



Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises

Olivier TORRES

Maître de Conférences

ERFI - GREG

Université Paul Valéry – Montpellier III

e-mail : olivier.torres@univ-montp3.fr

www.oliviertorres.net

Résumé

L'objet de cette communication est de montrer le rôle central que la proximité exerce dans la gestion des entreprises de faible dimension (petitesse) en s'appuyant sur les travaux de Abraham Moles et Elisabeth Rohmer, deux psychologues français qui ont jeté les bases d'une psychologie de l'espace dans les années 70. Selon ces derniers, la perception de l'espace est régit par une Loi proxémique : "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". Cet article montre dans quelle mesure cette Loi proxémique fournit un cadre d'analyse particulièrement fécond pour comprendre le fonctionnement typique des entreprises de petite dimension.

Il est également montré que la petitesse de l'entreprise induit ce que Mahé de Boislandelle appelle des effets de grossissement (*effet de Proportion, effet de Nombre, effet de Microcosme et effet d'Egotrophie*) qui intensifient la Loi Proxémique et peuvent donner lieu à ce que nous appelons une "*proxémique aiguë*" (surévaluation de ce qui est proche, sous-évaluation de ce qui est lointain).

La thèse centrale défendue dans cet article est que la proximité est le mécanisme de hiérarchisation qui détermine le fonctionnement des petites et toutes petites entreprises. La proximité 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. 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. Cette préférence pour la proximité et la gestion qui en découle est un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la petite entreprise de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution.

Cette reformulation conceptuelle autour de la proximité permet alors de regrouper tous les caractères de la PE autour d'un mécanisme explicatif (la proximité). Cet article s'inscrit résolument dans la perspective d'une gestion spécifique des entreprises de petite taille obéissant à un *principe de proximité* et incite les PMistes à prendre davantage en compte la proximité dans leurs problématiques de recherche.

*"Trop de distance ou trop de proximité empêche la
vue"*

Blaise Pascal

*"Le problème des PME, ce n'est pas d'être
petites mais d'être isolées"*

*Michael Piore, Conférence inaugurale du CIFPME
de Trois-Rivières en 1996*

La mise en évidence du rôle de la proximité dans les relations entrepreneuriales n'est pas nouvelle. Parmi les économistes classiques, plusieurs d'entre eux l'avaient déjà intégré dans leurs analyses. Par exemple, dans les travaux de J. B. Say, la proximité est considérée comme un facteur de monopole interstitiel (*"L'éloignement des fonds de terre équivaut à la stérilité et la proximité équivaut à un monopole"*). Dans cette conception, l'espace se réduit à un simple coût de transport ou à un prix foncier (Rallet, 2000). Cette conception "pauvre" de l'espace sera très rapidement abandonnée lorsque Alfred Marshall, dans ses principes d'économie, évoquera l'existence de district industriel, faisant ainsi de l'espace plus qu'un simple coût de transport. Pour ce dernier, l'espace peut générer des rendements croissants qui sont à la base des phénomènes d'agglomération. Marshall (1919) montre que parallèlement au processus dominant de concentration industrielle qui repose sur le principe des économies d'échelle (le cas de Birmingham), il coexiste le modèle des districts industriels, entité économique composée essentiellement de petites unités spécialisées et indépendantes, dont l'efficacité collective est en quelque sorte stimulée par des formes de coopération informelle liées à la proximité : *"Lorsqu'une industrie a choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps, tant sont grands les avantages que présente pour des gens adonnés à la même industrie, le fait d'être près les uns des autres"*. Cette forte densité entrepreneuriale en un même lieu produit des rendements croissants grâce à des externalités positives que Marshall qualifie d'*atmosphère industrielle* (les secrets de l'industrie se trouvent dans l'air) : *"Si un homme a une nouvelle idée, elle est prise par d'autres et combinée avec de nouvelles suggestions de leur part et ce devient ainsi la source encore d'autres nouvelles idées. Et ainsi les commerces subsidiaires grandissent dans le voisinage lui fournissant des machines et des matériaux, organisant son trafic..."*. Dans les districts industriels, *"les forces sociales coopèrent avec l'économie : il y a souvent des amitiés fortes entre les employeurs et les employés"*. Les multiples liens de proximité¹ (géographique, économique, sociale, voire familiale) et la densité des interactions non intentionnelles font de ces districts industriels des poches de richesse.

L'analyse économique contemporaine continuera d'intégrer les phénomènes de proximité, soit pour expliquer dans quelle mesure la population et les activités sont inégalement réparties

¹ Un district industriel combine deux types de proximité : proximité géographique et proximité organisationnelle. Les entreprises sont à la fois en termes de rapport de similitude et d'appartenance mais se trouvent également à une distance fonctionnelle faible les unes des autres. (Gilly et Torre, 2000 : 13)

dans l'espace et concentrées en un certain nombre d'agglomération dont le développement est caractérisé par des mécanismes d'autorenforcement (cf. les travaux de Krugman), soit pour analyser les interactions entre milieux locaux et réseaux d'innovation (cf. le courant du GREMI - *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs*).

Bien que de nombreux travaux se poursuivent, notamment sous l'impulsion du groupe "dynamique de proximité" (Gilly et Torre, 2000), il semble que ces apports s'inscrivent quasi-exclusivement dans une conception où l'espace se caractérise par des densités plus ou moins grandes, réparties de façon plus ou moins rationnelles et organisées. En ce sens, les conceptions de l'espace et de la proximité chez l'économiste se rapprochent de la logique du géographe ou de l'aménageur. L'économiste développe une science des rapports économiques et sociaux à partir d'une typologie des discontinuités locales, des propriétés qu'elles confèrent à l'espace (proximité fonctionnelle, proximité organisationnelle, proximité institutionnelle...) et des relations qui s'établissent entre ces diverses formes de proximité. Dans cette conception, "la proximité renvoie à l'hypothèse de base d'une séparation entre les agents (individuels ou collectifs) et donc à leur éloignement plus ou moins fort" (Gilly et Torre, 2000). Il n'y a pas de centre, chaque être ou chaque organisation existe indépendamment et, pour reprendre les propos de Moles et Rohmer (1978) "le système philosophique ainsi constitué correspond à une éthique de la coexistence". L'économiste adopte le point de vue d'un observateur extérieur (qui n'habite pas cet espace) et qui examine de manière rationnelle un monde étendu et illimité dans lequel tous les points s'avèrent équivalents, car aucun n'a à être privilégié. Cette attitude correspond à une philosophie cartésienne de l'espace comme *étendue*.

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

C'est ainsi que Moles et Rohmer (1978) définissent la notion de *Loi Proxémique*² dans leur ouvrage "La psychologie de l'espace". Selon ces derniers, *fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être*" (Fig 1-a). La Loi proxémique apparaît comme un principe d'ordonnancement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu.

² La proxémique est un terme inventé par Hall qui signifie l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'Homme (Lire Hall, 1981).

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

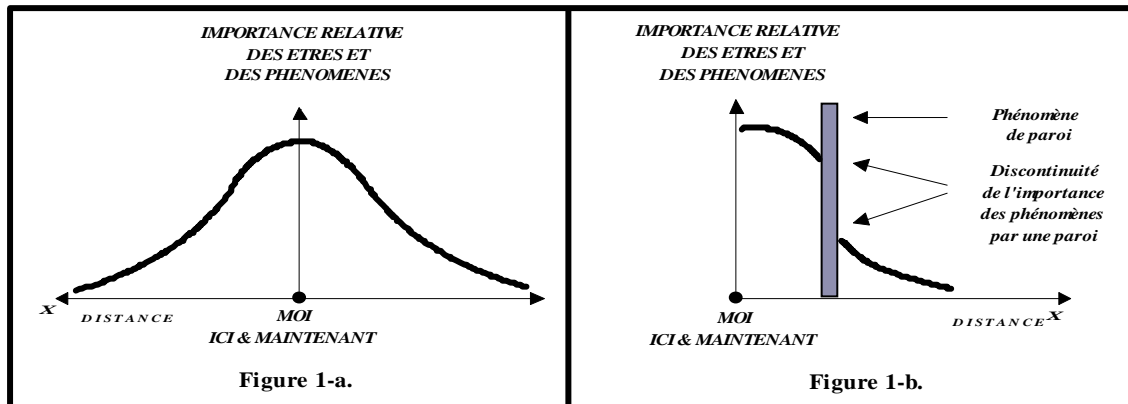


Figure 1. – La Loi proxémique (1-a) et le phénomène de paroi (1-b) de Moles et Rohmer

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

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

de l'espace de Moles et Rohmer et la loi Proxémique qui en découle paraissent judicieuses pour expliquer les mécanismes de fonctionnement d'une gestion fortement personnalisée.

L'objet de cet article est de montrer quels sont le rôle et l'importance de la proximité dans la gestion des PE & TPE dont la Loi Proxémique énoncée par Moles et Rohmer fournit un cadre d'analyse particulièrement fécond pour en comprendre le fonctionnement. Nous montrerons dans quelle mesure, la proximité induit un principe de hiérarchisation dans la gestion des PE & TPE. Nous montrerons que la petite taille (ou *petitesse*) induit des effets de grossissement qui intensifient la Loi proxémique énoncée par Moles et Rohmer pouvant donner lieu à ce que nous appellerons une "*proxémique aiguë*".

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

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

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

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

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

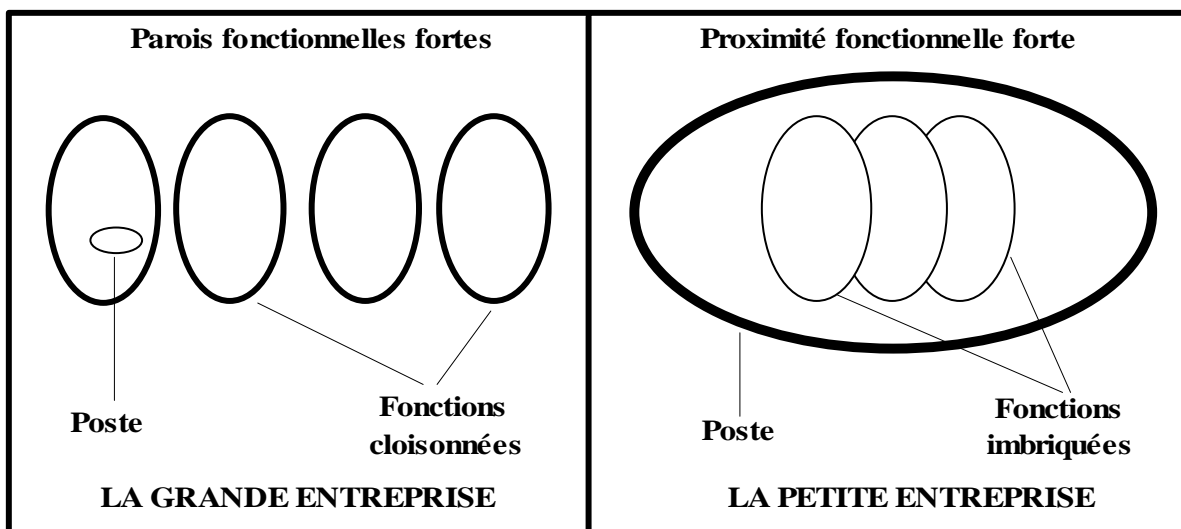
1. 1. Grossissement de l'Importance des êtres et des phénomènes et l'effet de Nombre.

Selon Mahé de Boislandelle (1996), l'effet de nombre est défini comme "le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail". En raison des capacités cognitives limitées d'un individu moyen, plus le nombre des relations diminue, plus la connaissance individualisée de chacun, par le dirigeant aura des chances d'être approfondie et inversement. De là découle une augmentation du poids relatif de chacun dans les petites structures. Ce poids peut être renforcé également par la confusion entre un individu et une fonction ou encore un poste et une fonction.

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

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

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



Source : adapté de Mahé de Boislandelle, 1996 : 104.

Plus la taille est grande, plus les fonctions sont différenciées, cloisonnées, regroupant chacune plusieurs postes. A l'inverse, plus la taille se réduit, plus les fonctions s'imbriquent les unes aux autres. Lorsque l'effectif est faible, c'est le poste et non la fonction qui devient l'unité organisationnelle de base. Plus la taille est petite, plus les salariés exercent plusieurs activités qui relèvent de fonctions différentes. Ceci fait que dans les PE & TPE, il est nécessaire de concevoir le salarié au sein d'un système d'interdépendances plus ou moins fortes entre les fonctions. Ce point explique que chaque salarié dans une entreprise de petite dimension occupe une place plus importante. Ce ne sont pas les fonctions mais les postes de travail et surtout les personnes qui déterminent le schéma organisationnel.

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

Selon Mahé de Boislandelle (1998), l'effet de Microcosme se définit par le fait qu'un dirigeant de PE focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). Cet effet de Microcosme résulte d'une forte implication du dirigeant dans l'organisation, de l'intensité affective de ses relations, des urgences ressenties et du nombre des activités dont le dirigeant assure la charge. L'effet de Microcosme s'exerce aussi dans les relations que l'entreprise noue avec son environnement. D'un point de vue externe, l'image de l'entreprise sera affectée par le capital relationnel du dirigeant qui joue souvent un rôle clé au travers de ses participations publiques professionnelles, sociales ou politiques.

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

Cet effet de Microcosme se trouve renforcé par les caractéristiques propres aux PE : un marché restreint, souvent local, la fabrication d'un seul produit, une absence totale de prévisions ou de normes, une structure informelle qui renforce le poids des relations interpersonnelles, une forte intégration à l'ensemble régional, un capital réparti entre un petit nombre de propriétaires... Le caractère compact et punctiforme des structures

organisationnelles des entreprises de petite taille favorise la prégnance d'un point Ici. Selon Moles et Rohmer (1978), "le point Ici a d'autant plus d'existence que moi-même, j'y ai plus existé. Cette existence se ramène d'abord à un certain nombre d'actions effectuées par moi dans le lieu "Ici". Nous dirons encore que le point Ici est d'autant plus prégnant qu'il est riche d'actes ou événements dans lesquels je suis impliqué et par là, plus chargé de souvenirs. L'opposition de l'Ici et de l'Ailleurs est d'autant mieux marquée que mes actes se réalisent Ici au détriment d'un Ailleurs éventuel".

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

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

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

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

Cette personnalisation de la gestion de la PE peut alors se traduire par une disposition du patron à rapporter tout à soi que nous appellerons l'effet d'Egotrophie. Cet effet symbolise le risque de grossissement de l'*ego* ou du *Moi* du dirigeant de PE dont l'attitude trop nombriliste

peut nuire à la lucidité nécessaire pour gérer une affaire. L'effet d'Egotrophie explique en partie les difficultés que les dirigeants éprouvent lorsqu'ils désirent transmettre leur entreprise. L'extrême dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son dirigeant rend souvent ce dernier indispensable, voire irremplaçable. Pour peu qu'il n'ait pas préparé sa succession, il est fort possible que personne ne puisse reprendre son affaire. La centralisation de la prise de décision n'est pas non plus de nature à favoriser la relève au sein de l'entreprise. Cette hypercentralisation peut renforcer le sentiment que le patron ne doit sa réussite qu'à lui-même, à son courage et à son obstination, enfermant certains d'entre eux dans une tour d'ivoire.

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

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

L'effet de proportion introduit l'idée d'une discontinuité ou d'une variation brusque, ce qui aura pour conséquence de faire émerger ce que Moles et Rohmer (1978) appellent un *phénomène de paroi*. "Quand on introduit une paroi dans l'espace libre, les phénomènes extérieurs perçus de l'intérieur diminuent subjectivement de grandeur. Tout se passe comme s'ils étaient éloignés du point Ici de référence : la paroi a pour effet de "condenser" l'espace" (Figure 1-b).

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

En intégrant l'effet de Proportion à la Loi Proxémique de Moles et Rohmer, on peut constater qu'il introduit l'idée d'une discontinuité ou d'une variation brusque, ce qui aura pour conséquence de faire émerger ce que Moles et Rohmer (1978) appellent un *phénomène de paroi*. "Quand on introduit une paroi dans l'espace libre, les phénomènes extérieurs perçus de

l'intérieur diminuent subjectivement de grandeur. Tout se passe comme s'ils étaient éloignés du point Ici de référence : la paroi a pour effet de "condenser" l'espace" (Figure 1-b).

Tout ceci fait que la petitesse de la taille s'accompagne souvent d'une augmentation de la fréquence des événements susceptibles de perturber l'activité décisionnelle du dirigeant. Cela s'explique par la centralisation qui conduit à alourdir l'agenda décisionnel par les problèmes du court terme. Ainsi, dans son étude de la gestion au quotidien des priorités du dirigeant, Drucker-Godard (2000) montre en partie, que la centralisation se traduit souvent par un fort ancrage dans le court terme et l'opérationnel. "Cette spécificité de la PME tient, en partie, à la gestion du temps des dirigeants. Ils ont des emplois du temps surchargés en dépit d'un nombre d'heures de travail très élevé". De plus, "certains dirigeants, du fait de leur formation, de leur cursus professionnel, de leur centre d'intérêt, se focalisent en priorité sur les questions opérationnelles. Ils ont ainsi une attitude de retrait par rapport au fonctionnement interne de l'organisation et à sa stratégie" (Drucker-Godard, 2000). L'affaiblissement de l'autonomie liée à la petite taille expose souvent le directeur général aux perturbations quotidiennes et en cela l'empêche de consacrer du temps à la réflexion et de prendre du recul.

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

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

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

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

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

L'appartement autorise une forte appropriation (le point Ici est d'autant plus prégnant qu'il est riche d'actes ou événements dans lesquels je suis impliqué et par là, plus chargé de souvenirs. L'opposition de l'Ici et de l'Ailleurs est d'autant mieux marquée que mes actes se réalisent Ici au détriment d'un Ailleurs éventuel (...)) La paroi est ici épaisse et dure : la domination s'exerce à l'intérieur des murs résistants et s'arrête à l'extérieur" (Moles et Rohmer, 1978). La petitesse des entreprises accentue donc la constitution d'un "chez soi", lieu privé par excellence où le dirigeant exerce pleinement son emprise, ce qui rend possible une gestion personnalisée. Cet effet de paroi permet également d'expliquer l'allergie de certains dirigeants de petite entreprise à rendre des comptes sur leur propre fonctionnement. La loi des 35 heures en France est vécue par certains petits patrons comme une véritable intrusion de l'Etat dans le fonctionnement interne de l'entreprise. De même, comme le déclarent Charpentier et Lepley (2002), les petites entreprises se caractérisent par l'absence quasi organique d'institutions représentatives du personnel. "L'agent syndicat est souvent vilipendé notamment parce qu'il introduirait des procédures exogènes à la micro-organisation" (Lepley, 2002). Enfin, lorsque des grands donneurs d'ordre imposent à leurs petits sous-traitants de nouvelles normes comme l'ISO, l'EDI ou le Juste-à-Temps, les résultats obtenus s'avèrent très souvent médiocres (Curvalle et Torrès, 1998). La petitesse confère au fonctionnement de l'entreprise un caractère domestique où les normes relèvent directement de l'autorité du chef d'entreprise et sont plus rarement soumises au principe d'un tiers extérieur. La petitesse épaissit donc les parois qui séparent le dedans et le dehors, ce qui explique le fort isolement dans lequel fonctionnent un grand nombre de PE & TPE.

Cet isolement limite la perception des événements extérieurs et renforce le poids des éléments internes, démultipliant ainsi les effets de proxémie et plus particulièrement le rôle et l'importance du Moi qui devient le point central sur lequel repose tout le système de gestion. C'est cet aspect qui fait dire à beaucoup de PMistes que la gestion de la PE est fortement personnalisée, ce qui peut donner lieu à une *proxémie aiguë* par intensification simultanée du Moi, de l'Ici et du Maintenant, de l'importance relative des phénomènes et des phénomènes de paroi (Figure 3). La "*proxémie aiguë*" se traduit par une réduction du champ de vision du dirigeant en raison d'une tendance du dirigeant à *systématiquement* surévaluer tout ce qui est proche et sous-évaluer tout ce qui est lointain. Cette exacerbation de l'effet de proximité peu amener le dirigeant à occulter totalement ce que Julien appelle les signaux faibles. "Les signaux faibles sont ceux que généralement les gens d'affaires perçoivent mal, soit parce qu'ils s'y intéressent peu, soit à cause d'un langage, d'objectifs et de forme organisationnelles trop éloignées de leurs préoccupations ou de leurs façons d'appréhender la réalité" (Julien, 2001-b : 149). Or, ces signaux faibles sont souvent à l'origine de l'innovation et de la croissance forte et rapide des entreprises de faible taille.

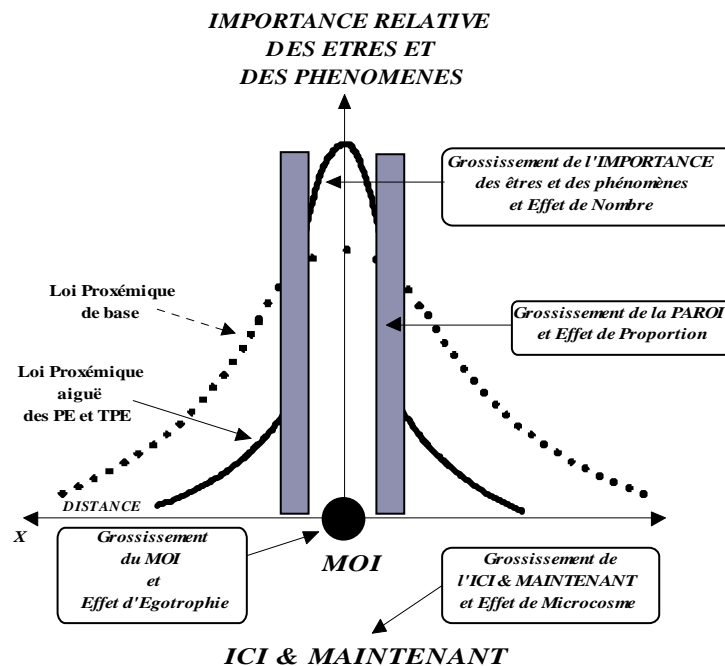


Figure 2. - Amplification de la Loi Proxémique par les effets de grossissement

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

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

Conclusion : la petitesse des entreprises conçue comme un *mix* de proximité

Cette loi proxémique nous incite à poursuivre notre effort de généralisation en montrant que les principales caractéristiques de la petite entreprise peuvent être interprétées comme une forme particulière de proximité. En reprenant la synthèse de la recherche en PME présentée par Julien et son équipe du GREPME (1998), on peut constater que chaque spécificité est une forme de proximité (Tableau 2).

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 ne peuvent que 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 s'exerce d'autant plus facilement que 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 quotidiennement 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'imbrication fonctionnelle au sein de l'entreprise. Pour résumer notre propos, nous retiendrons la notion de *proximité fonctionnelle* 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*.

Enfin, 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). Les PE puisent leur efficacité de l'aptitude à savoir profiter de toutes les opportunités et ressources locales pour tirer parti des transformations du marché. C'est en cela que la flexibilité est intrinsèquement "d'essence locale" puisque les différentes formes de flexibilité tiennent beaucoup plus du bricolage que d'un savoir-faire codifié et légitimé (Courault, 1993). 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*.

En définitive, chacune des spécificités de gestion des petites et toutes petites entreprises 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, fonctionnelle, 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 (cf GREPME)	à une gestion de PROXIMITE
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité fonctionnelle</i>
Systèmes d'information informels et simples	<i>Systèmes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive et peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>
Marché local	<i>Proximité spatiale</i>

Tableau 2. – D'une gestion spécifique des PE & TPE à une gestion de proximité

Ce travail de reformulation permet de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative regroupant tous les caractères de la PE autour d'un principe supérieur (la proximité) et faisant de ce principe explicatif, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PE. Cet article s'inscrit dans la perspective d'une gestion spécifique des entreprises de petite taille obéissant à un *principe de proximité*.

La mise en évidence de ce *principe hiérarchique de proximité* comme mode organisateur et explicatif de la gestion des PE & TPE pourrait constituer le fondement d'un véritable programme de recherche dans tous les domaines de gestion : Quel est le rôle de la proximité dans le marketing, dans la finance, dans la GRH, dans le management stratégique des PE & TPE ? 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. Quel est le poids, le rôle, l'importance et les limites des effets de proximité dans les PE high-tech³, dans les start-up⁴, dans les PME à forte croissance⁵... Les effets de proximité jouent-ils de la même façon et avec la même intensité selon les secteurs ? Existe-t-il des effets de proximité dans les décisions d'embauche⁶, dans le choix des pays d'exportation⁷, dans le choix des modes de financement⁸ en PE ? Sous quelles conditions, la proximité est-elle un vecteur d'efficacité, d'efficience et d'effectivité dans la petite entreprise ? De manière plus générale, la proximité peut-elle être une source de performance et constituer un avantage concurrentiel de la petite ou toute petite entreprise ?

Un grand nombre de préoccupations actuelles de la gestion semblent s'intéresser aux conditions spatiales de l'entreprise. Les problématiques actuelles sur le rôle de la confiance⁹, sur l'importance des interactions, sur les mécanismes de coopération, sur la transmission des connaissances tacites ou la création de compétences clés sont autant de thèmes qui revêtent

³ Selon la théorie des milieux innovateurs développée par le GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) (Crevoisier et Camagni, 2000), la proximité joue également un rôle actif. Les processus d'innovation ont un caractère cumulatif qui entraîne la nécessité d'une coopération forte entre les entreprises. Cette coopération (circulation de l'information technique, échange de savoir-faire, répartition des moyens affectés à la recherche...) est grandement facilitée lorsque les entreprises se situent dans un espace limité (proximité géographique) et surtout lorsqu'elles partagent un même code de conduite et de valeurs (proximité industrielle).

⁴ On a souvent tendance à croire, à tort, que les *start-ups* échappent aux contraintes de proximité, surtout lorsqu'elles sont dans le secteur de l'Internet. Or, la contrainte de proximité est loin de disparaître dans ce type d'entreprise. Bien au contraire, la fréquence des interactions dans le cas d'entreprises nouvellement créées font des *start-ups* des lieux privilégiés où les acteurs doivent sans cesse communiquer entre eux.

⁵ Lire à ce sujet le récent numéro de la *Revue Internationale PME* (Vol; 14, n°3-4, 2001) consacré aux PME à forte croissance. Julien dans son article relève l'importance de la proximité pour ce type d'entreprise. Ces entreprises fondent leur avantage concurrentiel sur un système de communication direct avec la clientèle.

⁶ Nous aurions pu insister sur la *proximité familiale* qui joue souvent un rôle de premier rang dans les PE notamment en matière de recrutement des employés ou de fixation des objectifs (refus de la croissance pour préserver un contrôle familial, stratégie de transmission au sein de la famille...).

⁷ L'attaque des marchés internationaux semble obéir également à un principe de proximité comme l'a clairement montré l'Ecole suédoise d'Upsalla et son concept de distance psychique (Johanson et Vahlne, 1977). Comme le note Joffre (1987), "on insiste fréquemment sur la rigidité géographique de la petite et moyenne entreprise : la présence des entreprises de petite taille diminue lorsque la distance commerciale croît, la grande exportation restant le privilège des grandes entreprises". De nombreuses études montrent l'influence entre la petite taille et la proximité des pays d'exportation. De même, les concepts de "glocalisation" (Johanisson, 1994 ; Torrès, 1999) et de "milieux internationalisants" (Torrès, 1999 ; Fourcade et Torrès, 2001) font de la proximité un principe actif dans les stratégies d'exportation des PE.

⁸ La théorie de la hiérarchisation des choix financiers de Myers (1984) (autofinancement > endettement bancaire > ouverture du capital) et plus récemment la notion de "*capital de proximité*"⁸ de Crevoisier (1998) sembleraient conforter notre thèse du principe hiérarchique de proximité.

⁹ "La confiance entretient des relations dialectiques avec la proximité. On comprend qu'elle se nourisse de solidarités de nature spatiale et qu'elle puisse constituer le ciment de relations spatialisées" (Dupuy et Torre, 2000 : 72).

une forte dimension spatiale. De même, de plus en plus d'études sur l'entrepreneuriat montrent une forte osmose entre les petites entreprises et le développement territorial (Julien, 2001-a).

L'usage de plus en plus fréquent du concept d'*embeddedness* de Granoveter dans le champ des PME est aussi un signe favorable à la prise en compte des effets de proximité. Par exemple, le débat sur le rôle des ressources et des compétences-clés peut s'enrichir d'une analyse en termes de proximité. Certains actifs se constituent à partir de ressources et de compétences si profondément encastrées dans l'expérience qu'elles ne peuvent être utilisées ou produites ailleurs ou avec beaucoup de difficultés et à un coût élevé (par exemple le capital relationnel du dirigeant). Ces *actifs spécifiques de site* (Gilly et Pecqueur, 2000) sont générateurs de fortes idiosyncrasies et peuvent induire une distanciation entre une forte valeur d'usage et une faible valeur d'échange. 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 hypothéquant 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.

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. Une conceptualisation de la petitesse des entreprises autour de la notion de proximité permet à la fois de définir la spécificité de gestion des PE & TPE et de cerner les contours et ainsi les limites de cette théorie. Finalement, nos réflexions débouchent sur une heuristique positive qui s'adresse à tous les chercheurs PMistes et qui pourrait être formulée ainsi : *Lorsque vous étudiez les PE & TPE, efforcez vous de mettre de la proximité dans vos problématiques !*

Bibliographie

- Barreyre P.Y (1967), *L'horizon économique des petites et moyennes entreprises*, Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Université de Grenoble, 480p.
- S. Blili et L. Raymond (1998), "Les systèmes d'information", p. 221-243 dans *PME : bilan et perspectives*, Editions Economica, deuxième édition, 351p.
- Chapellier P. (1995), "Données comptables et système d'information du dirigeant de PME", IIème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Paris, p. 405-422.
- Charpentier P. et B. Lepley (2002), "L'appui-conseil, un dispositif original d'aide aux PME", *Problèmes Economiques*, n° 2742, p. 29-32.
- Courault B. (1993), "Les PMI choletaises et l'export. Une étude de cas", colloque "PME-PMI, développement international", Aix-en-Provence, p. 227-246.
- Crevoisier O. (1998), "Structures spatiales différenciées de financement des grandes entreprises et des PME régionales", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, p. 625-640.
- Crevoisier O. et R. Camagni (eds) (2000), *Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage*, EDES – Neuchâtel, 360p.
- Curvalle B. et O. Torrès (1998), "Le système EDI/JAT condamne-t-il les PME ?", p. 121-130 dans O. Torrès, (ed) *PME : de nouvelles approches*, Editions Economica, 187p.
- 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.
- Dupuy C. et A. Torre (2000), "Confiance et coopération au sein des réseaux spatialisés d'entreprises" dans Gilly et Torre (sous la direction de), *Dynamiques de proximité*, Editions l'Harmattan, p. 59-95.
- Fourcade C. et O. Torrès (2001), "Proximité et stratégie d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants", IIIèmes Journées de la proximité, Décembre, Paris.
- Gervais M. (1978), "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion*, n°15, p. 37-48.
- Gilly J.P. et A. Torre (sous la direction de) (2000), *Dynamiques de proximité*, Editions l'Harmattan, 301p.
- Hall E. (1981), "Proxémique", p. 191-221, dans *La nouvelle communication*, Editions du seuil, 373p.
- Johanisson B. (1994), "Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking -", 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, 27 juin, p. 127-135.
- Johanson J. et J.E. Vahlne (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.
- Julien P.A. (sous la direction de) (1998), *Les PME, bilan et perspectives*, Editions Economica, Paris, 2^{ème} édition, 351p.
- Julien P.A. (éditorial) (2001-a), "Les PME à forte croissance : une comparaison internationale", *Revue Internationale PME*, Vol. 14, n°3-4, p. 7-15.
- Julien P.A. (2001-b), "Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente", *Revue Internationale PME*, Vol. 14, n°3-4, p. 129-161.
- Joffre P. (1988), *L'entreprise et l'exportation*, Editions Vuibert, 171p, 1987.

- Léo P.Y (1993), "Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique", Colloque "PME-PMI – Développement international", Aix-en-Provence, 9-11 juin, p. 549- 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.
- Mahé de Boislandelle H. (1996), "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH", 3^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.
- Marchesnay M. (1991), "La PME : une gestion spécifique ?", *Economie Rurale*, n°206, p.11-17, 1991.
- Michun S. (1994), "Phénomènes de proximité et petite entreprise", 39^{ème} Conférence Mondiale de l'ICSB, 27 juin, Strasbourg, p. 227-235.
- 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.
- Schwach V. (1993), "Phénoménologie et proxémique : la méthode d'Abraham Moles", Congrès International de Sociologie, Sorbonne, Juin.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris, 128 p.