



T.P.E. et profession libérale réglementée : quelle stratégie ?

Karine Rymeyko

Maître de conférences
ISEOR
IUT de Besançon

rymeyko@iseor.com

Résumé :

Cet article vise à apporter un éclairage sur un type particulier de T.P.E., les professions libérales et plus précisément sur les professions libérales réglementées à travers l'exemple des offices de notaires.

La thèse défendue dans cet article est que les TPE ne sont pas limitées à un comportement déterministe vis-à-vis de leur environnement ni à adopter un comportement stratégique qui est souvent qualifié de réactif. En nous appuyant sur une recherche approfondie menée au sein de 132 offices de notaires, nous proposons d'identifier les principaux dysfonctionnements que rencontrent ces organisations dans le domaine de leurs pratiques stratégiques face à un environnement institutionnel et concurrentiel en mutation et de mettre en évidence une typologie des comportements stratégiques adoptés.

L'objet de cet article est d'apporter un éclairage sur un type particulier de T.P.E., les professions libérales réglementées, à travers l'exemple des offices de notaires. Nous nous sommes intéressée dans cette recherche à étudier les pratiques stratégiques de ces organisations de petite taille, évoluant dans un environnement institutionnel et concurrentiel en mutation. En nous appuyant sur une recherche empirique réalisée au sein de 132 offices de notaires issus de 7 régions, nous proposons de mettre en évidence les différents types de comportement stratégique des notaires en montrant que ceux-ci ne sont pas limités à adopter des stratégies réactives.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux travaux qui étudient les relations des T.P.E. avec leur environnement ainsi que leurs caractéristiques stratégiques. Puis, nous présenterons brièvement les caractéristiques de l'environnement institutionnel et concurrentiel des offices de notaires afin de mieux comprendre le contexte dans lequel ils évoluent. Enfin, nous tenterons de mettre en évidence, en nous appuyant sur les résultats de notre recherche, une typologie des comportements stratégiques des notaires.

1. Caractéristiques des stratégies des T.P.E.

De nombreux auteurs ont étudié le comportement stratégique des T.P.E. au sein de leur environnement. Après avoir identifié les caractéristiques propres à ces organisations dans le domaine de leurs pratiques stratégiques et présenté les principales stratégies adoptées par les T.P.E., nous proposons de définir quelques critères afin de qualifier les stratégies réactives et proactives.

Nous nous sommes appuyée, en partie, sur les travaux présentant les caractéristiques des P.M.E. qui présentent de fortes similitudes avec celles des T.P.E..

1.1. Les T.P.E. et leur environnement

La plupart des travaux en management stratégique privilégient l'approche déterministe pour étudier les pratiques stratégiques des T.P.E. vis-à-vis de leur environnement et envisage le rapport de la T.P.E. à son environnement sous l'angle de la dépendance. Certains auteurs mettent en avant la notion de contingence environnementale pour les T.P.E. : « la petite entreprise s'insère dans un environnement dense et complexe » (Chappoz, 1991)¹. Dans la plupart des cas, elle semble en subir fortement l'influence sans exploiter les avantages qu'il recèle». Dans ses travaux, Marchesnay (1982)² montre que, contrairement aux grandes entreprises, celles-ci n'ont pas les moyens d'avoir une influence sur leur environnement : « à l'inverse, les grandes firmes sont capables d'imposer leur propre image, ce qui permet de supprimer les problèmes d'intégration et d'identité ». D'autres auteurs comme Saporta (1997) propose des stratégies spécifiques et adaptées aux P.M.E. afin de leur donner les moyens de faire face à leur environnement.

Le schéma suivant présente les principales caractéristiques de l'environnement des T.P.E. en nous appuyant sur les travaux de certains auteurs notamment ceux de Julien et Marchesnay (1988).

¹ CHAPPOZ Y., « La gestion de l'interactivité entreprise/environnement », *RIPME*, vol.4, n°3, 1991, pp. 53-75.

² MARCHESNAY M., « Pour un modèle d'hypofirme », dans *Entreprise et organisation*, Mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier, Paris, Editions Economica, 1982, pp. 71-91.

Les caractéristiques de l'environnement des T.P.E.

Spécificités des T.P.E.	Auteurs
<i>Caractéristiques environnementales</i>	
▪ Recherche d'un environnement stable : faible goût du risque des dirigeants d'entreprise ; ▪ Vulnérabilité face à son environnement, ▪ Marché local, ▪ Spécialisation des activités.	- Julien et Marchesnay (1982, 1988) - Julien et Marchesnay (1988) - Julien et Marchesnay (1988) - Blandin (1999) ; - Julien et Marchesnay (1988)

1.2. Les pratiques stratégiques des T.P.E.

Comme le souligne Torrès (1997), la P.M.E. fut souvent analysée sous l'angle de l'absence de moyens, du manque de capacité. L'entreprise de petite taille a été vue comme une entreprise de grande taille qui aurait essentiellement des désavantages. Inversement, certains auteurs ont montré également en quoi la petite entreprise possède des conditions d'efficacité propres (Julien et Marchesnay, 1988). Du fait de sa petite taille, la T.P.E. a été considérée pendant longtemps comme une organisation comportant des spécificités notamment dans le domaine de leurs pratiques stratégiques.

Dans leurs travaux, Julien et Marchesnay (1991) ont mis l'accent sur certaines caractéristiques des stratégies mises en place dans les très petites et les moyennes entreprises. Tout d'abord, ce sont des stratégies implicites et non rationnelles. Les objectifs sont souvent peu clairs, changeants et certains sont abandonnés, d'autres sont découverts en fonction d'opportunités (Crozier et Friedberg, 1977). Le processus de réalisation des stratégies est donc caractérisé par une faible planification stratégique car elles ont des difficultés d'anticipation. Ils citent Still (1974) pour qui la stratégie des petites et moyennes entreprises est plutôt « intuitive et conjoncturelle » et Rice et Hamilton (1979) qui les qualifiaient de « non rationnelle et non systématique ». Torrès (2002)³, en s'appuyant sur l'effet de Microcosme de Mahé de Boislandelle, montre que « le dirigeant d'une petite entreprise raisonne très souvent à court terme, privilégiant les solutions rapidement efficaces au détriment de solutions d'ordres stratégiques ». Nous proposons de présenter brièvement les principales caractéristiques stratégiques que les principaux auteurs ont mis en avant.

³ TORRES O., « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), HEC Montréal, 2002, 18 p., p.7.

Caractéristiques des stratégies des T.P.E

Spécificités des T.P.E.	Auteurs
<i>Caractéristiques stratégiques</i>	
▪ un processus de décision fonctionnant le plus souvent selon le schéma « intuition-décision-action » (la stratégie est implicite et très souple) ; ▪ influence de la personnalité et des compétences du dirigeant sur la performance de l'entreprise ▪ un système d'information interne peu complexe (diffusion rapide descendante et montante entre direction et employés) et sous-dimensionné ▪ un système d'information externe simple car un marché proche. La perception d'un changement peut être rapidement saisie par des entrepreneurs ; ▪ la flexibilité organisationnelle (faible diversification des activités) et stratégique (degré de liberté par rapport à son environnement).	Julien et Marchesnay (1982, 1988) Kets de Vries, Miller, 1985 ; Miller, Dröge 1986 ; Bamberger (1982) ; Julien et Marchesnay (1988) Julien et Marchesnay (1982, 1988) ; Torrès (2002) Julien et Marchesnay (1982, 1988) Julien et Marchesnay (1988)

1.3. Les T.P.E. doivent-elles se limiter à adopter des stratégies réactives ?

Face au courant de la spécificité (Barreyre, 1967, Gervais, 1978, Dandridge, 1979, Welsh et White, 1981, Marchesnay, 1982...) qui a eu pour objet de mettre en évidence les caractéristiques des entreprises de petite taille et d'en proposer une théorie spécifique, Torrès (1997, 1998) identifie deux principales limites. Tout d'abord, certaines organisations de petite taille n'ont pas toutes les spécificités de la petite entreprise et d'autres organisations de plus grande taille pourraient avoir les mêmes caractéristiques qu'une petite entreprise : « si la thèse de la spécificité a une vertu homogénéisante, elle s'accommode mal de l'extrême hétérogénéité qui semble caractériser le monde des PME » (Torrès, 1998)⁴. D'autres courants sont apparus et ont nuancé la théorie de la spécificité, notamment le courant de la synthèse puis le courant de la dénaturation qui met en avant le caractère évolutif des caractéristiques des T.P.E.

A partir de l'hypothèse que les T.P.E. ne sont pas des organisations spécifiques mais disposent de caractéristiques propres sur lesquelles il sera possible d'agir, nous souhaitons montrer dans notre recherche que les dirigeants de T.P.E. ne sont pas limités à adopter un comportement stratégique « réactif ».

En effet, certains auteurs travaillant sur les petites et moyennes entreprises qualifient de « fataliste » la relation de la T.P.E. à son environnement (Gueguen, 2001 ; Guilhaon, 1998) et accordent aujourd'hui une place plus importante au comportement stratégique et

⁴ TORRES O., « Vingt-cinq ans de recherche en P.M.E. : une discipline entre courants et contre courants », in TORRES O. (sous la coordination de), « PME, de nouvelles approches », 1998, 187 p., pp. 33-37.

entrepreneurial du dirigeant (Marchesnay, 2000) en considérant que certaines adoptent des stratégies qualifiées de réactives et d'autres des stratégies plus proactives.

Les notions de stratégie proactive et de stratégie réactive recouvrent différentes définitions. Weill (1993) qualifie d'entreprises réactives celles qui ont des approches défensives et qui ont pour effet de réduire à néant leur capacité d'initiative stratégique tout en les rendant transparentes à la concurrence. Godet (1997) distingue les notions de « réactivité », de « préactivité » et de « proactivité ». Une organisation qui a une attitude réactive subit le changement, celle qui adopte une attitude préactive, se prépare aux changements prévisibles et enfin une organisation proactive provoque les changements souhaités. Dans la typologie de Miles et Snow (1978), présentée par Koenig (1996), ceux-ci qualifient de réactifs les dirigeants sensibles aux transformations de l'environnement mais qui sont incapables de proposer des stratégies adéquates et qui ne s'adaptent que par des pressions externes.

Weick (1979) distingue, quant à lui, les notions de stratégies réactive et proactive, en différenciant l'adaptation qui désigne l'action réactive à court terme, de l'adaptabilité qui représente la capacité de changement à long terme.

Les auteurs (Blili et Raymond, 1998 ; Julien et Marchesnay, 1998 ; Gueguen, 1997 ; Torrès, 2002) travaillant sur les T.P.E. ont montré que celles-ci disposent d'un degré d'adaptabilité plus important que les grandes entreprises aux modifications de leur environnement. Nous avons effectivement observé sur le terrain que les offices de notaires ont une grande facilité à mettre en place des actions stratégiques puis à les abandonner rapidement. Les notaires développent par exemple des activités hors monopole lorsque le marché immobilier est en crise puis les abandonnent à sa reprise.

Pour Savall et Zardet (2001)⁵, une entreprise est dite proactive si elle « adopte une démarche et une perspective d'anticipation et d'innovation à la fois plus sereines, plus créatrices et plus audacieuses que dans les stratégies trivialement qualifiées de réactives ». Ils insistent également sur l'effet durable des stratégies proactives sur la compétitivité des organisations et des entreprises.

Les éléments qui nous paraissent caractériser une attitude proactive sont donc les notions de stratégie à long terme et celle d'anticipation qui s'opposent à la notion de stratégie réactive où l'organisation attend les perturbations externes pour s'adapter.

2. Caractéristiques de l'environnement institutionnel et concurrentiel des offices de notaires

L'étude de l'environnement institutionnel et concurrentiel des offices de notaires nous semble indispensable pour comprendre leurs comportements stratégiques.

2.1. Un statut ambigu

Le Ministère de l'Economie et des Finances distingue la notion « d'entreprise » et « d'entreprise libérale ». Une entreprise libérale est une « personne, physique ou morale disposant d'une comptabilité propre, et qui exerce, en toute indépendance, avec une responsabilité civile professionnelle, une activité dans les domaines de santé, juridique, judiciaire, technique ou commerciale »⁶. Les professions réglementées sont prises en compte dans cette définition.

⁵ SAVALL H. et ZARDET V., « *Stratégies proactives et aménagement et réduction du temps de travail : la compétitivité et l'emploi* », Contribution à l'ouvrage collectif *Stratégies de compétitivité et emploi*, Groupement Scientifique Grand Sud, février 2001, 25 p., p.5.

⁶ D'après la nomenclature européenne d'activités NACE.

La situation de la profession notariale, partagée entre la profession libérale et sa mission de service public, rend ambigu le statut des notaires. En effet, la profession notariale est sous la tutelle du ministère de la justice mais reste autonome dans la gestion de ses activités. Celle-ci est profession libérale réglementée dont le principe définit par la directive 89/48/CEE du Conseil du 21 décembre 1988⁷ est la subordination légale, directe ou indirecte, de son exercice qu'il soit salarié ou indépendant, à la possession d'un diplôme.

D'après la définition légale de l'ordonnance du 2 novembre 1945 dans son article premier : « les notaires sont des officiers publics pour recevoir tous les actes et contrats auxquels les parties doivent ou veulent faire donner le caractère d'authenticité aux actes de l'autorité publique et pour en assurer la date, en conserver le dépôt, en délivrer des grosses et expéditions ».

Nous avons pu observer que les notaires, malgré la circulation des biens et des services au sein du Marché Commun, ne sont pas prêts à renoncer à leur statut et au monopole de l'authentification des actes. Les notaires se considèrent davantage comme des officiers publics que comme des chefs d'entreprises prêts à s'ouvrir à la concurrence.

2.2. L'environnement institutionnel des offices de notaires

Davis et North (1971) définissent l'environnement institutionnel par « l'ensemble des fondements légaux, sociaux et politiques qui établissent les conditions de production, d'échange ». L'environnement institutionnel de la profession notariale se caractérise par ses relations avec l'Etat, par les structures et les règles qui l'encadrent :

- l'existence d'une tutelle : la tutelle sur la profession notariale est assurée par le ministère de la justice.
- le respect de règles déontologiques : l'exercice de l'activité des notaires, de par leur statut est encadré par un certain nombre de règles : les actes de commerce leur sont interdits, ils sont « astreints à résidence », les notaires ne peuvent signer des actes que dans la zone de la Cour d'Appel où se trouve leur étude, les notaires ne peuvent refuser leur ministère à quiconque l'en requiert...
- l'encadrement des structures réglementaires : les structures professionnelles du notariat sont articulées aux circonscriptions judiciaires, Chambres Départementales des notaires dans le ressort des départements, Conseils Régionaux au niveau des Cours d'Appel et Conseil Supérieur du Notariat au niveau national. Celles-ci ont un rôle notamment de contrôle du respect des règles déontologiques ;
- des structures d'aide au développement : la profession notariale bénéficie d'un nombre important de services collectifs qui assurent la garantie des clients, la formation des notaires et le développement de la qualité du service notarial. Ceux-ci se composent de la caisse de garantie, la caisse autonome de sécurité sociale gérant la profession pour l'ensemble des collaborateurs (C.R.P.C.E.N), la caisse de retraite des notaires, le Centre National d'Enseignement Professionnel et l'Institut National de formation Initiale (INAFON)...

2.3. L'environnement concurrentiel des offices de notaires : du monopole aux menaces stratégiques

L'environnement concurrentiel des offices de notaires se caractérise par le monopole de l'authentification des actes. Le monopole des notaires se situe dans la catégorie des monopoles de droit (Koenig, 1996) car les notaires français bénéficient de la forme la plus pure de monopole accordé par l'Etat. Ils sont un passage obligatoire pour la réalisation d'un certain nombre d'opérations comme une succession ou l'achat d'un bien immobilier. Santo et

⁷ JOCE n° L. 19 du 24.01.1989, p 16.

Verrier (1993), prenant comme exemple les activités de service public, définissent la situation de monopole par l'absence de concurrence ouverte et donc par l'absence des régulations induites par le marché.

Les activités monopolistiques (le droit de la famille, l'immobilier de monopole) représentent une part importante (85 %) du chiffre d'affaires des offices de notaires français contrairement aux activités hors monopole (la négociation immobilière, la gestion des immeubles, l'expertise immobilière, le droit du patrimoine, le droit de l'entreprise et des affaires).

Face à cette situation de monopole, nous identifions l'apparition de menaces stratégiques dans l'environnement des offices de notaires. Koenig définit les menaces par les transformations de l'environnement qui sont susceptibles de remettre en cause les objectifs stratégiques de l'entreprise. Les menaces stratégiques auxquelles doivent faire face les notaires trouvent leur existence dans une mutation de leur environnement institutionnel et des cadres réglementant leur environnement concurrentiel.

- **Vers une unification des métiers juridiques**

Dans une revue du Jeune Notariat (2001), le président J.Charlin met en évidence le déclin des professions juridiques qui, depuis les années 60, vont dans le sens d'une unification, c'est-à-dire vers la création de l'homme juridique unique, à l'instar de ce qui se passe dans les pays anglo-saxons. A partir de différents rapports commandés par les gouvernements successifs (rapports Armand Rueff (1968), puis Potier (1972) et enfin Saint-Pierre (1989)), des lois ont été promulguées allant dans ce sens et faisant disparaître certaines professions juridiques comme les avoués, les conseils juridiques et maintenant les commissaires-priseurs.

- **Une qualité de service remise en cause**

Les notaires sont encore considérés par le public comme un simple intermédiaire de l'Etat jouant le rôle de « percepteurs » des impôts. Cette image s'explique en partie par la lenteur des procédures notariales et par un environnement institutionnel et concurrentiel encore protecteur qui ne les incite pas toujours à améliorer la qualité de leurs services.

- **Des exigences de clients**

Laufer et Burlaud (1980) ont montré que la notion de client n'est pas liée uniquement à l'échange monétaire. Une de leurs objections est que le secteur public n'a pas de client mais des assujettis ou des usagers. Leur hypothèse est que le simple fait de savoir si on a ou non le choix d'entrer en relation détermine les caractéristiques essentielles de la relation. Ces notions nous paraissent intéressantes pour étudier l'évolution du comportement des usagers des services notariaux vers un comportement de clients. Malgré le fait qu'il existe des nombreuses situations où le public n'a pas le choix de se rendre ou non chez un notaire, celui-ci est de plus en plus exigeant et n'hésite pas à se renseigner sur la réputation d'un notaire.

- **Vers une déréglementation des activités notariales**

Selon Poli (1997), il existe un mouvement de peur au sein de la profession notariale dont le fondement apparent tient à l'éventuelle perte du monopole. Etant donné le développement de la libre circulation des services au sein de la Communauté Européenne, les notaires redoutent que le droit communautaire remette en cause leur statut et que le droit français évolue vers un droit fondamentalement marqué par des impératifs d'ordres économique et concurrentiel. En effet, le statut des professions libérales réglementées pose problème au regard des principes de la construction de la Communauté Européenne.

- **De nouveaux entrants**

Les offices de notaires sont soumis à un environnement de plus en plus ouvert et concurrencé aussi bien sur leurs activités traditionnelles que sur les activités hors monopole. La profession notariale connaît, depuis les années 1970, une perte de ses marchés naturels (Thuderoz, 1991). En 1970, le notariat français produisait 75 % du chiffre d'affaires global des professions juridiques. En 1990, il n'en produisait plus que 43 % concurrencé par les avocats et les conseils juridiques⁸. Aujourd'hui, la part du chiffre d'affaires de la profession notariale ne représente plus que 30 % des activités juridiques.

3. Etude des pratiques stratégiques des offices de notaires

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche et d'exploitation des matériaux expérimentaux, nous analyserons les caractéristiques des pratiques stratégiques des offices de notaires et proposerons une typologie de leurs comportements stratégiques.

3.1 Méthodologie de recherche

La profession notariale, souhaitant faire face à son environnement institutionnel et à son environnement concurrentiel, a souhaité lancer une réflexion collective de dynamisation de la profession. Dans ce cadre, une recherche qualitative a été menée au sein de 132 offices de notaires issus de 7 régions françaises par différentes équipes de recherche. Cette recherche ancrée sur le terrain nous a permis de recueillir, dans un premier temps, à l'aide de la méthodologie du diagnostic socio-économique (Savall et Zardet, 1995), l'expression des personnes interrogées, notamment la description des dysfonctionnements dans le domaine des pratiques stratégiques. Les entretiens semi-directifs ont permis de recueillir des « phrases-témoins », c'est-à-dire des phrases exprimées par les acteurs des offices de notaires sans modification de formulation.

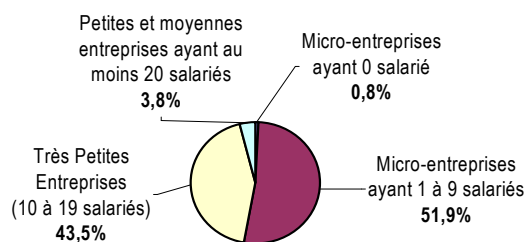
3.1.1. Présentation de l'échantillon

En 2003, la profession notariale comptait 8 021 notaires dont 6 033 exerçaient leur activité en société civile professionnelle (SCP) ou en société d'exercice libérale (SEL) ainsi que 45 639 collaborateurs. Le nombre d'offices de notaires s'élevant à 4 529, nous pouvons estimer que l'effectif moyen d'un office de notaires est de 11,8. Selon les critères définis par le Ministère de l'économie et des finances, les offices de notaires sont considérés comme des micro-entreprises si le nombre de salariés est compris entre 0 à 9, des très petites entreprises, dans le cas où le nombre de salariés est compris entre de 10 à 19 salariés et des petites et moyennes entreprises si le nombre de salariés est compris 20 à 249 salariés. La majorité des entreprises libérales françaises (63 %) sont des micro-entreprises n'ayant aucun salarié et des micro-entreprises.

L'échantillon d'offices de notaires sur lequel porte notre recherche est composé essentiellement de micro-entreprises (51,9 %) et de très petites entreprises (43,5 %).

⁸ Données tirées de « le notariat en liberté », congrès Jeune Notariat, Vienne, 1991.

Répartition par taille des 132 études notariales observées (1998-2002)



Source : INSEE – Fichier SIRENE

Dans le cadre du diagnostic, 242 notaires et 833 collaborateurs ont été interviewés en entretiens collectifs.

Nombre de personnes interviewées

Région	Offices de notaires	Notaires	Collaborateurs
1	27	46	256
2	72	150	400
3	15	14	49
4	3	5	24
5	6	14	51
6	8	8	21
7	1	5	32
Total	132	242	833

3.1.2. Méthodologie d'exploitation des entretiens

Suite au retraitement des expressions recueillies dans la phase de diagnostic, nous avons pu établir une liste de dix idées-clés portant sur le thème « pratiques stratégiques » représentant les principaux dysfonctionnements dans ce domaine. Nous les présentons dans le tableau suivant.

Liste des idées-clés des principaux dysfonctionnements rencontrés par les notaires dans leurs pratiques stratégiques

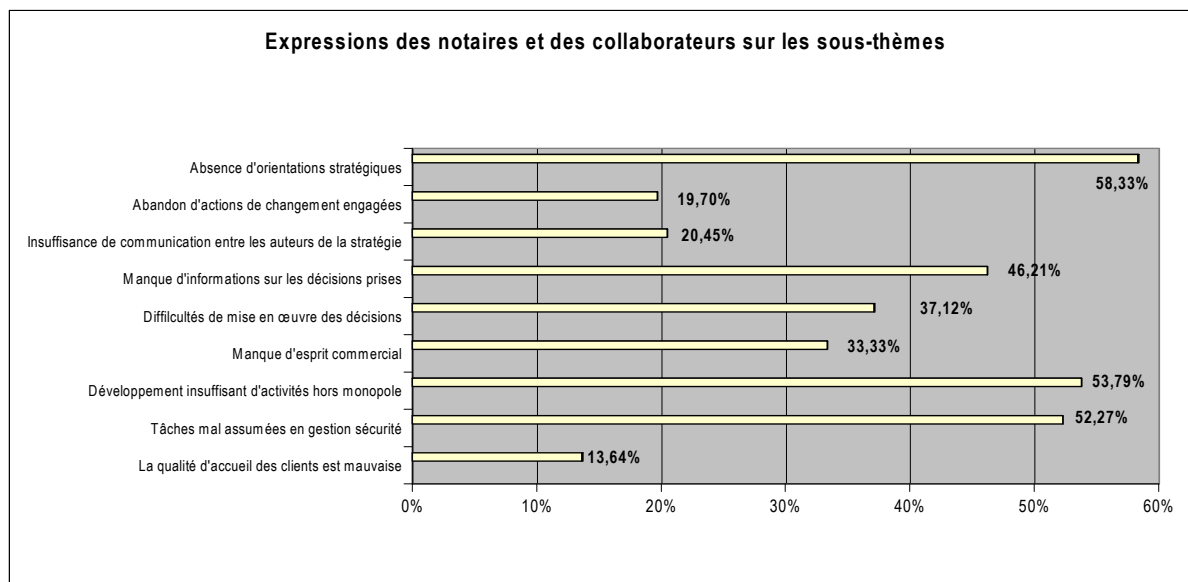
	Idées-clés
1	Absence d'orientations stratégiques
2	Abandon d'actions de changement engagées
3	Insuffisance de communication entre les auteurs de la stratégie
4	Manque d'informations sur les décisions prises
5	Difficultés de mise en œuvre des décisions
6	Manque d'esprit commercial
7	Développement insuffisant d'activités hors monopole
8	Tâches mal assumées en gestion sécurité
9	Tâches mal assumées par des services extérieurs
10	La qualité d'accueil des clients est mauvaise

Les idées-clés permettent de transformer le « langage naturel » des acteurs des organisations en « langage modélisé » (Savall et Zardet, 1996). Ainsi, l'arborescence des différentes idées-clés retenues pour l'exploitation et la présentation de nos résultats de recherche, constitue un mode de représentativité de l'objet complexe que sont les pratiques stratégiques des offices de notaires (Savall et Zardet, 1996).

Pour établir la liste de ses dix idées-clés, nous avons tenu compte du concept « d'effet de grossissement » proposé par Mahé de Boislandelle (1996). En effet, le dysfonctionnement « la qualité d'accueil des clients est mauvaise » serait sans doute considéré par les acteurs d'une grande entreprise comme un problème non stratégique. Pourtant, le même dysfonctionnement sera jugé stratégique au sein d'une organisation de petite taille.

3.2. Proposition d'une typologie des pratiques stratégiques des offices de notaires

La réalisation d'entretiens qualitatifs au sein de 132 offices de notaires nous a permis de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les notaires dans leurs pratiques stratégiques. Le tableau ci-dessous présente le taux d'expression des notaires et des collaborateurs sur chaque idée-clé.



Plus de la moitié des notaires et des collaborateurs estiment qu'ils n'ont pas d'orientations stratégiques qui définissent à moyen et long termes les actions de leur office de notaires. La plupart des notaires privilégient leur statut d'officier public et se réfugient derrière le monopole de l'authentification des actes.

Absence d'orientations stratégiques

*"On est trop la tête dans le guidon et on voit juste à dix mètres.
L'inconvénient c'est qu'on ne règle aucun problème de long terme. Je n'ai même pas le temps d'organiser ma retraite professionnelle."*

Le taux d'expression sur les difficultés de mise en œuvre stratégique est élevé (37,12 %). Le manque de cohésion entre les notaires associés ainsi que le manque de formalisation et de planification des objectifs stratégiques en sont les principales raisons.

Difficultés de mise en œuvre des décisions

"Nous avons tous suivi des formations en gestion de patrimoine pour monter un service de patrimoine à l'étude, mais cela ne s'est pas fait. Cette activité reste en pointillé."

19,7 % des notaires et des collaborateurs ont estimé que certaines actions mises en place au sein des offices de notaires sont rapidement abandonnées. D'après les observations faites sur le terrain, cela s'explique par une difficulté des notaires à faire appliquer par les collaborateurs les décisions prises et par un manque de pilotage des actions engagées. Le comportement réactif des notaires entraîne un abandon de certaines actions comme le développement d'activités hors monopole lorsque les activités monopolistiques deviennent plus favorables.

Abandon d'actions de changement engagées

"En droit des affaires, j'ai l'impression qu'il n'y a plus de développement commercial. Du coup, plus personne n'en fait."

20,45 % des notaires et des collaborateurs se sont exprimés sur le manque de communication entre associés et 46,21 % sur le manque de communication entre les notaires et les collaborateurs sur les décisions prises. L'absence de formalisation d'un système d'information interne est une des caractéristiques des TPE mises en avant par certains auteurs (Julien et Marchesnay, 1982, 1988). Selon Torrès (2002), cette caractéristique peut s'expliquer par la forte proximité des acteurs d'une TPE permettant « une communication directe et verbale ». Dans le cas des offices de notaires, nous avons pu observer que l'absence de dispositif formel de circulation de l'information stratégique s'explique par un manque d'intérêt des acteurs qui se focalisent sur les informations directement opérationnelles. Mahé de Boislandelle (1998) définit d'effet de Microcosme cette situation où le dirigeant d'une petite entreprise va privilégier le court terme au long terme en raison de la place qu'il occupe dans l'organisation.

Insuffisance de communication entre les auteurs de la stratégie

"Nous n'avons pas de réunions entre associés sur la gestion courante et on ne peut pas dire que nous avons vraiment une politique de direction."

Confinés dans la culture du monopole et du tarif réglementé, 33 % des notaires et collaborateurs ont souligné leur manque d'esprit commercial.

Manque d'esprit commercial

"Nous nous présentons mal aux clients. Nous n'avons pas de carte de visite. Nous ne savons pas nous vendre. Il n'y a pas un bon contact avec les clients. Ainsi, on a perdu certains clients."

"Nous recevons les personnes mais il n'y a pas de suivi. C'est rageant car ce sont des marchés à prendre."

Nous considérons ce manque d'esprit commercial comme un frein à la mise en place de stratégies proactives, entraînant un développement insuffisant d'activités hors monopole (droit des affaires, négociation immobilière, gestion de patrimoine...) confinant ainsi les notaires aux activités monopolistiques.

Développement insuffisant d'activités hors monopole

"L'an dernier nous n'avons pas réorganisé le service immobilier et aujourd'hui nous pratiquons cette activité en amateur."

Les notaires et leurs collaborateurs sont sensibles à la qualité du service rendu aux clients puisque 52 % d'entre eux se sont exprimées sur l'idée-clé « tâches mal assumées en gestion-sécurité » et près de 14 % sur la qualité d'accueil des clients qu'ils jugent défaillantes. Nous entendons par tâches de gestion-sécurité, l'ensemble des opérations nécessaires pour assurer l'activité d'un office de notaires (réalisation des actes, accueil des clients...).

Tâches mal assumées en gestion sécurité

"Sur les actes courants, on n'envoie pas les projets aux clients parce qu'on n'a pas le temps."

"Sur certains actes nous n'avons pas le temps d'être aussi minutieux que nous le souhaiterions."

42 % des notaires et des collaborateurs estiment que les prestations assurées par les services externes (hypothèque, banque) sont défaillantes, ce qui nuit à la qualité du service rendu aux clients. Ces services extérieurs, faisant partie de leur environnement, sont considérés par les notaires comme un frein à la réalisation de leurs activités. Cette caractéristique, propre à certaines professions libérales réglementées, réduit la relation de proximité (Torrès, 2000) des offices de notaires avec les autres acteurs de leur environnement.

Tâches mal assumées par des services extérieurs

"Le non-respect de certains délais qui est indépendant de notre volonté, comme les délais administratifs, fait que nous ne pouvons satisfaire le client."

Les principaux dysfonctionnements recensés montrent que les offices de notaires ont des caractéristiques similaires à celles des TPE : la stratégie est souvent implicite, voire même inexistante, les actions sont pilotées à court terme, entraînant l'abandon de certaines d'entre elles en fonction de l'évolution de leur environnement. La plupart du temps, il n'existe pas de système d'information concernant les activités stratégiques, les notaires privilégiant les informations directement opérationnelles.

Malgré l'existence d'un environnement institutionnel et concurrentiel qui confine la plupart des notaires dans leur rôle d'officier public, nous souhaitons montrer dans notre recherche que ceux-ci n'adoptent pas tous un comportement stratégique identique.

3.3. Typologie des comportements stratégiques des offices de notaires

Après avoir mis en évidence les principales difficultés rencontrées par les notaires, nous avons tenté d'identifier les différents comportements stratégiques au sein des 132 offices de notaires sur lesquels porte notre recherche.

3.3.1. Identification de quatre classes d'offices de notaires

Suite à la phase de diagnostic, nous avons défini, pour chaque office de notaire, un indice de performance sociale sur le thème « pratiques stratégiques ». Pour cela, nous avons calculé le nombre de dysfonctionnements exprimés par les notaires et les collaborateurs parmi la liste des idées-clés présentée ci-dessus. Ainsi, pour chaque dysfonctionnement exprimé par les notaires et leurs collaborateurs d'un office de notaires, l'indice de dysfonctionnement s'incrémente de un point. Chaque office de notaires peut donc obtenir, au maximum, un

indice de dysfonctionnements de 10 points. Après avoir réalisé l'exploitation des 10 idées-clés des 132 offices de notaires, nous avons ainsi obtenu un indice de performance sociale pour chaque office de notaires.

A l'aide des indices de dysfonctionnements calculés pour chaque office de notaires, nous avons pu identifier quatre classes distinctes, regroupant des offices de notaires ayant un niveau d'indice de dysfonctionnements proche.

Classification des offices de notaires

	Nombre d'offices de notaires		Indice de dysfonctionnements
Classe n°1	42	31,8 %	6
Classe n°2	44	33,3 %	1,66
Classe n°3	21	15,9 %	3
Classe n°4	25	18,9 %	4
Total	132	100 %	3,7

3.3.2. Analyse des quatre classes d'offices de notaires

Afin d'obtenir une analyse plus approfondie, nous avons étudié les différents dysfonctionnements pour chaque classe d'office de notaires. Le tableau ci-dessous présente l'expression des notaires et des collaborateurs sur l'ensemble des idées-clés du thème « pratiques stratégiques ».

Répartition par classe du taux d'expression des offices de notaires sur les idées-clés du thème « pratiques stratégiques »

Idées-clés	132 offices de notaires	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Absence d'orientations stratégiques	58,3 %	87,8 %	31,1 %	47,6 %	68 %
Abandon d'actions de changement engagées	19,7 %	39 %	8,9 %	14,3 %	12 %
Insuffisance de communication entre les auteurs de la stratégie	20,5 %	36,6 %	6,7 %	14,3 %	24 %
Manque d'informations sur les décisions prises	46,2 %	70,7 %	26,7 %	33,3 %	52 %
Difficultés de mise en œuvre des décisions	37,1 %	75,6 %	15,6 %	14,3 %	32 %
Manque d'esprit commercial	33,3 %	65,9 %	4,4 %	28,6 %	36 %
Développement insuffisant d'activités hors monopole	53,8 %	82,9 %	26,7 %	57,1 %	52 %
Tâches mal assumées en gestion sécurité	52,3 %	48,8 %	51,1 %	38,1 %	72 %
Tâches mal assumées par des services extérieurs	42,4 %	73,2 %	11 %	47,6 %	44 %
La qualité d'accueil des clients est mauvaise	13,6 %	24,4 %	4,4 %	9,5 %	16 %

A partir des dysfonctionnements recueillis dans la phase qualitative, nous tenterons de décrire les pratiques et les comportements des offices de notaires pour chacune des classes.

- Analyse de la classe 1 : la classe 1 regroupe les offices de notaires ayant un indice de dysfonctionnements important qui s'élève en moyenne à 6. Les résultats du tableau ci-dessus montrent que ces offices de notaires rencontrent de nombreuses difficultés. Tout d'abord, près de 88% des offices de notaires sont caractérisés par une absence d'orientations stratégiques. Les dysfonctionnements qui se distinguent de ceux exprimés par les 132 offices de notaires sont les difficultés dans la réalisation des actions stratégiques. En effet, 75 % des offices de notaires se sont exprimés sur l'idée-clé « difficultés de mise en œuvre des décisions » contre 37 % pour l'ensemble des offices de notaires de la base expérimentale. Enfin, le manque d'esprit commercial (65,9 %) et l'insuffisance du développement d'activités hors monopole (82,9 %) sont également des points sur lesquels ils se sont fortement exprimés. Les offices de notaires de la classe 1 semblent donc, au vu des diagnostics réalisés, défaillants dans leurs pratiques stratégiques notamment dans la gestion à long terme des activités autres que traditionnelles. En effet, ces offices de notaires ont un taux d'expression sur l'idée-clé « tâches mal assumées en gestion sécurité » qui est légèrement inférieur à l'expression moyenne.
- Analyse de la classe 2 : contrairement aux offices de notaires de la classe 1, ceux de la classe 2 ont pour caractéristiques d'être peu confrontés à une insuffisance d'orientations stratégiques (31,1 %) et se sont peu exprimés sur les difficultés rencontrées dans leurs pratiques commerciales (4,4 %) par rapport à la moyenne de celles qui composent notre base expérimentale. Par contre, ce sont des offices de notaires qui rencontrent des difficultés dans la gestion de leurs activités traditionnelles.
- Analyse de la classe 3 : les expressions des offices de notaires de cette classe, pour la plupart des dysfonctionnements, correspondent au taux d'expression des 132 offices de notaires. Certaines caractéristiques semblent tout de même se démarquer, notamment la faible expression sur les idées-clés « absence d'orientations stratégiques » (47,6 %), « manque d'information sur les décisions prises » (33,3 %) ainsi que « difficultés de mise en œuvre des décisions ». Ces offices de notaires ne semblent donc pas préoccupés par leur évolution. Nous notons également une faible expression sur les pratiques commerciales des notaires. Il est important de souligner que les offices de notaires de cette classe ont peu de dysfonctionnements dans la réalisation de leurs activités courantes (38,1 %) ainsi que dans le domaine de la qualité l'accueil de leurs clients (9,5 %).
- Analyse de la classe 4 : comme la classe 3, les expressions des offices de notaires de la classe 4 ne se distinguent pas du taux d'expression moyen de l'ensemble des offices de notaires de notre base expérimentale. Si ces offices de notaires ne semblent pas être défaillants sur leurs pratiques stratégiques en termes de mise en œuvre des décisions, de pilotage des actions et de développement d'activités hors monopole, 72 % des offices de notaires rencontrent d'importantes difficultés dans la réalisation de leurs activités traditionnelles contre un taux d'expression moyen de 52,3 %.

3.3.3. Analyse des caractéristiques des offices de notaires

Nous avons synthétisé, dans le schéma suivant, les principales caractéristiques des classes d'offices de notaires.

Caractéristiques des offices de notaire par classe

Caractéristiques	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Structure juridique	S.C.P. ⁹ pour 59,5 %	-	-	Notaire unique pour 76 %
Zone géographique	-	-	Urbain (47,6 %)	Semi-urbain (72 %)
Taille	(12,55 p.)	-	-	(9 p.)
Performance économique				
Chiffre d'affaires par personne (sur une année)	-	(84 915 euros)	(80 696 euros)	-
Perte de valeur ajoutée nette par personne (sur une année) ¹⁰	(8 300 euros)	-	-	(10 176 euros)
Indice de performance économique potentielle ¹¹	-	-	(92 384 euros)	(96 245 euros)

Les cases non remplies du tableau présenté ci-dessus correspondent à des résultats proches de la moyenne calculée sur les 132 offices de notaires.

3.3.4. Proposition d'une typologie des comportements stratégiques des offices de notaires

En nous appuyant sur les pratiques de ces offices de notaires, nous avons tenté de qualifier le comportement stratégique de chaque classe d'office de notaires.

Les offices de notaires de la classe 1 semblent être des organisations qui sont défaillantes dans la gestion de leurs activités courantes. Elles sont composées essentiellement de structures à deux ou plusieurs associés. Les notaires souhaitent évoluer vers un comportement entrepreneurial en améliorant leurs pratiques commerciales et en développant de nouvelles activités. Pourtant, le point faible des notaires est la difficulté qu'ils ont à organiser leurs activités traditionnelles, préalable nécessaire avant toute évolution. Ces offices de notaires rencontrent des difficultés dans leur environnement interne défini par Savall et Zardet (1995) par "l'ensemble des ressources actives de l'organisation, c'est-à-dire le potentiel humain, acteurs producteurs d'activité et de valeur ajoutée" ainsi que dans leur environnement externe qui correspond à "l'ensemble des acteurs économiques hors de l'organisation dont les impacts ont des effets directs, indirects, diffus ou induits sur l'organisation" (Savall et Zardet, 1995).

D'après les caractéristiques des offices de notaires de la classe 2, nous faisons l'hypothèse que ces organisations peuvent être qualifiées de « réactives ». Il est vrai que les offices de notaires de cette classe ont un faible indice de dysfonctionnements et rencontrent donc peu de difficultés dans le domaine des pratiques stratégiques. De plus, la performance économique de

⁹ S.C.P. : société civile professionnelle

¹⁰ La perte de valeur ajoutée nette (Savall et Zardet, 1995) représente le coût engendré par la régulation des dysfonctionnements évoqués par les notaires et leurs collaborateurs ainsi que le manque à gagner sur des activités comme par exemple la non facturation des conseils donnés par les notaires.

¹¹ L'indice de performance économique potentielle est composé du chiffre d'affaires de l'office de notaires et du montant de perte de valeur ajoutée nette évalué par les notaires et leurs collaborateurs.

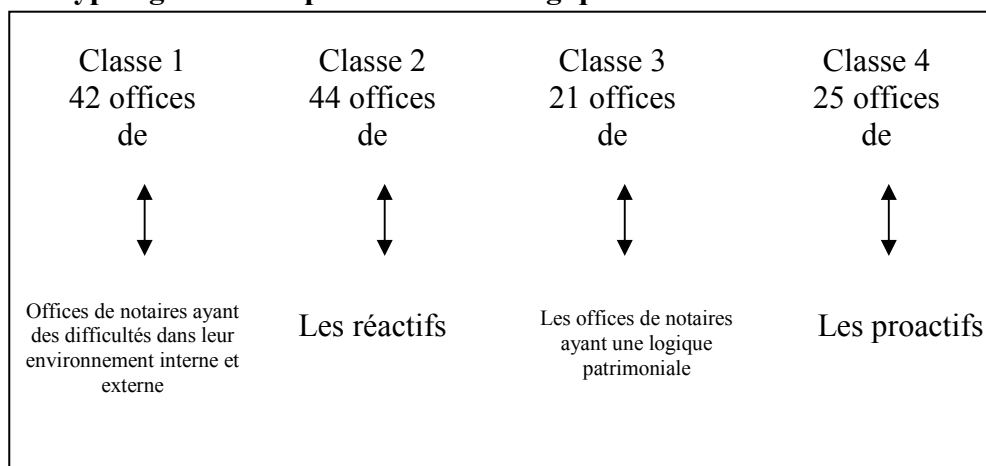
ces offices de notaires semble satisfaisante puisqu'ils ont un chiffre d'affaires supérieur à la moyenne. Pourtant, les pratiques stratégiques de ces organisations nous semblent risquées à long terme car elles se sont peu exprimées sur les dysfonctionnements et sur le niveau de perte de valeur ajoutée nette de leur office qui représente une réserve partiellement convertible en ressources stratégiques (Savall et Zardet, 2001). Ces offices de notaires estiment donc avoir peu de potentiel d'évolution. De plus, ils ont un faible niveau d'efficacité dans le domaine de leurs activités courantes. Nous pensons donc que ces offices de notaires se comportent de manière réactive car ils ne sont pas conscients de leurs ressources internes qui leur permettra de pouvoir évoluer de manière durable. Ces organisations disposent tout de même de leviers d'actions notamment en s'appuyant sur leur personnel.

Les offices de notaires de la classe 3 sont des organisations qui privilégient leurs missions traditionnelles au détriment d'un comportement plus entrepreneurial. Ces offices de notaires ont donc une approche patrimoniale. D'après les résultats des diagnostics, ces offices de notaires ne semblent pas être préoccupés par les dysfonctionnements liés à leurs pratiques stratégiques. Nous faisons l'hypothèse que ces offices de notaires mettent en œuvre toute leur énergie pour remplir leurs buts institutionnels (Rhenman, 1973). Nous soulignons que ce sont les offices de notaires qui rencontrent le moins de problèmes dans la réalisation de leurs activités courantes (38,1 %). Ces offices de notaires ont donc un potentiel d'évolution car elles pourront s'appuyer sur leur ressources internes pour pouvoir développer leurs buts stratégiques.

Enfin, nous proposons de qualifier les offices de notaires de la classe 4 d'organisations « proactives ». Les notaires de cette classe sont en majorité des notaires qui exercent leurs activités seuls (76 %). Cette catégorie de notaires se rapprochent de la notion de chef d'entreprise car, même s'ils rencontrent des difficultés dans leurs pratiques stratégiques, une fois leur stratégie décidée, ceux-ci la mettent en œuvre et n'abandonnent pas les actions de changement engagées (taux de 12 %). Un élément qui nous paraît important et qui justifie la qualification de ces offices de notaires est leur indice de performance potentielle dont le niveau est supérieur à la moyenne.

Ainsi, l'exploitation des dysfonctionnements liés au thème « pratiques stratégiques » et issus de 132 offices de notaires, nous a permis d'analyser les différentes pratiques et de distinguer quatre comportements stratégiques.

Typologie des comportements stratégiques des offices de notaires



Conclusion

Malgré le fait que les offices de notaires rencontrent de nombreuses difficultés dans leurs pratiques stratégiques, notre recherche vise à montrer que ces organisations ne sont circonscrites à des activités purement réactives.

Une recherche qualitative menée au sein d'offices de notaires, organisations de petite taille évoluant dans un environnement en mutation stratégique, nous a permis d'identifier, dans un premier temps, les caractéristiques de leurs pratiques stratégiques. Dans un deuxième temps, les résultats issus des 132 offices de notaires de notre base expérimentale nous ont permis de calculer des indices de performance sociale et de performance économique et de mettre en évidence quatre types de comportement stratégique au sein de notre échantillon. Nous avons constaté que le tiers des offices de notaires rencontrent des difficultés dans l'élaboration de leurs orientations stratégiques ainsi que dans la phase de mise en œuvre des actions décidées (classe 1). Le deuxième tiers des offices de notaires de notre base expérimentale ont des stratégies réactives (classe 2). 16 % d'entre eux se confinent dans leurs missions institutionnelles (classe 3) et 19 % adoptent un comportement plus proactif (classe 4).

Ainsi, nous avons souhaité montrer que les notaires n'adoptent pas tous le même comportement stratégique et que certains mettent en place des stratégies proactives même si la plupart d'entre eux peuvent être qualifiés d'« entrepreneur artisan » (Julien et Marchesnay, 1988, Marchesnay, 1992) puisque ceux-ci privilégient encore leur rôle d'officier public en se confinant dans les activités monopolistiques.

Un des objectifs de la profession notariale est de faire évoluer les pratiques stratégiques des notaires en leur faisant prendre conscience qu'ils disposent de marges de manœuvre pour mettre en place des stratégies proactives notamment en développant des réseaux afin d'associer leurs spécialités et de bénéficier d'un effet de synergie. Selon Alain Lambert (1996)¹² « un notaire, seul, peut de moins en moins répondre aux besoins de plus en plus globaux et complexes de ses clients. Nous devons apprendre à travailler en commun, en groupements et sans doute en réseaux. »

¹² Assemblée Générale du Conseil Supérieur du Notariat.

Bibliographie

- BAMBERGER I., « Les valeurs des dirigeants de PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises », *Cahiers de l'I.S.M.E.A. Economies et Sociétés*, n°3, série « Sciences de Gestion », Tome XVI, n°12, décembre 1982, pp. 1353-1383.
- BARREYRE P.Y., « *L'horizon économique des petites et moyennes entreprises* », Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 1967.
- BLILI S. et RAYMOND L., « Les systèmes d'information », *PME : bilan et perspectives*, Editions Economica, deuxième édition, 1998, 351 p., pp. 221-243.
- BLANDIN P., « *Le comportement commercial des dirigeants des petites entreprises : application au secteur de l'industrie agro-alimentaire* », thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, janvier 1999, Université Montpellier 1, 407 p., p. 18.
- CHAPPOZ Y., « La gestion de l'interactivité entreprise/environnement », *RIPME*, vol.4, n°3, 1991, pp. 53-75.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., « *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective* », Editions du Seuil, Coll. « Points Essais », 1977, 500 p.
- DANDRIDGE T.C., « Children are not « little grown-ups » : small business needs its own organizational theory », *Journal of Small Business Management*, Vol. 17, n°2, 1979.
- DAVIS L.E. et NORTH D.C., « Institutional change and economic growth », Cambridge, *Cambridge University Press*, 1971.
- GERVAIS M. « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue Française de Gestion*, n°15, 1978.
- GODET M., « *Manuel de prospective stratégique* », éditions DUNOD, 1997, 260 p.
- GUEGUEN G., « L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion », *6ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 24-27 juin 1997, HEC Montréal, Canada.
- GUEGUEN G., « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme », *10ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 13-15 juin 2001, Université Laval, Québec, Canada, 31 p.
- GUILHON A. in « Vers une nouvelle définition de la P.M.E. à partir du concept de contrôlabilité », in TORRES O. (sous la coordination de), « *PME : De nouvelles approches* », Economica, 1998, 187 p., pp. 55-67.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., « *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME* », cahiers de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME et de leur environnement, Université de Québec à Trois-Rivières, 1991, 29 p.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., « *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion* », Vuibert Gestion, 1988, 286 p.
- KETS de VRIES M. et MILLER D., « *L'entreprise névrosée* », Stratégie et Management, McGraw Hill, 1985, 175 p.
- KOENIG G., « *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages* », Nathan, Coll. « Connaître et Pratiquer la Gestion », 1996, 544 p., pp. 253-254.
- LAUFER R. et BURLAUD A., « *Management public, gestion et légitimité* », Dalloz, 1980, 337 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE H., « 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., « Innovativeness in smaller business firms : the case of French entrepreneurs », *Investigaciones Europeas en Direccion y Economica de la Empresa*, 2000.
- MARCHESNAY M., « Pour un modèle d'hypofirme », dans *Entreprise et organisation*, Mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier, Paris, Editions Economica, 1982, pp. 71-91
- MILES R.E. et SNOW C.C., « Organizational Strategy, Structure and Process », McGraw Hill, 1978.
- MILLER D. et DROGE C., « Psychological and traditionnal determinants of Structure », *Administrative Science Quaterly*, 1986, 31, pp. 539 à 560.
- POLI N., « *L'influence de l'Union européenne sur le Notariat, bilan et perspectives* », Thèse de doctorat de droit privé de l'Université Montpellier 1, 1997, 370 p.
- RHENMAN E., *Organization Theory for long Range Planning*, Wiley, 1973.
- RICE G.H. et HAMILTON R.E., « A decision theory and the small businessman », *American journal of small Business*, Juillet 1979
- SANTO V.-M. et VERRIER P.-E., Que sais-je ?, « *Le management public* », PUF, février 1993, 127 p.
- SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, n°1-2, 1996, pp. 157-189.

- SAVALL H. et ZARDET V., « *Stratégies proactives et aménagement et réduction du temps de travail : la compétitivité et l'emploi* », Contribution à l'ouvrage collectif *Stratégies de compétitivité et emploi*, Groupement Scientifique Grand Sud, février 2001, 25 p., p.5.
- SAVALL H. et ZARDET V., « *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable* », Prix Harvard l'Expansion de management stratégique, Préface de Marc-André Lanselle et de Jean Marie Doublet, Economica, Coll. « Gestion », 1987, 3^{ème} édition augmentée, 1995, 405 p.
- STILL T.W., « *An exploratory investigation of strategic planning behavior in small firms* », Thèse de doctorat, Florida State University, 1974.
- THUDEROZ C., « Notaires et huissiers de justice : du patrimoine à l'entreprise », *Revue française de Sociologie*, éditions du CNRS, avril-juin 1991.
- TORRES O., « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6^{ème} Congrès International Francophone PME (CIFPME), HEC Montréal, 2002.
- TORRES O., « Le management stratégique en P.M.E. : entre spécificité et dénaturation », 6^{ème} congrès de l'AIMS, HEC Montréal, juin 1997, 23 p.
- TORRES O., « Vingt-cinq ans de recherche en P.M.E. : une discipline entre courants et contre courants », in TORRES O. (sous la coordination de), « *PME, de nouvelles approches* », 1998, 187 p., pp. 17-53.
- WEICK K.E., « *The Social Psychology of Organizing* », 2^{ème} édit., Reading, MA., Addison-Wesley, 1979.
- WEILL M., « *Le management stratégique* », Armand Colin, Coll. Economie, 1993, 236 p.
- WELSH J.A. et WHITE J.F., « A small business is not a little big business », *Harvard Business Review*, Vol. 59, n°4, 1981.