



Dénaturation de la PME et dynamiques d'évolution sectorielles

Gérald ENRICO

Consultant sénior
Hudrokhoeus SA

Benoît AUBERT

Professeur de Marketing
Grenoble Ecole de Management

Dénaturation de la PME et dynamiques d'évolution sectorielles

Gérald ENRICO

Consultant sénior
Hudrokhoeus SA
47/49 rue Gutenberg
42100 Saint-Etienne
Tél. : 33 6 15 18 57 22
Courriel : g.enrico@orange.fr

Benoit AUBERT

Professeur de Marketing
Grenoble Ecole de Management
12, rue Pierre Semard – BP 127
38003 Grenoble Cedex 01
Tel. : + 33 4 76 70 62 86
Courriel : benoit.aubert@grenoble-em.com

Résumé :

Le débat engagé depuis trente ans sur le statut scientifique de l'entreprise de petite taille en sciences de gestion porte encore souvent sur la « nature » de celle-ci. Une revue de la littérature relative aux courants de recherche en PME met en exergue un ultime courant, celui de la « dénaturation » (Torrès, 1997). Pour autant, l'impact de l'environnement concurrentiel dans les facteurs environnementaux favorisant cette dénaturation a été peu étudié. L'objet de cette recherche, par nature interdisciplinaire et mêlant stratégie, comportement organisationnel, et management technologique, est de compléter le mode substantif de Torrès par une approche procédurale qui mettrait en lumière le processus environnemental conduisant à la dénaturation. Pour ce faire, il est fait appel au « régime de concurrence » (Moati, 2007), pris en tant que variable explicative, qui va spécifier deux types distincts de dénaturation de la PME ; à savoir une « dénaturation d'alignement déterministe » *versus* une « dénaturation d'adaptation volontariste », prises en tant que variables expliquées.

Les résultats obtenus par une étude quantitative auprès d'un échantillon de 147 PME françaises conduisent à relativiser la thèse de la spécificité des PME et à légitimer le concept de PME dénaturée. Ils établissent également formellement un lien de cause à effet entre les composantes exogènes et endogènes du régime de concurrence élargi et le type de dénaturation.

Mots clés : La PME, Interdisciplinarité, Dénaturation.

Les auteurs tiennent à remercier M. Jean-Luc BODIN, P.-D.G. des Ets SOBIODA et administrateur de la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), pour son attention intellectuelle et son aide logistique dans l'enquête terrain.

Introduction

Cette communication a pour origine une thèse de DBA (« *Doctorate of Business Administration* ») qui, en tant que telle, se caractérise par la nature éclectique des objets mobilisés ainsi que par un éclairage managérial à la contribution du savoir. Sur le plan théorique la valeur ajoutée de ce travail tient au fait qu'il complète le mode substantif de la dénaturation fondé et formé par Torrès (1997) par une approche procédurale qui met en lumière un processus environnemental de la dénaturation ; fonction de la perception de l'environnement par le dirigeant de la PME. La contribution de cette communication est double. D'une part, ce travail relativise la thèse de la spécificité des PME et d'autre part légitime le concept de PME dénaturée. Il est précisé que cette recherche a été réalisée dans un contexte uniquement français.

La première partie de cette communication permet de faire état de constats issus d'une revue de la littérature et de fixer un cadre conceptuel à la recherche. La deuxième partie est consacrée à l'expression des hypothèses de recherche. La troisième partie explicite l'approche méthodologique retenue. La quatrième partie est consacrée à l'analyse des résultats, à leur discussion ainsi qu'aux implications managériales conséquentes. Une conclusion parachève la communication en faisant état de deux contributions théoriques ainsi que de perspectives de recherche.

1- Cadre conceptuel

1.1. Spécificité de gestion et dénaturation de la PME

Les premières recherches en PME ont porté, dans les années 1960, sur la taille des entreprises. La taille est un facteur important de segmentation qui impacte jusqu'à l'organisation même de l'entreprise. A la fin des années 70, un courant de recherche s'est attaché à déterminer les traits caractéristiques spécifiques des petites entreprises. Il porte alors le nom de « courant de la spécificité » (Gervais 1978, Bayad et alii 1995). De 1975 à 1985 c'est le « courant de la diversité » qui prédomine en sciences de gestion. A partir du milieu des années 80, ces deux courants de recherche sont conciliés au sein du courant de la « synthèse » (Julien et Marchesnay 1990, Bauer 1995) et rendent compte à la fois de la singularité et de la diversité de la nature des PME. L'interrogation plus avant sur le changement de nature de la PME fait ultimement l'objet d'un courant, celui de la dénaturation, qui voit le jour au milieu des années 90 et qui promeut l'idée selon laquelle une entreprise de petite taille peut ne plus correspondre à la conception classique de la PME telle qu'elle est décrite dans la littérature (Torrès, 1997). Cet auteur constate que certaines PME ne répondent pas aux critères de spécificité tels que définis par Julien (1994) à savoir : une gestion centralisée, des tâches faiblement spécifiées, un système d'information informel et simple, ainsi qu'une stratégie implicite et à court terme. Torrès (1997) les qualifie de « dénaturées ».

1.2. L'environnement concurrentiel en tant que facteur de dénaturation « voulue » ou « subie » de la PME

Les facteurs majeurs expliquant la dénaturation sont avant tout stratégiques ou organisationnels : la multiplication des alliances (Puthod, 1995), la généralisation de l'échange de données informatiques (Curvalle, 1994), du juste à temps (Curvalle, 1994), de la certification qualité (Messeghem et Varrault, 1998), l'émergence des réseaux ou

d'hypogroupes (Marchesnay, 1990), et le développement du capital-risque (Stephany, 1993). Pour autant ces recherches ne s'intéressent pas à l'influence de l'environnement concurrentiel de la PME. Ce constat est confirmé par l'analyse des communications faites à l'occasion des différents congrès internationaux francophones de la PME (CIFEPME), ceci depuis l'origine et jusqu'à 2008. Sur les 895 communications faites depuis 1993, seules 3 sont, apparemment, concernées par la thématique de la concurrence entre firmes (Le Roy et Torrès en 1995, ainsi que Melboud en 1993 et 2006). L'éventuelle prise en compte de l'environnement concurrentiel est pour autant important car elle conduirait à considérer que la dénaturation de la PME pourrait être « voulue » ou « subie » selon que l'entreprise est respectivement en situation « favorable » ou à l'inverse en situation « défavorable » dans son environnement concurrentiel.

Pour parfaire l'expression de ce questionnement il convient d'approfondir la dichotomie « *voulu/subi* » et définir plus avant « *l'environnement concurrentiel* » de la PME.

1.3. La dialectique : « adaptation volontariste / alignement déterministe » comme nécessaire acception nuancée de la dichotomie : « subie / voulue »

Agir volontairement sur l'environnement est, pour l'entreprise, un processus pro-actif qui procède d'une pro-activité stratégique et qui trouve son écho dans l'école du « volontarisme stratégique » (Scherer, 1980, cité par Gueguen, 2001). Dans cette éventualité, la firme recherche le leadership dans une perspective volontariste en ayant une capacité d'action ou de liberté en regard de son environnement (Gueguen, 2001). Vouloir agir sur l'environnement c'est donc, pour la firme, prendre une part active dans la structuration de celui-ci ; ce qui la conduit à fabriquer cet environnement. Ce nouvel environnement ainsi reconstruit va constituer potentiellement, en lui-même, une action conséquente sur l'entreprise qui l'a construit. Il ne peut donc y avoir action de la firme sur l'environnement sans réaction de la part de celui-ci. Ce qui conduit à penser que, selon l'antique principe de l'action / réaction de la physique, en agissant on entraîne une action opposée sur soi-même.

A l'inverse, subir c'est, pour la firme, s'adapter de façon contrainte à l'environnement. L'adaptation initie des changements morphologiques : il se produit une modification de l'organisation et non pas seulement de l'action. Il s'agit d'un processus émergent « auto-organisé » dominé par la contingence. L'adaptation procède donc de la réactivité stratégique qui trouve son écho dans l'école du structuralisme et déterminisme environnemental. Dans cette éventualité, la firme cherche à durer (voire à survivre) en s'accommodant de l'environnement par un processus de régulation correspondant à un comportement défensif. Il y a subordination de l'organisation au contexte. Ce qui est illustré par l'école déterministe: comme la théorie de la contingence, de la configuration ou de l'écologie des populations qui tendent à envisager une subordination de l'organisation au contexte ce qui entraîne un inévitable alignement aux exigences externes (Gueguen 2001). Subir renvoie à une contrainte d'adaptation. Il est intéressant de noter dans cette acception du subi qu'il s'agit à la fois, d'une contrainte et d'une conciliation. En d'autres termes, on ne subi pas totalement, pas en totalité. Le milieu (ou l'environnement), de par le fait même de cette conciliation, subi lui-même également. L'adaptation procède donc d'une forme de médiation, plus que de soumission, qui relativise le lien de subordination. En s'adaptant, on adapte un peu l'autre.

Cette dichotomie « subie » vs « voulue », par trop manichéenne, peut laisser place à une théorie qui englobe la nécessité de s'adapter à l'environnement en même temps que la prise d'une part active dans la structuration de cet environnement.

L'organisation renvoie alors aux concepts, d'une part, de configuration dans la mesure où elle s'organise elle-même et, d'autre part, de positionnement dans la mesure où elle organise son action dans, et en fonction de, son environnement. L'action d'organiser est alors analysée comme un processus d'interstructuration (Friedberg, 1993, cité par Gueguen, 2001). Ainsi, ce processus relativise une fois de plus la dichotomie « subie » vs « voulue » en introduisant un degré de nuance dans l'opposition entre déterminisme et volontarisme et renvoie de fait à la théorie « Interactionniste » de Hrebiniak et Joyce (1985). Le processus d'interstructuration est également évoqué implicitement par Moati (2007) quand il précise que les contraintes systémiques préservent toujours un certain degré de liberté aux entreprises qui sont ainsi susceptibles, par leurs actions, de contribuer à la définition de la trajectoire du secteur. Il est conséquemment possible d'utiliser le terme de dialectique au sens de Morin (cité par Martinet, 1999) pour qualifier en définitive ce processus d'interstructuration en tant qu'union de deux logiques au sein d'une même unité sans que la dualité se perde dans cette unité. C'est dans cette relation d'opposition, entre volontarisme et déterminisme, et dans la façon dont l'interaction de ces deux facteurs, ainsi que des tensions qui en résultent, qu'aboutissent avec le temps les changements. Le facteur choix est ainsi à la fois la cause et la conséquence des influences environnementales. Cause et conséquence interagissant et entrant en conflit pour produire des effets significatifs au niveau du processus d'adaptation organisationnelle. Il s'agit donc bien d'un système réflexif à l'intérieur duquel les acteurs, la firme et son environnement, sont à la fois acteur et spectateur du changement.

Conséquemment, les termes de « subie » et de « voulue » ne peuvent donc pas être totalement opposés. Pour autant, et en sciences de gestion, il n'en demeure pas moins vrai que ces termes traduisent toujours deux conceptions globalement différentes du rapport de marché. Aussi dans la présente recherche, et sans prétendre en aucune façon apporter une réponse au débat philosophique qui opposerait ces deux termes, il est pris la liberté de les remplacer par les terminologies englobantes et nuancées : « D'alignement déterministe » pour le terme « subie » et « D'adaptation volontariste » pour le terme « voulue ».

1.4. Le « régime de concurrence » en tant que cadre théorique de la compréhension des comportements stratégiques des PME

A l'origine, l'environnement concurrentiel dans une industrie donnée était caractérisé par le degré de concentration du nombre de compétiteurs. Ce faisant, il était, plus que jamais, fait référence au modèle de la concurrence « pure et parfaite » en référence à l'école de Chicago du début du XXème siècle. Avec l'apparition du concept de marché contestable, le degré de concentration a perdu de son sens et donc de sa valeur au profit du concept de « concurrence potentielle ». Celui-ci se caractérise par la primauté accordée à la plus ou moins grande facilité avec laquelle un compétiteur potentiel (réputé extérieur à l'industrie concernée) pourrait y entrer. Les travaux de Baumol, Panzar et Willig (1982), portent un coup fatal à la signification concurrentielle du degré de concentration dans une industrie. Il est plus pertinent selon Angelier (2004) d'y adjoindre : l'interdépendance entre les firmes en place (à travers leur processus d'action / réaction), les substituts et la concurrence potentielle. Il est, par ailleurs, important de noter que de mécanique (statique) qu'elle était, la caractérisation de la concurrence dans une industrie, doit être faite sur une base systémique (dynamique). C'est précisément le propre du concept de « régime de concurrence » élaboré par Moati, (2007) que de répondre à cette exigence systémique. Le concept de « régime de concurrence » en tant que cadre théorique offre donc des clefs de compréhension des comportements stratégiques d'entreprises au travers des dynamiques sectorielles auxquelles elles appartiennent. A ce

titre, il peut constituer un outil adapté à l'identification de comportements stratégiques d'alignement déterministe ou d'adaptation volontariste. Selon le régime de concurrence et en application d'une vision évolutionniste, le fonctionnement dynamique d'un secteur peut être exposé de la façon suivante : A l'intérieur d'un environnement sectoriel que partagent les entreprises en « concurrence / compétition » on peut distinguer deux composantes :

Une composante exogène ou externe qui renvoie à ce que le paradigme structuraliste de l'économie industrielle appelle les « conditions de base ». Ce sont des facteurs que l'on considère comme exogènes au secteur mais qui pour autant ont un impact sur la « règle du jeu » qui règne au sein de celui-ci. Ceci en contribuant à la définition des « opportunités » et « menaces » qui s'imposent aux entreprises d'un même secteur. La communauté scientifique décompose en général les conditions de bases en trois composantes principales : « La technologie », « les caractéristiques de la demande » et « le cadre réglementaire ».

Une composante endogène ou interne qui est composée de l'ensemble des entreprises en « concurrence / compétition » au travers de la mise en œuvre de leur stratégie respective. Cette composante endogène du secteur est elle-même fonction du comportement individuel de chaque firme et du mécanisme d'interaction qui les relie. Ceci confirme deux points majeurs que Dosi et al. (1995) ainsi que Bottazi et al. (2001), cités par Moati (2007) invitent à prendre en compte pour comprendre les processus de sélection parmi les firmes hétérogènes. Il s'agit des « processus d'apprentissage de la firme » et des « mécanismes d'interaction entre firmes ».

Le régime de concurrence (Moati, 2007) se caractérise-t-il ainsi par les composantes exogènes et endogènes suivantes : « la technologie », « les caractéristiques de la demande », « le cadre réglementaire », « le processus d'apprentissage de la firme » et « les mécanismes d'interaction entre firmes ».

2- Hypothèses de recherche

La prise en compte du cadre théorique préalablement défini conduit à formuler la question de recherche en ces termes : « Les composantes endogènes et exogènes du régime de concurrence (Moati, 2007) entretiennent-elles une relation de cause à effet avec la dénaturation d'alignement déterministe et la dénaturation d'adaptation volontariste de la PME ? ». Cinq hypothèses de recherche sont formulées conséquemment. Pour ce faire chacune de ces composantes a été rendue opératoire par l'utilisation de variables latentes qui, elles-mêmes, ont été reconfigurées en variables manifestes ou observées (Thietart et coll., 2004).

2.1. Hypothèse relative à la composante : « la technologie »

Lehmann-Ortega et Moingeon (2005) démontrent que la capacité de transformation des ressources, y compris technologiques, de l'entreprise conduit à une valorisation auprès du client. Ce point de vue est corroboré par Ramanastoa (1997) qui critiquant le modèle ADL préfère lui adjoindre une variable mesurant spécifiquement le degré de maîtrise des technologies par l'entreprise. Par ailleurs, comme le souligne Morin (1985) cité par Foray (1989), c'est le potentiel d'une technologie qui est source de différenciation en faveur du client. Enfin, Porter (1998) affirme que des fournisseurs puissants (notamment de technologies) auront la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur ce qui attisera la rivalité concurrentielle. Inversement un faible pouvoir de négociation des fournisseurs favorisera le pouvoir de marché de la PME qui lui-même favorisera une adaptation volontariste. De ce fait l'hypothèse suivante est formulée :

H₁ : « Plus la PME dispose d'un degré élevé de maîtrise d'une technologie à fort potentiel ainsi que d'un pouvoir de négociation élevé face à ses fournisseurs, plus sa dénaturation aura un caractère d'adaptation volontariste ».

2.2. Hypothèse relative à la composante : « les caractéristiques de la demande»

Gotteland et alii (2008) soulignent que pour appréhender le concept d'environnement et son impact sur l'entreprise, la communauté scientifique, depuis les travaux pionniers de Starbuck (1976), fait consensus autour de trois dimensions; à savoir : la complexité ou degré de diversité des agents composant l'environnement, le dynamisme ou degré de changement dans le temps des éléments constituant l'environnement, et la capacité ou degré selon lequel l'environnement peut proposer dans le temps une croissance soutenue à l'entreprise. De la conjonction de ces dimensions naîtra un degré d'incertitude des conditions environnementales de la demande de l'entreprise et par là même, une forte volatilité de son chiffre d'affaires. Le pouvoir de négociation des clients contribue dans le même sens au déterminisme environnemental. De ce fait l'hypothèse suivante est formulée :

H₂ : « Plus la PME fait face à des conditions environnementales incertaines en provenance de clients à fort pouvoir de négociation, plus sa dénaturation aura un caractère d'alignement déterministe ».

2.3. Hypothèse relative à la composante : « le cadre réglementaire»

Selon Sautet (2005), la condition nécessaire et suffisante pour que la concurrence joue son rôle est la possibilité d'entrer librement sur un marché. Ce récent point de vue confirme, sous l'impulsion historique de Porter depuis 1988, l'avis unanime de la recherche en gestion selon laquelle la réglementation constitue une barrière à l'entrée majeure dans un secteur d'activité. L'appartenance à un secteur protégé diminue mécaniquement l'intensité concurrentielle des firmes en place et favorise leur pouvoir de marché ; ce qui se fait en faveur de leur adaptation volontariste. De ce fait l'hypothèse suivante est formulée :

H₃ : « Plus la PME appartient à un secteur protégé par des contraintes et des barrières d'ordre réglementaires plus sa dénaturation aura un caractère d'adaptation volontariste ».

2.4. Hypothèse relative à la composante : « la capacité d'apprentissage de la firme»

L'idée d'apprentissage associé, depuis les travaux historiques de Simon (1959), vérifie que la cognition collective de la firme modifie favorablement la gestion des situations rencontrées. Cette capacité est étroitement liée aux dispositifs organisationnels propres à développer une capacité à obtenir et à traiter de l'information (Cohen et Levinthal 1990, cités par Fort, Rastoin et Tempi, 2005). Ces aspects sont explicitement mis en exergue par Lacoursière, Fabi, Saint-Pierre et Arcand (2005) dans leur communication portant sur les pratiques managériales propres à améliorer la performance des PME. Les travaux de Argyris et Schön (2002) ont démontré que l'éventuelle disposition de : canaux formels ou informels de communication, d'un système technologique d'information collaboratif ainsi qu'une d'une culture de la reconnaissance individuelle étaient de nature à améliorer la performance de la firme. De l'existence de ces éventualités dépendra une capacité d'apprentissage élevée de la PME et par voie de conséquence qui se fera en faveur d'une adaptation volontariste. De ce fait l'hypothèse suivante est formulée :

H₄ : « Plus la PME dispose d'une capacité d'apprentissage élevée, plus sa dénaturation aura un caractère d'adaptation volontariste ».

2.5. Hypothèse relative à la composante : « les mécanismes d'interaction entre firmes »

Selon Le Roy (2003), l'approche comportementale de la relation de concurrence entre firmes comme relation d'opposition médiatisée par le secteur s'explique prioritairement par le fruit des décisions des dirigeants plus que par la conséquence de facteurs environnementaux indépendants de l'interaction des firmes en place. D'une autre manière, et depuis les travaux fondateurs de Bain, un environnement sectoriel à l'intérieur duquel s'exerce une rivalité concurrentielle élevée constitue un environnement déterministe. Aussi, l'éventuel constat, par le dirigeant-propriétaire de PME, d'un degré élevé de rivalité concurrentielle régnant au sein de son secteur témoignera d'une tendance à l'alignement déterministe. De ce fait l'hypothèse suivante est formulée :

H₅ : « Plus la PME exerce son activité au sein d'une intensité d'interaction entre firmes élevée conjuguée à une forte rivalité concurrentielle, plus sa dénaturation aura un caractère d'alignement déterministe ».

3- Approche méthodologique

La collecte de données repose sur une enquête téléphonique réalisée dans le courant du 4^{ème} trimestre 2008 auprès d'un échantillon aléatoire de 147 PME, adhérent de la CGPME de l'Isère. Cet échantillon n'est pas représentatif de la population des PME françaises mais est conforme aux critères historiques de sélection utilisés par Torrès (1997) ; à savoir : un effectif inférieur à 100 salariés, un C.A inférieur à 50 millions d'Euros, un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros, un espace de marché international et la non appartenance à un groupe. Cette conformité aux critères est rendue nécessaire du fait de la nature même de cette recherche qui s'inscrit dans la continuité du concept de dénaturation fondé et formé par Torrès (1997).

Un premier niveau de questionnement a permis d'identifier les entreprises dont les spécificités de gestion (Julien, 1994) étaient diluées au point d'être « dénaturées ». Le caractère dénaturé d'une PME a été mesuré à l'aide des critères de Torrès (1997). De façon originale, chaque critère a été évalué à l'aide d'une échelle de Likert, dont la note la plus basse indiquait l'absence de dénaturation, et la note la plus élevée, la dénaturation. Sont considérées comme dénaturées les entreprises situées au dessus de la médiane. Un deuxième niveau de questionnement a concerné les hypothèses à proprement parlées, en se concentrant uniquement sur les entreprises dénaturées.

Concernant les outils de collecte de données, aucune échelle n'existant à ce jour pour mesurer le type de dénaturation (volontariste vs déterministe), une échelle de perception des chefs d'entreprise quant au statut de leur entreprise sur ce point a été développée. Ceci suivant la procédure du Churchill (1979). Elle comprend quatre items. L'unidimensionnalité de l'échelle a d'abord été validée (valeur propre de l'axe 1 : 2,357). Sa fiabilité a ensuite été montrée (Alpha de Cronbach : 0,765 et Rhô de Joreskog : 0,769). Finalement, la qualité d'ajustement des données à l'échelle a été confirmée (SRMR : 0,029 ; GFI : 0,988 et AGFI : 0,938), ce qui a permis de valider cette échelle.

Les différentes dimensions du régime de concurrence élargie sont également mesurées de façon subjective et rapportent la perception du chef d'entreprise. Chaque dimension est mesurée à l'aide de questions inspirées des travaux de Moati (2007). Pour H₁, la variable indépendante reflétant la maîtrise d'une technologie à fort potentiel associée à un pouvoir de négociation élevé face aux fournisseurs a été mesurée à l'aide de 3 items (*Tech 1* à *Tech 3*).

Pour H₂, le pouvoir de négociation des clients est mesuré à l'aide d'un item (*Dem*). Pour H₃, le cadre réglementaire repose sur deux items (*Reg 1* et *Reg 2*). Pour H₄, la capacité d'apprentissage de la firme comprend 2 items (*Caf 1* et *Caf2*). Pour H₅, les mécanismes d'interaction entre firmes reposent sur un item (*INTER*).

D'un point de vue statistique, la formulation des hypothèses montre qu'une relation de cause à effet linéaire est sous-entendue entre la variable expliquée (le type de dénaturation de la PME), et les variables explicatives (les composantes du régime de concurrence). Les différentes variables dans cette étude étant mesurées de façon quantitative, la méthode d'analyse appropriée est l'analyse de régression linéaire.

4- Analyse, discussion et implications managériales

4.1. Identification de la dénaturation

S'agissant du premier niveau de questionnement relatif à l'identification des PME dénaturées, 53,4% des PME de l'échantillon sont dénaturées. Plusieurs commentaires peuvent être faits à la lecture de ce résultat empirique qui tend à démontrer qu'il y a plus de PME dénaturées que de PME non dénaturées. Dans un premier temps, force est de reconnaître que, sur le plan théorique, ce résultat déroge au courant historique général pour lequel l'état dénaturé de la PME est plutôt l'exception alors que l'état non dénaturé (ou « classique » pour reprendre la terminologie utilisée par Julien 1994 et Torrès 1997) est plutôt la règle générale. Mais ce travail de recherche apporte probablement une réponse plus précise, du fait du développement de la méthodologie mise en œuvre, pour identifier la dénaturation d'une PME.

Deuxièmement, l'écart entre la part de PME dénaturées (53,3%) et les PME non dénaturées (46,7%) est relativement faible ; bien que statistiquement significatif. Ce double constat induit lui-même à un double questionnement. D'abord à propos des critères de Julien. Finalement sont-ils pertinents pour qualifier les spécificités de gestion des PME ? Autrement dit, les PME sont-elles réellement caractérisées par : une gestion centralisée, des tâches faiblement spécialisées, un système d'information simple, une stratégie implicite et courttermiste ainsi que des marchés proches (Julien, 1994) ? Ou bien ces critères ne sont pas spécifiques à l'entreprise de petite taille. Finalement la thèse même de la spécificité des PME ne doit-elle pas être relativisée ? D'une autre façon, n'y a-t-il pas en définitive beaucoup plus de PME qui fonctionnent comme de « petites grandes entreprises » ?

La confirmation de cette relativisation de la thèse de la spécificité ne serait pas sans conséquence épistémique. En effet, si les PME n'étaient pas si spécifiques que cela mais, au contraire, homothétiques des grandes entreprises, serait-il toujours pertinent que d'appréhender la PME comme un objet de recherche en tant que tel ? En d'autres termes, la communauté scientifique ne devrait-elle pas réhabiliter la logique de transposition/adaptation du modèle de la PME conçue comme une grande entreprise en miniature ?

4.2. Test des hypothèses

Les principaux résultats statistiques relatifs au test des hypothèses sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau1 : principaux résultats statistiques

Hypothèse	Signification pratique (R^2 ajusté)	Anova <i>p-value</i>	Signification statistique	
			Coefficients de régression β	<i>p-value</i>
H₁	0,103	P<0,05	Tech 1 : 0,185 Tech 2 : 0,160 Tech 3 : 0,212	P< 0,1 P< 0,1 P< 0,05
H₂	0,137	P<0,01	Dem : 0,317	P<0,01
H₃	0,06	P<0,05	Reg1 : 0,276 Reg2 : -0,300	P< 0,05 P<0,05
H₄	0,06	P<0,05	Caf 1 : 0,239 Caf 2 : 0,194	P< 0,05 P<0,1
H₅	0,361	Non significatif		

L'hypothèse H₁ est validée. La relation mise en avant est forte et significative, caractérisée par un R² de 0,103 et une contribution significative de la variable explicative ($\beta_{\text{Tech1}} = 0,185$ avec $p<0,1$; $\beta_{\text{Tech2}} = 0,160$ avec $p<0,1$; $\beta_{\text{Tech3}} = 0,212$ avec $p<0,05$). Ainsi, le constat selon lequel toutes les variables répondent bien au critère de représentativité dans la mesure de l'impact de la technologie sur la dénaturation peut s'expliquer par plusieurs raisons ; à différents niveaux. D'une part parce que, d'un point de vue empirique, elles concernent une notion (en l'occurrence la technologie) qui « parle » bien aux dirigeants de PME, notamment à ceux, très nombreux, des secteurs de la fabrication. En effet, qui dit fabrication, dit technologie utilisée pour fabriquer. Cette relation de proximité logique, pour ne pas dire mécanique entre les termes de technologie et de fabrication, est d'autant plus probante que le dirigeant-propriétaire est généralement issu lui-même (de part sa formation ou de part son expérience professionnelle) des métiers de la fabrication. Or, ceci est souvent le cas dans les PME des secteurs industriels. Sur le plan théorique, le fait que toutes les variables de la composante « la technologie » répondent bien à l'hypothèse proposée tend à confirmer que, dans les PME, la technologie est une ressource tangible particulièrement discriminante dans la transformation générale des « ressources nécessaires » en « compétences distinctives ». Or, la littérature est unanime à dire que, d'une part, les compétences distinctives sont à l'origine d'un avantage concurrentiel et que, d'autre part, la détention d'un avantage concurrentiel est, elle-même, à l'origine d'un pouvoir de marché en faveur de l'entreprise.

Il est conséquemment cohérent de constater que, dans les entreprises dites de petite taille dans lesquelles le propriétaire-dirigeant « maîtrise la technologie », un pouvoir de marché s'établit à son profit qui, lui-même, tend à expliquer une dénaturation d'adaptation volontariste.

L'hypothèse H₂ est validée ($p<0,01$; $R^2 = 0,137$; $\beta_{\text{Dem}} = 0,317$ avec $p<0,01$). D'un point de vue théorique, le « pouvoir de négociation des clients » évoqué dans cette question exprime l'une des 5 forces du modèle de Porter (1998), dûment commenté par la communauté scientifique et professionnelle, dont l'objet est précisément de mesurer la caractérisation du rapport de force de l'entreprise à son marché. Par ailleurs, Porter (1998) spécifie bien que cette appréciation du rapport de force se fait dans le cadre d'un diagnostic stratégique dont la finalité est d'apprécier le degré d'attractivité globale d'une industrie, d'un secteur d'industrie ou d'un domaine d'activité stratégique (DAS). Ceci contribue à accentuer le rôle des stratégies marketing mis en place par les entreprises dans la perspective d'instaurer un

pouvoir de marché en leur faveur ; ce qui conforte, d'une certaine façon, les théories de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1969). Le client, quoi qu'on en dise, reste bien le juge de paix, *in fine*, dès lors que l'offre concurrentielle lui permet d'exercer son pouvoir de négociation.

L'hypothèse H3 est validée ($p < 0,05$; $R^2 = 0,06$; $\beta_{reg1} = 0,276$ avec $p < 0,05$ / $\beta_{reg2} = -0,300$ avec $p < 0,05$). Un double constat paradoxal est à faire à la lecture détaillée des résultats de chacune des variables utilisées selon qu'il s'agisse de barrières juridiques (Reg1) ou de barrières sociales (Reg2). Dans un premier temps les résultats obtenus conduisent aux constats suivants : Plus il existe des contraintes et des barrières juridiques, plus la dénaturation est d'ordre volontariste ; ce qui est conforme à l'hypothèse initiale. A l'opposé, plus il existe des contraintes et des barrières sociales, plus la dénaturation est d'ordre déterministe ; ce qui va dans le sens inverse de l'hypothèse initiale. Sur le plan théorique et s'agissant des contraintes et barrières juridiques, cela ne fait que confirmer les termes de la littérature selon laquelle les réglementations en générale constituent une barrière à l'entrée majeure dans un secteur d'activité (Porter, 1998) propre à protéger les firmes en place d'éventuels nouveaux entrants. Ce qui diminue mécaniquement l'intensité concurrentielle en faveur du pouvoir de marché des firmes en place (Sautet, 2005). Dans cette éventualité, il est cohérent de constater que plus l'entreprise appartient à un secteur dans lequel il y a des contraintes et barrières réglementaires (juridiques en l'occurrence), plus la dénaturation de sa PME aura un caractère volontariste ». A l'inverse, le fait que des contraintes et des barrières sociales expliquent une dénaturation d'alignement déterministe est paradoxal. Ces barrières sociales pourraient constituer une forme de « menace » sectorielle interne ayant un impact sur la perception que se fait le dirigeant-proprétaire de son environnement global. En l'occurrence, celui-ci pourrait considérer que : les normes de sécurité et de qualification pour le personnel, les salariés avec statut protégé, le pouvoir des syndicats, etc. sont autant d'obligations légales qui le contraignent jusque dans sa relation avec son environnement.

L'hypothèse H₄ est validée ($p < 0,05$; $R^2 = 0,06$; $\beta_{caf1} = 0,239$ avec $p < 0,05$; $\beta_{caf2} = 0,194$ avec $p < 0,1$). La lecture détaillée des résultats tend à démontrer que seules les variables vérifiant l'existence de systèmes collaboratifs formalisés et écrits répondent au critère de représentativité. Ce constat confirme que si, en général, les patrons de PME ont une préférence pour les communications orales (Philippe, 1990), cette communication orale entre individualités ne favorise pas une appropriation durable du contenu d'un message (Colas, 1999, ainsi que Plane et Torrès, 2004). En même temps, sans une appropriation durable, l'apprentissage est rendu difficile et non pérenne parce que réalisé par des relations tacites (Simon, 1959) dans un cadre informel (Julien et Marchesnay, 1990) et donc plus difficilement partageables. Or, sans partage de l'information, la communauté scientifique (notamment Argyris et Schön, 2002) a vérifié qu'il ne pouvait pas y avoir d'apprentissage collectif. Ce constat n'est pas nouveau. Il renvoie à Bayad et Paradas (1995) qui avaient démontré dans leur étude portant sur le recrutement en PME que les difficultés rencontrées procédaient notamment d'un manque de formalisation et d'une mauvaise définition des tâches et des postes à pourvoir.

Il y a donc lieu de nuancer l'hypothèse initiale H₄ en constatant que seules les PME pratiquant une communication interne formalisée par l'écrit disposent d'une capacité d'apprentissage élevée propre à expliquer la dénaturation d'adaptation volontariste.

L'hypothèse H5 n'est pas validée en l'état initial de son expression et conduit à mener une investigation complémentaire. Parmi les pistes théoriques à explorer, l'effet modérateur de la nature de l'activité de la PME sur la relation qu'entretient l'intensité d'interaction entre firmes

avec le type de dénaturation paraît devoir être prise en compte. Pour ce faire il convient d'affecter à un secteur d'activité chacune des PME de l'échantillon ; ce qui revient à définir les logiques de frontières sectorielles des industries. Nombre d'auteurs (Tirole 1995, Angelier 2004, Leroy 2006, Lehu 2004.) sont assez unanimes pour admettre l'écueil qu'il y a à affecter une entreprise à un secteur plutôt qu'à un autre. Comme le souligne Angelier (2004), quelques auteurs (notamment Tirole, 1995) ont rejetés ces approches de l'industrie, non pas du fait de leur objet, mais parce qu'elles ne permettaient pas de saisir la dynamique du système. La typologie de Bidault (1988) correspond de fait à une intégration de facteurs d'influence environnementaux en provenance des clients (caractéristiques de la demande), des structures industrielles (technologie), voire de l'organisation de la firme (capacité d'apprentissage). Cette typologie distingue quatre critères: D'une part, les biens de consommation durable et non-durable. Et d'autre part, les biens de consommation finale ou intermédiaire. Bidault (1988) entend par « durabilité » autant l'implication du client dans l'acte d'achat que la durée de vie du produit. Quant au bien de consommation finale, il est défini comme étant un produit qui ne nécessite pas de transformation ultérieure avant son utilisation finale. A l'inverse, un bien intermédiaire ne peut être utilisé en l'état et fait soit, l'objet d'une transformation soit, d'une intégration dans un autre produit. La segmentation de Bidault présente par ailleurs l'avantage d'être transverse à nombre de secteurs d'industrie. Cependant, il est concevable de penser que cette typologie, à certains égards trop fine, pourrait constituer une difficulté dans l'identification d'un échantillon strictement identique. C'est la raison pour laquelle, il ne sera retenu que les critères le plus discriminants de cette typologie; à savoir le fait qu'il s'agisse de la fabrication de biens « intermédiaires » ou de biens de « consommation finale ». La dimension « durable / non durable » du bien fabriqué pouvant être considérée comme secondaire parce que bien plus difficilement estimable. Cela conduit à retenir deux catégories auxquelles il sera adjoint une troisième : « services aux entreprises » dans l'éventualité où l'entreprise questionnée ait, outre son activité de production, une offre de services très significative.

Afin de valider l'existence d'un effet modérateur de chacun de ces segments sur le lien entre l'intensité d'interaction entre firmes et le type de dénaturation ; un test de modération a été réalisé (Baron et Kenny, 1986). Les résultats révèlent que H_5 est validée uniquement pour les entreprises du segment des biens de consommation finale, tandis qu'elle reste invalidée pour les deux autres segments. Un commentaire essentiel peut être fait à l'égard de cette condition restrictive. D'un point de vue théorique, il y a expressément la nécessité de tenir compte de la segmentation issue de la typologie de Bidault (1988) pour expliquer la relation du type de dénaturation aux mécanismes d'interaction entre firmes. En somme, dans ce segment, plus l'intensité est élevée, plus la dénaturation de la PME aura un caractère d'alignement déterministe.

4.3. Implications managériales

La discussion du test d'hypothèses met ultimement en exergue une dichotomie inattendue du fait de la nécessaire prise en compte de la nature de l'activité de la PME à l'aide de la typologie de Bidault (1988). A la lumière de cette dichotomie deux recommandations conséquentes peuvent être faites quant à l'impact du régime de concurrence (Moati, 2007) sur le type de dénaturation selon que la PME appartient, ou pas, au segment des « biens de consommation finale ».

4.3.1. A destination des PME du segment des biens de consommation finale

La composante : « Les mécanismes d'interaction entre firmes » du régime de concurrence (Moati, 2007) n'entretient donc de relation de cause à effet qu'avec le seul segment d'activité « biens de consommation finale » issu de la typologie de Bidault (1988).

Ainsi, les dirigeants de PME des secteurs apparentés à ce segment devront être particulièrement en capacité de connaître voire d'anticiper les manœuvres concurrentielles qui s'exercent au sein de leur secteur d'activité. En effet, ces PME appartiennent à un « monde à part » au regard des autres secteurs ; qu'il s'agisse de celui des biens intermédiaires ou des services aux entreprises. Dans ce monde, la rivalité entre concurrents impacte directement la nature de l'entreprise au travers de ses spécificités de PME au point de les faire disparaître tant il faudra à ce type d'entreprise ne plus en disposer si elle veut précisément rivaliser avec ses concurrents. Dans un tel contexte, le dirigeant pourrait finalement devoir disposer des ressources d'une grande entreprise sans pour autant en avoir les moyens économiques. La question étant de savoir quels peuvent être les enjeux conséquents à l'affectation de telles ressources au bénéfice d'une PME qui n'en n'a pas les moyens ? Cela revient, une fois de plus, à devoir mettre l'accent sur « l'efficience » managériale c'est-à-dire à prendre en compte le rapport entre valeur de l'objectif et le coût de la ressource nécessaire à son obtention. Il appartient au chef d'entreprise de répondre à ces interrogations et finalement d'assumer l'expression archétypique du risque entrepreneurial ; à savoir le « risque opérationnel ». Dans cette perspective, on ne peut que lui recommander la plus grande vigilance à l'égard de la « volatilité » de son chiffre d'affaires ainsi qu'une non moins grande vigilance à l'égard de la « sensibilité opérationnelle » de son exploitation. Ainsi, ses décisions de gestion se traduiront par un effet de levier sur les ressources qui reviendra à améliorer le ratio : résultat obtenu / ressources allouées. Cette amélioration pourra se réaliser soit par un accroissement du résultat (à ressources constantes), soit par une réduction des ressources (à résultat constant). Quelque soit la décision du chef d'entreprise à cet égard, il lui est expressément recommandé d'être prioritairement attentif à la fixité des charges relatives à ses ressources. En effet, la détention intégrale et fixe de ressources technologiques, financières et humaines entraîne un poids et une constante de charges qui nuit à la flexibilité économique des entreprises. Or, cette flexibilité leur est indispensable dès lors que le risque opérationnel est associé à une intensité concurrentielle élevée. Dans le même ordre d'idée, il y a lieu de recommander à ces PME de pouvoir s'adapter de plus en plus rapidement à des marchés probablement de plus en plus différents, à l'aide de produits ou services d'une durée de vie probablement de plus en plus courte et en faveur de clients probablement de moins en moins fidèles. A cela s'ajoute le fait de devoir souvent exercer tout ou partie de nouveaux métiers en amont ou en aval de leur industrie. On constate effectivement que cette flexibilité économique passe aussi par la rapidité d'action des dites entreprises.

4.3.2. A destination des PME de tous les segments

Le test d'hypothèses met en lumière le poids respectif des composantes du régime de concurrence élargi dans l'explication du type de dénaturation. Ceci à hauteur de 37,1% de l'explication totale. Soit : 10,3% pour la technologie, 13,7% pour les caractéristiques de la demande, 6% pour le cadre réglementaire, et 6% pour la capacité d'apprentissage de la firme. Ainsi la technologie contribue significativement au pouvoir de marché de la PME. Cela doit inviter le dirigeant à « manager » cette technologie en intégrant pleinement les changements technologiques dans les processus de décisions tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel (Chanaron *et alii*, 2000). Ce qui revient à devoir adopter une approche

transversale du management de la technologie. C'est-à-dire, en identifiant, analysant et évaluant la co-évolution de la technologie et du management.

Les caractéristiques de la demande représentent, elles, la variable explicative principale du type de dénaturation. Ceci contribue à accentuer le rôle des stratégies marketing mis en place par les entreprises de petite taille dans la perspective d'instaurer un pouvoir de marché en leur faveur. Pour autant, cette dimension marketing en PME ne recueille pas les faveurs de la recherche en gestion si l'on en juge par le peu d'engouement pour la thématique du marketing dans les thèses de doctorat. Ce déficit patent de recherche du marketing en PME fut déjà mis en exergue par Herrmann (1998) qui ne souligne pas tant l'inexistence du marketing que le caractère significativement informel de sa mise en œuvre dans les entreprises de petite taille. Il conviendrait donc de recommander aux PME de formaliser leurs « façons de faire » (Herrmann, 1998) dans la perspective d'améliorer leur capacité d'apprentissage et, par là même, de renforcer leur pouvoir de marché.

Quant au cadre réglementaire, c'est bien dans sa composante « barrières », au sens de paroi de protection, qu'il doit être appréhendé. Tous les segments issus de la typologie de Bidault sont concernés par cette nécessité d'être protégé par une réglementation. Ces barrières constituent en générale une protection mais pour autant elles pourraient entraîner, en même temps, un risque d'enfermement en créant une opposition entre un dehors et un dedans. En effet, si la paroi affaiblit l'extérieur, elle isole l'intérieur (Moles et Rohmer, 1978). Il conséquemment possible de recommander aux dirigeants-propriétaires de PME de ne pas succomber à la facilité de la seule protection par l'enfermement car les risques sont nombreux et conduisent à : l'inertie culturelle et structurelle, la complaisance avec l'existant, le statut quo, la peur de cannibaliser l'activité existante, le manque d'incitation à quitter une situation confortable, etc. Autant de freins incontestables à la capacité de développement (Torrès, 2009) et donc à celle d'innovation. Cette capacité d'innovation, elle l'obtiendra plus facilement en cultivant ce que la récente littérature managériale (Briantoff, 2000, Asquin, 2004, Hamel et Prahalad, 2005, Kim et Mauborgne, 2006, etc.) recommande ; à savoir l'aptitude : à penser « hors du cadre », à aller « derrière le miroir », à avoir une « vision inédite », « un regard transverse », une « pensée complexe », à « imaginer et inventer » (*strategic intent*) plutôt qu'à « dé-couvrir » (*strategic fit*) ce qui pré-existe.

Pour ce qui de la capacité d'apprentissage de la firme, elle représente 6% de l'explication pratique au travers de la prépondérance de la communication écrite sur la communication orale. Ce constat contribue à confirmer les premiers travaux de recherche en PME faisant état des conditions environnementales de la dénaturation ; à savoir, par exemple : la multiplication des alliances, la généralisation de l'EDI (Echange de Données Informatiques), du JAT (Juste A Temps) ou de la certification qualité (Messegheem et Varrault, 1998), l'émergence des réseaux (Puthod, 1998, cité par Torrès, 1997), le développement du capital-risque (Guieu, 1998, cité par Torrès, 1997) pour ne citer que ces exemples qui constituent autant de justifications de devoir communiquer par l'écrit dans les PME.

Conclusion et contributions théoriques

Contribution à la relativisation de la thèse de la spécificité des PME

Comme cela a été explicité dans la discussion, la thèse de la spécificité des PME fait l'objet d'une nécessaire relativisation qui, d'une certaine façon, réhabilite la PME en tant que grande entreprise en miniature. Les spécificités de gestion de la PME (Julien, 1994) constituent un trait de caractérisation non exhaustif de l'entreprise de petite taille car celle-ci, non seulement n'est pas toujours spécifique (Torrès, 1997) mais de plus, et quand bien même le voudrait-elle, ne peut pas toujours l'être. Dans certains secteurs d'industrie et sous certaines conditions environnementales, les travaux élaborés par la communauté scientifique dans le cadre des

grandes entreprises peuvent donc servir à palier la situation défavorable de la PME vis-à-vis de l'intensité concurrentielle. Dans de telles conditions environnementales, aborder la PME sous ces seules spécificités peut même être un handicap tant les spécificités de gestion de la PME constituent une référence qui n'a pas lieu d'être. Bien au contraire, le caractère informel, courttermiste ou proxémique, qui caractérise si bien la conception classique de la PME doit laisser place à la reformulation d'un modèle plus en adéquation avec la réalité évolutionniste de la PME dans son environnement. Si la PME a été spécifique à un moment ou à un autre de sa vie, elle peut devoir, de façon voulue ou subie, changer transitoirement « d'état » en relation avec de nouvelles conditions environnementales. Le chercheur peut donc avoir intérêt à refuser de s'inscrire exclusivement dans le paradigme de la spécificité mais devra plutôt analyser la PME tout autant à travers le prisme des représentations théoriques en provenance de la grande entreprise, et ainsi, appréhender ce type d'entreprise, plutôt comme objet de recherche « momentanément » spécifique, prise dans un processus environnemental pouvant conduire à sa non spécificité ; c'est-à-dire à sa dénaturation. Ce faisant, le chercheur ne remettra pas pour autant en cause le bien-fondé de la thèse de la spécificité mais, au contraire, contribuera de façon scientifique à circonscrire son cadre de validité. Cette recherche contribue conséquemment à la relativisation de la thèse de la spécificité des PME en s'inscrivant naturellement dans une approche contestable de cette spécificité.

Contribution à la légitimité du concept de PME dénaturée

Ainsi, s'il est vérifié que la modélisation des entreprises de petite taille doit se situer entre ces deux conceptions théoriques, entre spécificité et dénaturation (Torrès, 1997), il n'en demeure pas moins que l'hypothèse de la dénaturation n'a été appliquée par la communauté scientifique (Tang Taye, Dubost, Bayad et Nebenhaus, Puthod, etc, cités par Torrès, 1997), depuis le début des années 90, que dans quelques rares contextes particuliers. Ceux de la globalisation, de l'indépendance organisationnelle, de l'ouverture du capital, des stratégies d'alliance, et des stratégies de diversification. Ces travaux légitiment néanmoins une nouvelle fois que la frontière qui sépare la PME de la grande entreprise est loin d'être fondée sur le seul critère de la taille. C'est en prolongeant ces travaux de contextualisation de la dénaturation que s'est inscrit le protocole de recherche de cette communication contribuant ainsi à la légitimité du concept de PME dénaturée. Par ailleurs il a été mis en lumière deux modes distincts de dénaturations (un, d'alignement déterministe et un, d'adaptation volontariste) contextualisés au régime de concurrence. En cela, il y a eu contribution à la spécification du concept de PME dénaturée. En définitive, l'ensemble de ces contributions théoriques récusent les propos de Curran (2006) qui remet en cause la vision négative de Torrès et Julien de l'approche quantitativiste de la PME au motif que les spécificités de la PME sont très souvent et très majoritairement liées à leur petitesse. Il en va de même à propos des contributions méthodologiques explicitées plus avant. Celles-ci récusent également les propos de Curran (2006) quand il affirme que tant les spécificités de gestion que la dénaturation de la PME sont des conceptualisations purement abstraites élaborées en l'absence d'arguments empiriques.

Pistes de recherche

Cette communication a abordé l'impact de la relation systémique de la PME à son environnement concurrentiel sur la nature de ce type d'entreprises. A ce titre elle constitue une ouverture de recherche à tous ceux qui ambitionnent courageusement d'opérer plus avant un lien conceptuel entre systémique, évolutionnisme et action stratégique en PME.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Angelier J.-P.** (2004), *Economie industrielle. Une méthode d'analyse sectorielle*. Ed. PUG. Grenoble
- Argyris et Schön** (2002), *L'entreprise Apprenante*. Ed. De Boeck.
- Asquin A.** (2004), *La structuration par fluctuation d'une trajectoire entrepreneuriale*. Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat. Lyon.
- Baron et Kenny** (1986), *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic and Statistical Considerations*. Journal of Personality and Social Psychology. Vol.51 No.6
- Baumol, Panzar et Willig** (1982), *Contestable market and the theory of industry structure*, Harcourt Grace, Jovanovich, N.Y., U.S.A.
- Bauer M.** (1995), *PME : un patronat aux trois visages*. Sciences Humaines No.48
- Bayad et alii** (1995), *Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises*. Gestion 2000, No.1
- Bayad et Nebenhaus** (1994), *Recherche sur la GRH en PME*. VIème Congrès de l'AGRH, Poitiers.
- Bayad et Paradas** (1995), *Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels*. 6^{ème} congrès de l'AGRH à Poitiers.
- Bidault F.** (1988), *Le champ stratégique de l'entreprise*. Ed. Economica. Paris
- Briantoff A.** (2000), *L'Espace du désir. Traité de contre-marketing*. Ed. LPM. Paris
- Chanaron, Jolly et Soderquist** (2000), *Technological management : A tentative research agenda*. International journal of technology. Vol. 23. N°6
- Churchill Jr. G. A.** (1979) *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. Journal of marketing research. U.S.A.
- Colas H.** (1999), *Les rites et les symboles dans les organisations*. Thèse de Doctorat de gestion. Université de Paris IX Dauphine.
- Curran J.** (2006), *Specificity and denaturing the Small Business*. International Small Business Journal. SAGE Publications. London.
- Curvalle B.** (1994), *l'EDI et le JAT condamnent-elles les PME ?* IIèmes journées IUT de le recherche en sciences sociales et humaines.
- Foray D.** (1989), *Les modèles de compétition technologique*. CNRS/ECT Lyon II.
- Fort, Rastoin et Tempì** (2005), *Les déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires*. Revue Internationale PME Volume 18, N° 1.
- Gervais M.** (1978), *Pour une théorie de l'organisation PME*. Revue Française de Gestion No. 15
- Gotteland, Haon, Ray et Boulé** (2008), *La perception de l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise ?* Revue F.C.S. N° 11
- Gueguen G.** (2001), *Environnement et Management Stratégique des PME : Le cas du secteur Internet*. Thèse de Doctorat de Gestion. Université de Montpellier I.
- Hamel et Prahalad** (1999-2005), *La conquête du futur*. Ed. Dunod. Paris
- Herrmann** (1998), *Le marketing en PME manufacturière : les pratiques de quelques entreprises Lorraine lors du développement de produit*. 4^{ème} congrès international francophone sur les PME.
- Hrebiniack et Joyce** (1985), *Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism*. Administrative Science Quarterly No.30
- Julien P.A.** (1994) (Sous la Direction de), *Les PME : bilan et perspectives*. Edit. Economica. Paris.
- Julien et Marchesnay** (1990), *La petite entreprise*. Ed. Vuibert.Paris
- Kim et Maugorgne** (2006), *Stratégie Océan Bleu*, Ed. Village Mondial

- Lacoursière, Fabi, Saint-Pierre et Arcan** (2005), *Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste*. Revue Internationale PME Volume 18, N° 2.
- Lawrence et Lorsch** (1969), *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. Ed. Homewood, Irwin, USA.
- Lehmann-Ortega et Moingeon** (2005), *Le « business model » au service de la performance*. L'art du management, Les Echos, N° 19316. Paris.
- Lehu J.M.** (2004), *Le marketing se construit en permanence*. Marketing Magazine No.91
- Le Roy F.** (2003) Agressivité concurrentielle et choix stratégiques : une étude empirique. Revue Gestion 2000.
- Le Roy F.** (2003) *Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées*. Revue Française de Gestion N° 1295143
- Le Roy F.** (2006) *Guerre des prix, prix prédateurs et prix agressifs : clarification conceptuelle et voies de recherche*. Revue Gestion 2000,
- Martinet A.C.** (1999) *Epistémologies et science de gestion*. Ed. Economica. Paris.
- Messeghem et Varrault** (1998) *Stratégie d'adoption d'une démarche qualité en PME* Revue Internationale PME Vol.11, No.1
- Moati P.** (2007), *La prospective sectorielle : les apports de l'approche évolutionniste*. Colloque « Prospective et Entreprise ». Paris
- Moles A. et Rohmer** (1978), *Psychologie de l'espace*. 2^{ème} édition, Ed. Casterman.
- Plane et Torres** (2004), *Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ?* La Revue du Financier N° 140. Paris.
- Porter M.** (1998), *Choix stratégiques et concurrence*. Ed. Economica. Paris.
- Puthod D.** (1995), *Une analyse contextuelle du choix de l'alliance en PME*. Communication au II^{ème} CIFEPME
- Sautet F.** (2005), *La concurrence : commentaires sur Arrow, Kenneth (1994) in «Methodological Individualism and Social Knowledge »* American Economic Review. USA.
- Simon H.** (1959), *Théories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*. American Economic Review. No.49
- Stephany** (1993), *Contribution à l'étude de la liaison structure du capital, relation d'agence et performance financière*. Thèse de doctorat Université de Bordeaux.
- Thiétart et coll.** (2004), *Méthodes de recherches en management*. Ed. Dunod. Paris.
- Tirole J.** (1995), *Théorie de l'organisation industrielle*. Edit. Economica, Paris.
- Torrès O.** (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : Application au cas de la globalisation*. Thèse de doctorat de l'Université de Montpellier I.
- Torrès O.** (2009), *La recherche en PME au V.I.T.R.I.O.L.* Revue Economie et Sociétés, Série "Economie de l'Entreprise". N° 20.