématique concernant les entreprises industrielles. L'artisan, n'est-il pas dès lors l'entrepreneur qui continue à gérer son entreprise de manière quelque peu archaïque sans recourir aux techniques modernes de gestion ?⁵ Cet état de fait explique la réticence de certains entrepreneurs à se déclarer artisans alors que juridiquement ils appartiennent à cette catégorie⁶.

La référence artisanale devient alors un dilemme difficile à gérer. D'un côté en effet, elle est synonyme de travail bien fait et personnalisé mais de l'autre elle évoque une façon de faire quelque peu dépassée et plongeant ses racines dans l'histoire. L'artisan représenterait, en résumé, l'entrepreneur qui refuserait la logique économique pure.

Dans la perspective de la mondialisation et donc de l'ouverture à des environnements plus lointains, les stratégies artisanales peuvent apparaître dès lors, comme inadéquates. Ainsi, il ne faut jamais oublier qu'une catégorisation, quelle qu'elle soit, renvoie autant à la réalité observée qu'à des interprétations sémantiques qui peuvent s'en éloigner.

La distinction entre entrepreneur opportuniste et entrepreneur traditionnel ou artisan est, pour ce qui concerne la TPE, la plus communément admise (Smith ; 1967, Lorrain et Dusseault, 1988). Des auteurs contestent toutefois qu'elle puisse expliquer la variété des différences de

5. Voir la classification de Bentabet, Michun et Trouvé (1999) et les caractéristiques qu'ils attribuent à la TPE traditionnelle.

6. Les conditions d'immatriculation au secteur des métiers sont au nombre de trois. 1. Indépendance : le secteur des métiers ne prend en compte que les entreprises exerçant des activités économiques indépendantes. 2. La nature de l'activité : selon les termes de la loi, appartiennent au secteur des métiers les entreprises qui ont, une activité de production, de transformation, de réparation ou de prestations de services. 3. Le personnel employé : il ne doit pas excéder 10 salariés, auquel peuvent s'ajouter, en deçà de trois par catégorie, les associés participant à la gestion et à l'exécution du travail, les apprentis et les handicapés ainsi que les membres de la famille du dirigeant social jusqu'au troisième degré.

comportement observées (Davidsson, 1988 ; Woo, Cooper et Dunkelberg, 1991). Smith (1983), lui-même est d'ailleurs quelque peu revenu sur sa typologie première. Plus largement, l'attention portée aux profils d'entrepreneurs apparaît comme un point de vue privilégié lorsque l'on tente de distinguer les PME (Wtterwulghe, 1998 ; Filion, 2000), même s'il s'est enrichi ces dernières années, de pistes intéressantes et novatrices comme celles développées par Filion⁷ (1991) autour du concept de vision. Il est indéniable que si l'on isole des catégories spécifiques au sein de la population des chefs d'entreprise, selon leur culture, les buts poursuivis ou le profil entrepreneurial, qu'on le veuille ou non, la variable culturelle, même si elle est étroitement liée au contexte structurel (Rizzoni, 1994 ; Julien et Chicha, 1982, Miller et Frisen, 1982, Carland, 1984), devient de fait variable causale déterminante. Cette variable induira des trajectoires stratégiques diverses et une propension à effectuer certains choix plutôt que d'autres.

Dans une perspective quelque peu différente et en fonction des trois buts que l'on peut considérer en gestion de fondamentaux, à savoir : la recherche de la pérennisation et de la survie, de l'indépendance et de l'autonomie de décision et celle de la croissance et du pouvoir, Marchesnay (1992) a montré que l'on pouvait distinguer deux « idéaux types » d'entrepreneur : le « PIC » (pérennité, indépendance, croissance) et le « CAP » (croissance, autonomie, pérennité). On remarquera que, même si cette typologie recouvre pour une grande part celle de l'opportuniste/artisan, elle a le mérite de positionner les attitudes de l'entrepreneur autour des principaux structurants de son action. Elle ne se résume donc pas à un simple postulat culturaliste, notamment au travers de la relation à la modernité. Il convient de noter que, pour l'auteur, cette catégorisation a une valeur « idéal-typique » et qu'évidemment, les réalités observées ressortent souvent des deux types ainsi définis. De surcroît, aucune liaison automatique n'est faite entre type de profil et comportement stratégique et Marchesnay précise que l'on peut rencontrer des innovateurs chez les entrepreneurs de type PIC. Des observations similaires ont été proposées par Miner, Smith et Brocker (1992) concernant « l'inventeur entrepreneur » dont la caractéristique est, précisément, de ne pas s'insérer dans les typologies traditionnelles. Dernièrement, Marchesnay (1998) a essayé de dépasser cette typologie en abordant le problème de l'entrepreneur par rapport à son attitude face au risque. Une autre tentative de dépassement est opérée par Marchini (1988) qui distingue les petites entreprises stables, celles qui ne souhaitent pas grandir et qui resteront donc pour la plupart petites et les petites entreprises émergentes, qui, elles, du fait même de leurs choix stratégiques envisagent la croissance. Ces choix différents influent sur les styles de gestion, la petite entreprise émergente, au fur et à mesure de sa croissance, évoluant vers une posture plus managériale. Pour autant, ces précautions ne sont pas toujours prises⁸ et on constate, ces derniers temps, un intérêt renouvelé pour le « nouvel artisanat » (cahier des générations, 1999). Ce nouvel artisanat se caractérise par l'apparition de nouveaux métiers, la transformation de la chaîne de valeur des anciens et conséquence, l'apparition de nouveaux dirigeants plus diplômés et plus entrepreneuriaux. Pour les auteurs, ces transformations nécessiteraient une refonte des organismes représentatifs du secteur des métiers.

7. Pour autant la définition de la vision donnée par l'auteur nous semble éloignée de la réalité de la TPE parce qu'elle intègre la notion de positionnement, ignorée le plus souvent par les dirigeants des TPE (Pacitto et Tordjman, 2000).

8. L'utilisation de cette grille de lecture par les organismes institutionnels de l'artisanat en France et dans les domaines de la formation pose un certain nombre de problèmes, notamment ceux afférant à la sur-simplification des phénomènes observés et à l'utilisation d'une méthodologie du changement qui néglige des aspects essentiels touchant à la spécificité de ces entreprises.

Si ce dernier point ne pose pas problème, la nouveauté constatée nous paraît déjà datée et résulte pour une large part des mutations opérées dans le secteur des métiers dès la fin des années soixante dix. Ces profils différents coexistent depuis longtemps au sein du secteur des métiers et sont-ils aussi tranchés que les auteurs le laissent à penser? Ce qui repose la question de la pertinence des profilages opérés.

Trois problèmes semblent dès lors devoir être relevés.

Le premier consiste à imposer la figure de l'entrepreneur opportuniste ou managérial comme le modèle, la norme et, donc, tout aussi logiquement à considérer l'autre, c'est-à-dire l'artisan, comme une anomalie. D'une certaine manière, c'est un peu cette vision qui se dégage de l'étude de Rosa et Hale (1990) où « l'idéologie artisanale » est présentée comme une barrière, un frein à l'expansion d'activité et à l'adoption de comportements de gestion. Plus que le manque de ressources, c'est la persistance de cette idéologie artisanale, expliquent les auteurs, qui empêche les très petites entreprises de croître même lorsqu'elles le souhaitent. Même, si l'étude ne fait pas référence à des typologies connues, on se rend compte que l'opposition artisan versus homme d'affaires y renvoie implicitement.

D'une manière générale, cette orientation est d'autant plus critiquable lorsque ce type d'entrepreneur ressemble sur certains points à celui de la grande entreprise : comme lui, il raisonne en termes de flux, a une approche fine du marché et une sensibilité particulière pour l'innovation et préfère le formel à l'informel. Cette vision doit être également nuancée en raison d'études qualitatives qui, en mettant en évidence ces profils, survalorisent leur occurrence statistique. Enfin, le caractère singulier d'un comportement ne représente pas forcément la voie à suivre⁹. Dans la perspective étudiée, la non démarche marché des très petites entreprises apparaît comme une faiblesse et, donc, la voie à éviter dans une logique de développement.

Si cette logique peut se comprendre d'un point de vue théorique, elle occulte une certaine réalité qui montre les résultats décevants de ces démarches pour les très petites entreprises. Ainsi, nous avons pu constater, dans le cadre de nos activités liées au secteur de l'artisanat, que nombre d'expériences menées en direction de ces entreprises (dans le cadre de programmes gérés par les organismes professionnels ou institutionnels) ont donné des résultats très décevants.

On peut donc, au-delà des discours, s'interroger sur le bien-fondé de ces démarches qui, de fait, consistent à « normaliser » ces entreprises en légitimant une norme applicable à l'ensemble des entreprises¹⁰. Le second problème et, comme nous le développerons plus loin, réside dans le fait

9. Marchini (1995) souligne avec justesse combien une trop forte dichotomisation entre mode entrepreneurial de gestion et mode managérial peut conduire à de mauvaises conclusions quant à d'une part, la supériorité d'un mode sur l'autre et, d'autre part, sur le fait que ces deux modes loin de s'exclure doivent s'interpénétrer.

10. À cet égard, une brochure réalisée par les animateurs économiques de l'artisanat et intitulée « Animation économique et artisanat » est révélatrice d'une certaine manière de procéder. En effet, les concepts de réactivité, marketing, marché, positionnement y prédominent. La liaison est ainsi automatiquement faite, sans que nul résultat ne vienne étayer la démonstration, entre posture managériale et performance. Il faut donc lire le document comme un avertissement aux entreprises traditionnelles. Le recours au vocabulaire gestionnaire n'est plus que l'alibi d'un discours très prescriptif et quelque peu creux.

qu'en voulant différencier les entrepreneurs, on finit par négliger les caractéristiques communes des entreprises, notamment dans leurs relations à l'environnement. Marchesnay (2000) souligne, avec raison, que le monde de l'artisanat subit une transformation en profondeur, notamment avec la croissance des services et l'apparition de nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies. Pour autant, ces nouveaux entrepreneurs se différencient-ils autant que les apparences le laissent penser (notamment au niveau de leur formation) des artisans traditionnels ? Ainsi, pour ce qui concerne l'innovation technologique, le niveau de formation ne modifie pas la distribution des impulsions à l'innovation et, par là aussi, le statut de l'innovation. Il modifie, par contre, la perception qu'a l'entrepreneur de l'innovation et, en dernier lieu, sa propension à innover. Rien ne permet de conclure au caractère « schumpeterien » du dirigeant de la TPE innovante à son caractère pro-actif. Néanmoins, beaucoup de données montrent sa plus grande réactivité par rapport aux exigences de ses clientèles (Pacitto et Tordjman, 1999). En effet si les tenants de la « dénaturation » des démarches traditionnelles ont raison d'affirmer de l'intérêt des outils de la grande entreprise pour la PME, encore faut-il préciser quels types de PME sont concernés ? Il convient aussi de se demander si une des conditions premières de cette dénaturation ne dépend pas des degrés de différenciation des structures, degrés qui sont liés et les études quantitatives le montrent, au problème de la taille. Dans cette perspective, la dénaturation des TPE nous paraît lourde d'ambiguïtés. Enfin, la dernière difficulté des explications de type « profil » tient à la prise en compte dans les échantillons de critères de taille qui, même arbitraires, permettraient une plus grande validité des résultats obtenus. Il est clair qu'à partir du moment où l'échantillon ne spécifie pas la taille des entreprises choisies et « balaie » de la sorte les entreprises de un à plusieurs centaines de salariés, les typologies obtenues perdent forcément de leur pertinence et donc, en dernier lieu, de leur valeur explicative. Un auteur (Duchénaut, 1996) nous semble ne pas avoir évité ce travers, sa typologie se ressentant d'un certain effet taille, peut-être au fond plus explicatif qu'il n'y paraît à première vue. Est-il surprenant alors de constater que dans le type « patron artisan », on retrouve les entreprises de petite taille (26 salariés de moyenne) et dans la sous-catégorie « aigles » les entreprises de taille moyenne ? Les « aigles » ressemblent là aussi à la vision idéalisée de l'entrepreneur de la grande entreprise ! Ainsi, la spécificité que l'on met en avant pour définir le champ de recherche semble disparaître lorsque l'on rentre dans la réalité et que l'on passe de l'objet PME au champ PME (Torrès, 1998). Il y a donc, selon nous, intérêt du point de vue général des sciences de gestion, de faire accepter l'idée que la très petite entreprise qui ne s'intéresse pas au marché et ne recherche pas systématiquement la croissance n'est pas une anomalie, mais qu'elle a dans la plupart des cas, par rapport à son contexte et à ses ressources, la stratégie la plus raisonnable (cf 3) et qu'elle a ainsi des bonnes raisons d'agir de la sorte.

3. La mondialisation est-elle souhaitable ? : la proximité comme déterminant fondamental de la compétitivité des TPE

La proximité, pour la TPE, apparaît comme le structurant fondamental de sa gestion (Pacitto, Julien, Meier, 2002). Elle la conduit à gérer sa relation à l'environnement de manière particulière. Dans cette perspective, la recherche d'un lien privilégié avec le client ne saurait simplement s'interpréter comme une survivance archaïque appelée à disparaître mais comme une pratique indispensable qui permet la personnalisation, personnalisation considérée par les dirigeants des TPE comme leur principal avantage concurrentiel.

3.1. Proximité et activité commerciale

Torrès (2000) estime que la gestion de la proximité est le véritable « invariant » des PME, gestion qui présente à la fois des aspects internes et des aspects externes. Nous examinerons plus particulièrement ces derniers. Pour ce qui concerne la TPE, il est clair que l'extrême focalisation des TPE sur leur clientèle et le faible intérêt montré pour tout ce qui touche au marché en général et à la concurrence en particulier, révèlent une relation à l'environnement structurée autour de la proximité. En souhaitant personnaliser sa relation à l'environnement, le dirigeant de la TPE s'oblige par la même, à restreindre son champ d'intervention. De la sorte, ces dirigeants préfèrent des clientèles peu nombreuses géographiquement proches à un accroissement en volume de celles-ci et à un possible éloignement géographique. Comme le soulignent Bentabet, Michun et Trouvé (1999) en s'appuyant sur les différentes études statistiques réalisées sur le sujet, « plus la taille de l'entreprise est faible, plus le marché de celle-ci est géographiquement restreint ». Savoye (1994) explique cette orientation, pour ce qui concerne les TPE industrielles, par un positionnement différent. En effet, alors que celles-ci privilégient des activités plutôt soutenues par la demande intérieure des ménages et organisées autour des marchés locaux (imprimerie, industrie mécanique, du bois, ameublement), les grandes entreprises vont privilégier des activités soutenues par la demande extérieure (construction aéronautique, sidérurgie, caoutchouc, chimie de base, matériel de précision). L'enquête commerciale révèle des taux de concentration des clientèles assez conséquents. Ainsi, près de 40 % du chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon est généré par trois clients et les trois plus grosses commandes représentent 30 % de ce même chiffre d'affaires. Ces clientèles restreintes présentent l'avantage d'être des clientèles régulières, ces dernières représentant 60 % du chiffre d'affaires des entreprises enquêtées. Ceci peut expliquer le désintérêt de ces entreprises pour les outils commerciaux, comme nous l'avons montré. Déclarant parfaitement connaître leurs clientèles (confondues avec le marché) les dirigeants des TPE ne voient pas l'intérêt des études de marché ni celui de l'utilisation d'outils commerciaux plus simples (publipostages).

Dans l'enquête, ils se sont de la même façon montré assez réservés vis-à-vis de la fonction commerciale en général. Pour plus de 55 % des dirigeants des entreprises de moins de dix salariés, celle-ci n'apparaît pas primordiale. La césure est ici forte avec les dirigeants des petites entreprises, qui l'estiment, eux, très majoritairement, primordiale¹¹.

On peut poser comme hypothèse que ces comportements contrastés reflètent des choix de clientèle différents. Ainsi, comme le révèle le tableau 1, les très petites entreprises privilégient nettement les clientèles des particuliers et celles des artisans et PME, à l'encontre des firmes ayant entre 11 et 20 employés et surtout celles ayant plus de 20 employés. Ces choix sont directement reliés à la proximité relationnelle que recherche le dirigeant de la TPE et on se rend compte que les structures de clientèle différencient très petites entreprises et petites entreprises. Les petites entreprises sont nettement moins réticentes, par exemple, à desservir la clientèle des grandes entreprises ou des administrations.

¹¹. 60 % des dirigeants des entreprises de 11 à 20 salariés et 80 % de celles de 20 à 50, estiment la fonction commerciale primordiale.

Tableau 1 - Répartition du chiffre d'affaires selon la clientèle

	Grandes entreprises	Artisans et PME	Administrations, collectivités	Particuliers, associations	Négoce et revendeurs
Total	24.72	22.95	12.70	32.11	7.52
Activités					
Imprimeurs	39.09	38.56	10.40	8.20	3.76
Prothèses	3.35	9.65	13.31	67.74	5.96
Divers	29.78	18.10	14.84	23.61	13.66
Taille					
1 à 6	16.86	29.23	6.00	44.21	3.71
7 à 10	17.63	21.39	14.14	38.88	7.96
11 à 20	31.04	21.29	12.43	24.19	11.06
Plus de 20	42.88	18.86	20	10.32	7.94

Source : Enquête IRG

Une autre étude, portant sur les créateurs d'entreprises et menée par l'INSEE (Monchoix et Bonneau, 1996) révèle des résultats similaires. Les TPE nouvellement créées ou reprises demeurent peu concernées par le marché des administrations (4.6 %) et privilégient nettement les particuliers (62.3 %).

Cette proximité entraîne la réactivité de la TPE. Ces entreprises doivent donc d'abord s'évaluer par rapport à leur capacité à suivre les exigences de leurs clients et non par rapport à un marché en général. Cette recherche de la proximité a sans aucun doute des causes « culturelles » mais elle résulte aussi de causes plus objectives, plus rationnelles. Elle est en effet liée au manque de ressources des TPE. C'est la proximité et ainsi la régularité avec les clients qui permettent un engagement maximal des ressources et cet engagement dépend du degré de stabilité de l'environnement dans lequel évoluent les TPE.

Au contraire, la volatilité de la clientèle et l'incertitude que cela entraîne ne sont pas, du point de vue de la TPE, des déterminants de la compétitivité. La conquête systématique de nouveaux clients obligerait nombre de TPE à une dispersion des ressources qu'elles ne pourraient pas assumer. La personnalisation apparaît aussi dans cette perspective comme une réponse adaptée. La personnalisation permet de capter de nouvelles idées, trouver de nouvelles solutions et en dernier lieu de faire évoluer une prestation en testant un nouveau savoir-faire ou de nouvelles applications. Les résultats de l'enquête innovation confirment ces premiers constats.

3.2. Proximité et innovation

Les investigations préliminaires à la rédaction du questionnaire nous avaient d'ailleurs révélé l'importance qu'attachaient les dirigeants des TPE à leurs clientèles. Dans cette perspective reprendre, dans le questionnement relatif aux impulsions à l'innovation, la traditionnelle opposition entre *attirance de la demande* et *pression de la technologie* nous eût exposé à des résultats déconcertants. En effet celle-ci repose sur une conception du marché qui est celle de la moyenne et grande entreprise. Le problème c'est que pour les dirigeants de la TPE, la clientèle n'est pas considérée comme une force du marché. Ceci nous a conduit à dissocier dans le questionnement les exigences de la clientèle des pressions de la concurrence. Les résultats (tableau 2) mettent en évidence le rôle joué par les exigences de la clientèle qui constituent la

première impulsion à l'innovation des TPE et ce, quel que soit leur secteur d'appartenance ou la formation du dirigeant.

Tableau 2 - Impulsions à l'innovation (intensités moyennes)

	Exigences de la clientèle	Pressions de la concurrence	Être à la pointe des techniques
ENSEMBLE	2,77	2,09	2,27

Échelle de 1 à 4

Source : enquête Time.

Le dirigeant de la TPE, dans la majorité des cas, innove non pour se positionner, mais pour répondre à une demande explicite d'un client. C'est sa relation avec le client ou les clients qui structure son processus innovant. Innover exige donc de la part du dirigeant de la TPE, une connaissance intime de ces derniers. Sa capacité à traduire en réalisations concrètes leurs exigences dépend en dernier lieu de la qualité de cette relation. De la sorte, la personnalisation est comme dans le cas de la commercialisation une nécessité pratique et non plus seulement un trait culturel distinctif.

De ce point de vue, la structure de clientèle de ces entreprises a une forte influence sur leur propension à innover. On constate que plus les TPE sont en relation avec des clientèles technologiquement exigeantes (secteur de la défense, automobile) et de plus grande taille (moyenne et grande entreprises), plus leur propension à innover est grande (Bernard et Torre, 1994). La capacité à innover de la TPE est donc directement reliée à celle de ses clients (Pacitto et Tordjman, 1999).

Ces constatations expliquent aussi, en partie, la défiance des dirigeants des TPE, vis-à-vis des processus de structuration formelle de la recherche et développement et ainsi des préférences jusqu'à un certain point pour l'innovation informelle (Marchesnay et Julien, 1990). Ce n'est pas seulement une perte de contrôle par le dirigeant analysée en termes de pouvoir qui est ici redoutée, mais bien plutôt la perte de cohésion stratégique (Porter, 1999) que permet la proximité entre le dirigeant et son environnement et, qui serait amoindrie et fragilisée par la distanciation que provoqueraient les processus de différenciation structurelle. Comme pour le cas de la commercialisation, 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.

De surcroît, le caractère tacite des savoir-faire à l'œuvre dans les TPE apparaît comme peu compatible avec une éventuelle fonctionnalisation de l'innovation. La transmission d'un savoir tacite nécessite du temps (il s'opère par le biais de l'expérimentation), temps dont ne dispose que très rarement le dirigeant de la TPE (Candau, 1981). Organisation « mémorisante » (Girod, 1995), la TPE apprend en capitalisant des savoirs d'origine diverse et cette capitalisation s'effectue, dans la grande majorité des cas, à travers le canal du seul dirigeant d'entreprise. 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. L'amoindrissement de l'intensité de ces processus aurait, sans aucun doute, des répercussions sur

la compétitivité des TPE. 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.

Les stratégies de proximité ne sont pas incompatibles avec des stratégies d'ouverture (et notamment à l'international). Elles en précisent seulement les conditions. Des stratégies de mondialisation qui bouleverseraient les équilibres de la TPE contribueraient plus sûrement à sa perte qu'à sa pérennité. La nécessité de la mondialisation dépend donc en dernier lieu de la capacité de l'entreprise à en tirer profit et dans ce cas elle constituera sûrement une opportunité. Il est évident, par exemple, qu'une plus grande ouverture internationale, permettra, dans certains cas, à la TPE de rencontrer des clients plus exigeants, rencontre qui peut se traduire par un renforcement de la capacité innovante de l'entreprise. Dans une même perspective, l'exportation permettra à ces entreprises de rentrer en contact avec de multiples institutions et d'activer par la suite des centres de ressources plus diversifiés. Cette capacité à élargir son champ d'intervention, dépendra aussi de la capacité de la TPE à ne pas remettre en cause sa cohérence stratégique, qui constitue de fait, son principal levier de compétitivité.

Bibliographie

- Bannock, G. (1981), *The Economics of Small Firms : Return from the Wilderness*, Oxford, Basil Blackwell.
- Bentabet, E, S.Mitchum et P.Trouvé (1999), *Gestion des hommes et formation dans la très petite entreprise*, Etude n°72, Céreg.
- Bernard, J. et A. Torre (1994), « La dynamique d'innovation et de R-D des PMI françaises », *Revue Internationale PME*, vol. 7, nos 3-3, p. 19-40.
- Boudon, R. (1986) *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Points seuil.
- Boudon, R. (1990) *L'art de se persuader*, Fayard.
- Boudon, R. (1995) *Le juste et le vrai*, Fayard.
- Boyer, L. et Y Germain (dir.) (1999), « Moyennes entreprises : entre préoccupations managériales et réflexions académiques », numéro spécial de la revue *Gestion 2000*, nov. déc, p.17-35.
- Candau, P. (1981), « Pour une taxinomie de l'hypofirme », *Revue d'Économie Industrielle*, vol.16, p. 16-33.
- Davidsson, P. (1988), "Type of man and type of company revised : a confirmatory cluster analysis approach", *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA, :Basbon College, p. 88-105.
- Day, G. (1994),« Continuous learning about markets », *California Management Review*,vol.36, n° 4, p. 9-31.
- Dennis WJ, (1987) « Small retailer forecast of next quarter sales :how accurate ? » in GE Hills (ed), *Research at the marketing entrepreneurship interface*, University of illinois, Chicago.
- Ducheneaut, B. (1996) *Les Dirigeants de PME*, Maxima, Paris, p. 516.
- Filion, L.J. (2000), Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME, dans Coté, M. et Taieb H. (dir), *Le management aujourd'hui une perspective nord-américaine*, presses de l'Université de Laval, p.649-664.
- Girod, M (1995), « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de gestion*, septembre- octobre, p.30-42.
- Hermann, JL (1998), « Le marketing en PME manufacturières, les pratiques de quelques entreprises lorraines lors du développement du produit » in Actes du Ivème congrès francophone sur la PME, 22, 23, 24 octobre, Nancy-Metz.
- Julien, P-A, et J.Chicha, (1982), « Vers une typologie multicritères des PME manufacturières », *Cahiers de recherche du GREPME*, no 82-06.
- Julien, P-A. (1997), (dir.), *Les PME : bilan et perspectives*, Québec, Éditions Inter Univeristaires et Paris, Éditions Economica, deuxième édition, chap. 1.
- Julien, P.A. (2001), « L'innovation dans les PME », dans P. Mustar et H. Penan, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Économica.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1987), *La petite entreprise-principes d'économie et de gestion-Vuibert/G.Vermette*
- Julien, P.A. , L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy (1999), « Types of technological scanning in manufacturing SMEs : an empirical analysis of pattern and determinants », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, no 4, p. 281-300.

- Kaminski, P. (1994), « L'innovation dans la micro-entreprise au cœur de la relation de sous-traitance », Sessi, n°41.
- Letowski, A. (1987), *Les systèmes socioculturels de l'artisanat face aux mutations*, Thèse de doctorat en sociologie des organisations, Université Paris Dauphine.
- Mac Clelland, D. et D. Winter (1969), *Motivation economic achievement*, New York free Press.
- MacDaniel, SW et A.Parasunaram (1985) "Small business experience with and attitudes toward formal marketing research", *American Journal Of Small Business*, Spring, p.1-6.
- MacDaniel, SW et A.Parasunaram (1986) "Practical guidelines for small business marketing research", *Journal Of Small Business Management*, vol.24, n°1, January, p.1-9.
- Marchenay, M. et P.A. Julien (1990), « Small business as space of transaction », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 2, no 2, p. 267-277.
- Marchesnay, M. et C. Fourcade (dir.) (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Paris, Nathan.
- Marchini, I. (1995), *Il governo delle piccola impresa, vol.1 : le basi delle conoscenze*, Genova, INS-EDIT, 150p.
- Marchini, I. (1995), *Il governo delle piccola impresa, vol.2 : La gestione strategica*, Genova, INS-EDIT, 366p.
- Marchini, I. (1997) "Il difficile rapporto tra piccola impresa e marketing: lo stato delle conoscenze, *Small Business/Piccola impresa* vol°1, p.3-12.
- Marchini, I. (1998), *Il governo delle piccola impresa, vol.3 : La gestione delle funzioni*, Genova, INS-EDIT, 470p.
- Mendelssohn, J. (1991), « Small firm and the marketing mission », *Accountancy*, no 107, p. 96-97.
- Monchoix, X et J.Bonneau (1996) « les créations d'entreprises du premier semestre 1994 : résultats détaillés nationaux et régionaux », Paris, Insee résultats, n°455-456.
- OCDE, (1993) *La mesure des activités scientifiques et technologiques: méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental*, cinquième édition, Paris.
- Pacitto, J-C. et F.Tordjman (1999), « L'innovation dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques », *Revue internationale PME*, vol.12, no 3, p.59-90.
- Pacitto, J-C. et F.Tordjman (2000), « Très petite entreprise et marketing : les causes d'un malentendu », *Revue Internationale PME*, vol.13, n°3-4, p.37-62.
- Perreault, JD (1997) « Le marketing de la PME » in *Les PME ; bilan et perspective* sous la direction de PA Julien, Economica, p.163-188.
- Peterson RT, (1989) « Small business adoption of the marketing concept vs other business strategies », *Journal of Small Business management*, January, p.38-46.
- Polge, M. (2000), « Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en petite entreprise ? », *Revue Internationale PME*, vol.13, n°3-4, p.119-141.
- Porter, M. (1999) « qu'est-ce que la stratégie ? » dans *la concurrence selon porter*, Paris, Interéditions, 647p.
- Rizzoni, A. « (1994) « Technology and Organization in Small Firms : an Interpretative Framework » *Revue*

d'Economie Industrielle, n° 67, p 135-155.

Rosa, P et R. Hale (1990) "The crafts ideology: as a barrier ", *Small Business/Piccola impresa*, 1, p.27-45.

Sabarly, F. (1995) "création d'entreprise: les mesures à prendre", *L'Entreprise* n°121, p.65-66.

Savoie, B (1994), « La taille des entreprises, élément structurant du système productif : analyse française et communautaire », *Revue d'Economie Industrielle*, n°67, p.103-119.

Scase, R. et R. Goffee (1980), *The Real World of the Small Business Owner*, Londres, Croom Helm.

SESSI (1994), *L'innovation technologique dans l'industrie*, Paris, ministère de l'industrie.

Siméoni, M. (1998), « Le rôle du savoir-faire dans la firme artisanale », Communication au IV^{ème} congrès francophone sur la PME, 22-24 octobre 1998, Nancy, Metz.

Smeltzer, L, GL.Fann et VN.Nikolaisen (1988) « Environmental scanning practices in small business », *Journal Of Small Business Management*, July, Vol ;26, p.55-64.

Smith, N.R. (1967), « The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company »
Bureau of business and Economic research, Michigan State University, East Lansing, Mich.

Smith, N.R. et J.B. Miner. (1983), « Type of entrepreneur of firm and entrepreneurial motivation : implication for organisational life cycle theory », *Strategic Management Journal*, vol. 4, n° 4.

Storey, D. (1994), *Understanding the Small Business Sectors*, Londres, Routledge.

Torrès, O. (1998), *PME, de nouvelles approches*, Paris, Economica.

Torrès, O. (1999), *Les PME. Un exposé pour comprendre. Un essai pour réfléchir*. Paris, Flammarion.

Torrès, O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », communication au 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, octobre, Lille.

Woo, CY., A.C.Cooper et W.E. Dunkenberg, (1991), « The development and interpretation of entrepreneurial typologies », *Journal of Business Venturing*, vol 6, n° 2, P.93-114.