

***Une approche proxémique de la PME :
le cas de l'incertitude stratégique***

Olivier Torres
Université de Montpellier III
France
olivier.torres@univ-montp3.fr

Gaël Gueguen
Université de Montpellier III
France
gael.gueguen@univ-montp3.fr

Résumé :

Les travaux inhérents aux PME laissent augurer une spécificité induisant des modalités de gestion particulières des entreprises de petite dimension. Toutefois, sur quels ressorts repose cette spécificité ? Cette recherche met en avant le concept de proximité afin de comprendre les tenants de la spécificité évoquée. En effet, la thèse qui sera défendue sera que la spécificité de la gestion des PME est la proximité. De nombreuses études ont démontré la préférence des PME, par l'intermédiaire de leur propriétaire-dirigeant, pour des relations de proximité (en ce qui concerne les choix stratégiques, la transmission, le mode de financement, le recrutement,...). Nous chercherons à affiner cette vision en essayant de voir l'impact de cette proximité en ce qui concerne la perception d'incertitude de la part des PME. Sur la base d'une étude quantitative menée auprès de 239 PME, nous essayerons de vérifier deux propositions de recherche : la proximité est un réducteur d'incertitude et la proximité est un facteur de performance. Pour ce faire, nous envisagerons la perception de différents acteurs (Etat, concurrents, clients, fournisseurs, employés) regroupés en fonction de leur degré de proximité (éloigné, intermédiaire, proche) de la part de notre échantillon. Les résultats obtenus nous conduiront à envisager l'importance des relations de proximité.



Titre :

Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique

Résumé :

Les travaux inhérents aux PME laissent augurer une spécificité induisant des modalités de gestion particulières des entreprises de petite dimension. Toutefois, sur quels ressorts repose cette spécificité ? Cette recherche met en avant le concept de proximité afin de comprendre les tenants de la spécificité évoquée. En effet, la thèse qui sera défendue sera que la spécificité de la gestion des PME est la proximité. De nombreuses études ont démontrées la préférence des PME, par l'intermédiaire de leur propriétaire-dirigeant, pour des relations de proximité (en ce qui concerne les choix stratégiques, la transmission, le mode de financement, le recrutement,...). Nous chercherons à affiner cette vision en essayant de voir l'impact de cette proximité en ce qui concerne la perception d'incertitude de la part des PME. Sur la base d'une étude quantitative menée auprès de 239 PME, nous essayerons de vérifier deux propositions de recherche : la proximité est un réducteur d'incertitude et la proximité est un facteur de performance. Pour ce faire, nous envisagerons la perception de différents acteurs (Etat, concurrents, clients, fournisseurs, employés) regroupés en fonction de leur degré de proximité (éloigné, intermédiaire, proche) de la part de notre échantillon. Les résultats obtenus nous conduiront à envisager l'importance des relations de proximité.



Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique

La PME n'est pas une grande entreprise miniature est certainement la phrase la plus souvent citée dans les chapitres introductifs des ouvrages et des articles dédiés à la gestion des PME. Au fil du temps, le postulat de la spécificité de gestion s'est imposé comme un véritable paradigme structurant toute la recherche en PME et légitimant la constitution de revues académiques et d'associations de chercheurs comme l'ICSB (*International Council for Small Business*) et l'ECSB (*European Council for Small Business*) dans le monde anglo-saxon ou l'AIREPME (*Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME*) dans le monde francophone.

Si la thèse de la spécificité est aujourd'hui très largement admise, elle présente toutefois de multiples limites. Elle ne définit pas précisément la particularité de la PME. La thèse de la spécificité est floue et c'est vraisemblablement pour cette raison qu'elle fédère tant de chercheurs. Pire, elle est dogmatique quand elle incline à penser que toutes les entreprises de petite taille sont de nature différente des grandes entreprises. Le courant de la dénaturation nous rappelle combien des entreprises de petite taille peuvent, dans certains contextes, fonctionner comme des grandes entreprises (Messegem, 1998, Torrès et Julien, 2005,...) et de ce fait relativisent la portée générale de la spécificité de gestion des PME. Enfin, la thèse de la spécificité est ambivalente car si la PME est spécifique, on doit aussi admettre que la grande entreprise est spécifique. Or, l'emploi du même terme de *spécificité* pour décrire deux réalités fondamentalement différentes n'est pas scientifiquement satisfaisant. Il est donc nécessaire de qualifier ces spécificités en leur donnant une définition plus précise.

La thèse que nous défendons est que la spécificité de la gestion des PME est la proximité. Cette perspective théorique a déjà fait l'objet de travaux empiriques dans le domaine de l'éthique (Courrent *et al.*, 2005). Cette fois-ci, nous voudrions la tester dans le domaine de la perception de l'incertitude.

Après avoir succinctement présenté la modélisation de la spécificité des PME à partir de la Loi proxémique de Abraham Moles et Elisabeth Rohmer (deux psychologues français qui ont fondé les bases d'une psychologie de l'espace en 1978), l'article expose comment ces effets de proxémie se manifestent dans la perception de l'incertitude du dirigeant de PME. Ils montrent notamment que le degré de proximité affecte significativement la perception de l'incertitude selon la nature du partenaire (salarié, client, fournisseur, concurrent, Etat,...). On peut déduire de ces résultats que la perception de l'incertitude est profondément *égocentré*.

1. Un modèle conceptuel : la Loi proxémique de Moles et Rohmer (1978)

Moles et Rohmer (1978) proposent une conception subjective de l'espace, centrée "sur l'être individuel, unique et privilégié pour lequel "les autres" ne sont que les compléments facultatifs du Moi". Cette *conception "égocentree"* de l'espace est appelée "philosophie de la centralité et correspond au point de vue "Ici et Maintenant" de l'individu en situation (espace vécu), qui éprouve son propre rapport à l'environnement. Dans cette perspective, l'être, c'est-

à-dire chacun de nous, s'éprouve comme le centre du monde, et celui-ci s'étend autour de lui" (Schwach, 1993). "Moi, Ici et Maintenant, je suis le centre du monde et toutes choses s'organisent par rapport à moi dans une découverte fonction de mon audace. Un monde centré sur Moi ne se peuple d'êtres et d'événements qu'à la mesure de ma perception. Ce que nous appelons une proxémique, c'est l'importance des êtres, des choses et des événements y diminuant nécessairement avec la distance à mesure que décroît leur perception elle-même" (Moles et Rohmer, 1978).

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

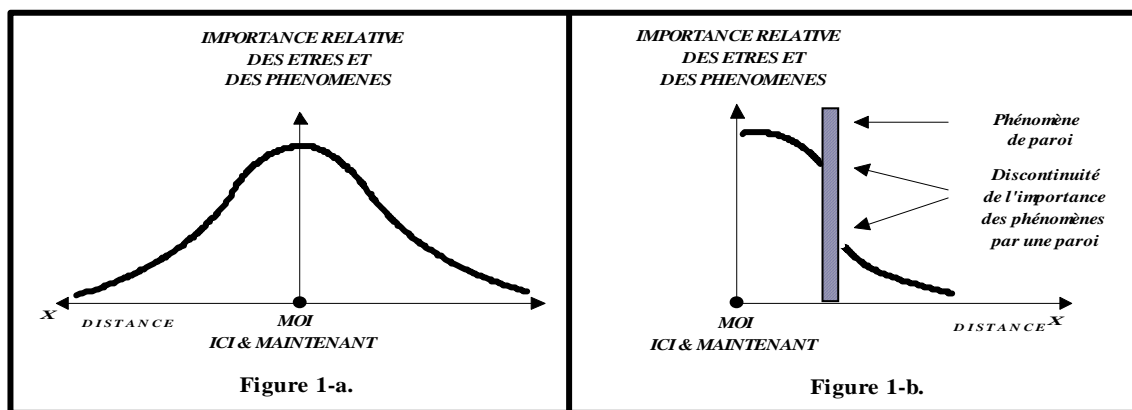


Figure 1. La Loi proxémique (1-a) et le phénomène de paroi (1-b) de Moles et Rohmer

2. La pertinence du modèle proxémique dans la compréhension de la spécificité de la PME

Pour ceux qui s'intéressent à la gestion des entreprises de faible taille (Petites Entreprises et Toutes Petites Entreprises), l'intérêt de cette axiomatique est double : d'une part, elle relève de la psychologie (Moles, 1976 ; Schwach, 1993), ce qui constitue un champ particulièrement propice pour comprendre le comportement stratégique et organisationnel des entreprises de petite taille² (Gervais, 1978 ; Parent, 1978) et d'autre part, elle se fonde sur une

¹ La proxémique est un terme inventé par Hall qui signifie l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'Homme (Hall, 1981).

² En matière de décisions spatiales, Koenig et Joffre (1985 : 194) notent que "les satisfactions d'ordre psychologique dans le choix d'un site particulier ont plus de poids dans les entreprises individuelles que dans les grandes entreprises où le pouvoir est plus diffus et la rationalisation plus poussée". C'est précisément cet aspect qui fait dire à Deshaies (1998) qu'en PME il est préférable de parler de *raisons* de localisation (référence à l'entrepreneur) plutôt que de *facteurs* de localisation : "L'entrepreneur devient la source obligée d'information. Il faut partir de lui plutôt que d'un espace uniforme comme dans les théories traditionnelles de localisation. Au lieu d'élaborer un ensemble de postulats théoriques concernant l'espace, il faut plutôt substituer un ensemble d'hypothèses sur les représentations, les attitudes et les comportements des entrepreneurs". Nous considérons que la Loi proxémique de Moles et Rohmer répond à ces souhaits.

philosophie de la centralité d'un point de référence unique (le *Moi, Ici et Maintenant*). Or, ce dernier aspect convient parfaitement à la situation des PE et TPE, car on reconnaît généralement qu'une de leurs spécificités est l'existence du rôle prépondérant du dirigeant-propriétaire qui constitue ainsi un point de référence central par excellence (Marchesnay, 1991 ; D'Amboise, 1993 ; Julien, 1998). On retrouve ici la fameuse expression de Gumpert et Boyd (1984), « Me, myself and I ». La conception égocentrée de l'espace de Moles et Rohmer paraît judicieuse pour expliquer les mécanismes de fonctionnement d'une gestion fortement personnalisée. « Dans la mesure où le groupe dirigeant est très étroit, à la limite composé d'une seule personne, l'importance des psychologies et des caractères personnels sera sans doute plus grande » dans les petites entreprises que dans les grandes (Parent, 1978 : 92).

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

- *Dans le choix des pays d'exportation* : l'attaque des marchés internationaux semble obéir à un principe de proximité comme l'a montré l'Ecole suédoise d'Uppsala et son concept de distance psychique (Johanson et Vahlne, 1977). Le principe est simple. Lorsqu'une PME décide d'exporter, elle exporte généralement d'abord à destination des pays proches (proche sur le plan de la langue, de la culture, de la législation, des pratiques commerciales, du niveau d'éducation...) puis dans un second temps elle se tourne vers les pays plus lointains. « Les études sur le processus d'ouverture géographique des entreprises, et en particulier des PME soulignent le rôle de la distance psychique entre les marchés. Ainsi, les entreprises norvégiennes qui se sont internationalisées ont d'abord visé le marché anglais. Les PME danoises s'adressent essentiellement à leurs voisins de l'Union Européenne et pour près de 20% à la Norvège et à la Suède ; les firmes canadiennes s'orientent d'emblée vers le voisin américain. Il est en de même de entreprises turques qui concentrent leurs exportations vers un nombre limité de pays limitrophes » (Joffre, 1994 : 13). Comme le résume Joffre (1987), "on insiste fréquemment sur la rigidité géographique de la petite et moyenne entreprise : la présence des entreprises de petite taille diminue lorsque la distance commerciale croît, la grande exportation restant le privilège des grandes entreprises".

Toujours dans la même veine, les concepts de "glocalisation" (Johanisson, 1994) et de "milieux internationalisants" (Fourcade *et al.*, 2001) montrent comment la proximité exerce un rôle actif dans les stratégies d'exportation des PME.

- *Dans le choix du successeur-repreneur* : même si "dans l'esprit des dirigeants, les alternatives ne sont pas exclusives et inscrites dans un ordre immuable" (Haddadj et d'Andria, 2001), le dirigeant de PE qui désire céder son entreprise est souvent soumis à ce que nous pourrions appeler une "*hiérarchisation des choix successoraux*" : préférence pour la famille, puis les salariés, les clients ou les fournisseurs et enfin les tiers. Ainsi, "pour choisir un repreneur, le chef d'entreprise procède souvent par cercles concentriques en partant de ses contacts et relations les plus proches et en élargissant progressivement ses recherches" (Bah, 2002). Cette hiérarchisation se décompose en trois segments : le *segment interne* (les héritiers et les proches du dirigeant, les cadres ou tout ou partie du personnel de l'entreprise...) puis le *segment immédiat* (les clients, les fournisseurs, les confrères, l'expert comptable...) et le *segment externe* (il correspond au marché ouvert à des tiers inconnus). Selon Bah (2002), les deux premiers segments constituent le marché "fermé" fonctionnant essentiellement sur le mode de la confiance et du "bouche à oreille" et seul, le troisième segment, constitue un véritable marché "ouvert". Mais ce dernier souffre d'une mauvaise image car les entreprises présentes sur ce marché sont souvent perçues comme des "canards boiteux" par les

preneurs. On retrouve ici le problème classique de l'asymétrie d'information et le célèbre article « the market of lemons » d'Akerlof (1970).

- *Dans le choix stratégique* : le modèle d'Ansoff produit/marché fournit également, de manière implicite, une hiérarchisation des modes de développement de l'entreprise. Les axes de développement doivent d'abord se réaliser au sein du même secteur, au sein de la même activité de la firme. Puis, lorsque cet axe est saturé, il devient possible d'envisager une diversification soit en termes de métier, soit en termes de mission. La diversification totale ne devenant qu'une solution de dernière extrémité car elle est la plus risquée. « Sachant que la synergie offre à une entreprise l'avantage d'un retour sur investissement consolidé plus élevé que ne peut l'espérer un groupe, il pourrait sembler, à première vue, que la diversification devrait se faire selon le principe de la synergie maximale : donner la préférence aux changements qui s'écartent le moins de l'expérience normale et des ressources internes de l'entreprise » (Ansoff, 1989 : 132). On retrouve dans ce modèle un ordre implicite qui va de la croissance horizontale (« le mode le plus normal, le plus fréquent et le plus habituel de la croissance des firmes » [Parent, 1978]), puis verticale et enfin conglomérale. Plus la taille est petite, plus l'entreprise a intérêt à rester confinée dans son créneau, ce que Penrose a clairement évoqué dans sa théorie des interstices. Comment ne pas voir, là aussi, que ces principes stratégiques attestent d'une règle de proximité signifiant que la croissance de l'entreprise doit aller du plus proche (le créneau, l'interstice) vers le plus lointain, le plus risqué (la diversification). Les modèles de croissance (Steinmetz, 1969 ; Greiner, 1972 ; Churchill et Lewis, 1983) peuvent être interprétés comme relevant d'une conception proxémique.

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

- *Dans le choix des modes de financement* : la théorie de la hiérarchisation des choix financiers de Myers (1984) (autofinancement > endettement bancaire > ouverture du capital) semble conforter notre thèse du principe hiérarchique de proximité en finance. De nombreuses validations empiriques de cette théorie de la hiérarchisation des choix financiers stipulent que la croissance des PME est financée prioritairement par autofinancement puis par dettes bancaires plutôt que par émissions de capital-actions (ouverture du capital) (Norton, 1991 ; St-Pierre et Baudouin, 1995 ; Mahéroul, 1999). Comment ne pas voir dans cette séquence des modes de financement, une hiérarchie implicite fondée sur la proximité ? De même, les notions de "territoire financier" de Belletante (1991) ou de "capital de proximité"³ de

³ Preuve supplémentaire du lien entre proximité et financement des PME, Corpataux (2003) montre dans son travail doctoral dans quelle mesure l'assèchement des circuits régionaux de financement en Suisse a affecté

Crevoisier (1997) confortent notre thèse du principe hiérarchique de proximité en finance. Cette *proxémie financière* permet aussi d'expliquer pourquoi les PME privilégient le financement à court terme au financement à long terme (proximité temporelle financière) ou enfin pourquoi, selon Hirigoyen (1984), la PME porte une attention accrue au maintien d'une rentabilité d'exploitation à court terme plutôt qu'à une rentabilité future⁴. De nombreux travaux en financement de la création d'entreprise (*entrepreneurship finance*) ont également montré l'importance du « *love money* » constitué par les apports de fonds des proches familiaux et amicaux de l'entrepreneur-créateur (Osteryoung et al., 2001)⁵. On retrouve aussi la notion de proximité dans les relations que le dirigeant-proprétaire noue avec les partenaires bancaires. En effet, « les résultats de certaines enquêtes montrent que les dirigeants ont tendance à ne faire affaires qu'avec quelques institutions financières (souvent une seule). Il est plus rentable de développer de bonnes relations avec un banquier, lequel finit par comprendre la personnalité du propriétaire-dirigeant et accepte son processus décisionnel particulier » (St-Pierre et Baudouin, 1995). Binks and Ennew (1997) vont même plus loin en recommandant un comportement participatif (*participative behaviour*) entre les PME et leurs banques. S'il est clair selon ces auteurs que « l'information parfaite est un objectif impossible », ils estiment en revanche qu'un relationnel de travail de proximité (*close working relationship*) entre le banquier et le dirigeant peut significativement améliorer l'accessibilité de l'information : "While collateral may be one mechanism for reducing the adverse effects of information asymmetries, the development of a *close working relationship* is an alternative. An effective banking relationship, by its nature, must involve two parties. For bank and businesses to invest time and effort in developing and maintaining such relationships requires that there are discernible benefits from so doing. (...) Further analysis suggests that more participative relationship types are associated with benefits to the firm in the form of better financing conditions and better quality of service and benefits to the bank in the form of more favourable customer assessments of bank service" (Binks and Ennew, 1997: 90).

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

principalement les PME. Selon ce dernier, « la conséquence en est que dorénavant, l'expansion d'une PME peut se faire de deux manières. Soit elle passe par la bourse, avec tous les problèmes techniques que cela pose pour de petites organisations. Soit elle se vend à de grands groupes internationaux. Par exemple, la décennie 90 a vu l'ensemble des marques du secteur horloger passer sous le contrôle de grands groupes » (Corpataux, 2003 : 116).

⁴ A ce propos, Hirigoyen (1984) déclare que le dirigeant de PME fait de son entreprise un *centre de frais* plutôt qu'un *centre de profit*.

⁵ Le « *love money* » est une forme moderne d'une autre forme de financement plus traditionnelle que l'on appelle la « *tontine* » qui prévaut dans certains pays africains. L'épargne tontinière et le capital informel reposent fortement sur les liens de proximité des membres de la tontine.

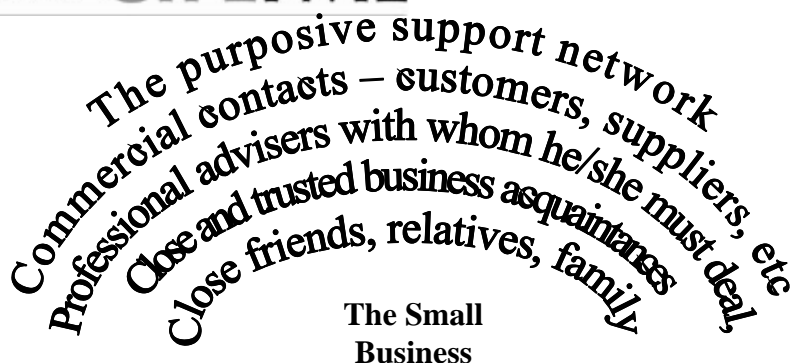


Figure 2. La théorie des couches (Source : A. Gibb, 1988 in Bridge *et al.*, 1998).

Ces six exemples présentent plusieurs points communs. D'une part, ils illustrent tous l'existence d'une hiérarchie graduée du plus proche au plus lointain⁶. Cette graduation correspond à un *phénomène proxémique* tel qu'évoqué par les psychologues. D'autre part, ces exemples concernent tous une *décision* dans un domaine précis (décisions d'exporter, de transmettre, de se développer, de recruter, de financer et de choisir un soutien). Ces travaux semblent tous converger vers l'idée générale que le dirigeant de PME est soumis implicitement à un principe de proximité dans son mode de décision quelles que soient les circonstances. En ce sens, si l'on généralise le propos, on peut en déduire que la petitesse des entreprises induit un mode de *décision proxémique*.

Mais qu'en est-il des phases précédentes à l'acte de décision ? On sait depuis Herbert Simon que la décision n'est que l'étape ultime d'un processus beaucoup plus large qui se décompose en trois phases IMC (*Intelligence – Modelisation – Choice*). Selon Simon, comme l'optimisation est trop compliquée, l'homme se contente généralement de solutions satisfaisantes : « la plupart des décisions humaines se rapportent à la découverte et à la sélection de choix satisfaisants ; ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'elles se rapportent à des choix optimaux ». Or, à la lueur des exemples précédents, il semble que les solutions satisfaisantes sont très souvent en PME les solutions les plus proches. A tel point que le fameux « *satisficing behavior* » de Simon peut être reformulé dans le cas spécifique du dirigeant d'une PME comme un « *proxemicing behavior* » (contraction des termes proxemic et satisficing). Ainsi, la proximité pourrait être une explication fondamentale du principe de rationalité limitée.

Dans ces conditions, on peut alors imaginer que si les décisions suivent un ordre implicite dicté par des considérations de proximité, les perceptions doivent subir la même influence et donc le même cheminement. En effet, si l'on observe dans des domaines aussi divers que l'exportation, le financement, la croissance,... que les décisions suivent une séquence proxémique, on peut étendre la portée de ce principe et faire l'hypothèse qu'en amont de la décision proprement dite, la collecte d'information et la perception des dirigeants de PME sont elles aussi sensibles aux effets de proximité. En d'autres termes, *on peut avancer que la proximité joue sur tout le processus de décision*, depuis la phase d'intelligence d'un problème jusqu'au choix définitif en passant par la phase de conception.

⁶ On observera plusieurs contre-exemples à cette conception proxémique. Les travaux sur les INV (International New Venture), sur les entreprises à croissance rapide ou start-ups, sur le capital-risque...montrent que certaines entreprises de petite taille échappent totalement à cette conception. Mais ces PME demeurent encore des exceptions.

Ainsi, apparaît une hypothèse qui a rarement été testée dans le champ des PME : analyser comment les perceptions des dirigeants de PME sont influencées par les effets de proximité.

C'est précisément ce que font Courrent *et al.* (2005) qui observent une relation proxémique dans le domaine de l'éthique en PME. En reprenant la définition de l'éthique de Jean-Marie Courrent (1998) selon lequel « l'éthique est la représentation que l'on se fait de la hiérarchie des intérêts, considérés sous l'angle de leur légitimité », les deux auteurs abordent alors la question de savoir si cette légitimité est sensible à la proximité : « Le partenaire peut être plus ou moins proche, plus ou moins éloigné. Par exemple, estime-t-on plus grave de voler une mère, un frère ou un ami qu'un inconnu ? Une réponse affirmative conduirait à accepter l'hypothèse d'une influence du lien de proximité sur le jugement éthique. A l'inverse, une réponse négative signifierait que le vol doit être jugé en tant que tel, indépendamment des liens de proximité entre le voleur et la victime. ». En se fondant sur un échantillon de 194 entreprises de moins de 50 salariés, représentant tous les secteurs d'activités, ils observent une nette correspondance entre la satisfaction des intérêts des parties prenantes et leur degré de proximité vis-à-vis du dirigeant. En d'autres termes, un dirigeant de PME privilégie d'autant plus un acteur qu'il lui est proche. L'existence d'une hiérarchisation de la satisfaction des intérêts des parties prenantes en fonction de la proximité semble valider le comportement proxémique énoncé par Torrès (2003) dans le cadre des PME.

La suite de cette recherche a pour objet de montrer le rôle et l'importance de cette hiérarchie proxémique dans la perception de l'incertitude de la part des dirigeants de PME.

3. Présentation du problème et formulation des hypothèses

De manière générale, l'incertitude correspond au manque d'informations concernant les facteurs environnementaux, rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation et à l'impossibilité de donner des probabilités quant à l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation (Morris *et al.* 1995). De la même façon, Demsetz (1998) estime que l'incertitude sera présente lorsque l'information est suffisamment défaillante pour qu'il soit impossible de faire des estimations de probabilités des différents événements possibles.

De ces quelques définitions générales, nous pouvons faire l'hypothèse que la proximité est un facteur de réduction d'incertitude. Plusieurs raisons permettent de défendre cette hypothèse centrale.

Si l'on définit l'incertitude comme l'impossibilité de donner a priori une probabilité de survenance à un phénomène, on acceptera l'idée selon laquelle plus l'horizon temporel s'élargit, plus l'incertitude croît. S'il est quasiment certain de savoir ce que l'on va faire dans une heure ou deux, il devient quasiment impossible de probabiliser ce que l'on fera dans deux ans, a fortiori dans vingt ans. Si l'on mesure la proximité sur une échelle de temps, on peut admettre que plus la proximité temporelle est forte, plus l'incertitude diminue.

C'est une des raisons principales qui incite le dirigeant d'une PE à raisonner très souvent à court terme, privilégiant les solutions rapidement efficaces au détriment de solutions d'ordre stratégique dont les effets sont moins immédiats. Ce phénomène correspond à ce que Mahé de Boislandelle (1996) appelle « l'effet de microcosme ». C'est ainsi que le champ d'action d'un dirigeant de PME se limite souvent à l'environnement le plus proche, car c'est à ce niveau que le dirigeant pense avoir la plus grande marge de manœuvre et disposer d'une plus grande contrôlabilité des conséquences de ses actions. Cela tient à deux raisons :

- d'une part, la proximité est un élément qui renforce les liens interpersonnels et qui de ce fait améliore la circulation de l'information et donc réduit l'incertitude. Seule la proximité permet de déchiffrer l'information tacite ou implicite. « De près, on se comprend mieux » dit le vieil adage.
- d'autre part, la proximité est souvent un réflexe en cas de situation de crise. Face à un péril ou à une situation imprévue, la réaction spontanée consiste à se « raccrocher aux branches » et de s'en tenir à ce que l'on sait faire et ce que l'on connaît le mieux.

Ainsi, on voit bien apparaître le lien entre proximité et incertitude. Plus le dirigeant se focalise sur les éléments proches de lui, plus il renforce son contrôle et plus il réduit l'incertitude. Le principe de proximité est selon nous à la fois une explication du principe de rationalité limitée et une réponse adaptée à l'asymétrie d'information. Ce type de comportement privilégiant la proximité est tout à fait rationnel car une recommandation par un proche ou une relation d'affaires avec une connaissance est un gage de confiance. La proximité joue ici un rôle de garantie mais aussi de réducteur d'incertitude. Elle réduit l'asymétrie d'information et élargie la rationalité. A la manière d'Akerlof (1970) qui préconise au vendeur d'une voiture d'occasion en bon état de la revendre à quelqu'un qui a confiance en lui et qu'il connaît, la proximité est selon nous la réponse la plus naturelle et la moins coûteuse au problème de l'asymétrie d'information.

D'où nos propositions de recherche. La première vise à vérifier si l'incertitude est soumise à un effet de proximité. Nous testerons cet effet de proximité en deux temps. Tout d'abord, nous vérifierons si le degré de proximité réduit l'incertitude. Puis, conformément aux travaux de Torrès (2003), selon lequel plus la taille se réduit, plus les effets de proximité se renforcent, nous testerons l'effet-taille. En d'autres termes, nous verrons si les effets de proximité s'amplifient lorsque la taille se réduit. Enfin, conformément à l'esprit des sciences de gestion, sciences de la performance, nous chercherons à vérifier les liens éventuels entre la proximité, l'incertitude et la performance.

C'est ainsi que notre première proposition de recherche sera :

Proposition 1 : la proximité est un réducteur d'incertitude

Et nous opérationnaliserons cette proposition par deux hypothèses que nous testerons. Ces hypothèses sont :

H1a : Plus l'acteur est proche, moins il est considéré comme incertain

H1b : Plus l'entreprise est petite plus sa perception d'incertitude en ce qui concerne ses acteurs environnementaux sera forte

Notre seconde proposition de recherche, qui intègre la dimension performance, sera :

Proposition 2 : la proximité est un facteur de performance

De façon similaire, deux hypothèses nous permettront l'opérationnalisation de cette seconde proposition :

H2a : Plus les acteurs proches sont considérés comme certains, meilleure sera la performance

H2b : Plus l'entreprise est petite, plus le lien entre mauvaise performance et incertitude des acteurs proches sera élevé

4. Méthodologie et résultats

L'échantillon d'étude est constitué de 239 PME issues de plusieurs secteurs d'activités. L'effectif moyen est de 18 employés et l'âge moyen est évalué à 6 années. Nous noterons que cet échantillon comporte 68 % de TPE (163 entreprises inférieures à 10 employés et 76 entreprises ayant un effectif supérieur ou égale à 10 employés). Nous allons nous livrer à différents tests statistiques classiques (de corrélations, de comparaison de moyennes, analyse en composante principale) afin de vérifier nos quatre hypothèses de recherche et, par delà, nos deux propositions concernant le rôle de la proximité au sein des entreprises de petite dimension.

4.1. Proximité et incertitude

Nous cherchons à vérifier :

H1a : Plus l'acteur est proche, moins il est considéré comme incertain

Il était demandé d'indiquer sur un échelle en cinq points (de très incertain à très certain) quel était le niveau d'incertitude associé à chacun des acteurs suivants : Etat, concurrents, clients, fournisseurs, employés. Les résultats obtenus sont les suivants (tableau 1), dans l'ordre descendant du niveau d'incertitude perçu :

Tableau 1. Importance de l'incertitude par acteur

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart Type
Incertitude de l'Etat	239	1,00	5,00	3,3347	1,16
Incertitude des concurrents	239	1,00	5,00	2,9582	1,01
Incertitude des clients	239	1,00	5,00	2,9247	0,95
Incertitude des fournisseurs	239	1,00	5,00	2,6192	0,87
Incertitude des employés	239	1,00	5,00	2,3598	0,87

Nous pouvons donc constater un écart entre un acteur éloigné (l'Etat) et un acteur proche (les employés). Les employés, plus proches, sont perçus comme moins incertains que l'Etat, plus éloigné. A ce titre, un test de comparaison de moyennes pour échantillons appariés (test t) nous permet de constater que cette différence est significative (à 0,01). Dès lors, et en regard des moyennes obtenues, nous pouvons penser qu'un regroupement des différentes perceptions concernant l'incertitude des acteurs est possible.

Notre méthodologie reposera sur le caractère multidimensionnel de nos mesures. En d'autres termes, sommes-nous en présence d'une échelle unique mesurant l'incertitude des acteurs ou pouvons-nous identifier des sous-échelles, en termes de distance de l'acteur ?

Tableau 2. Corrélations entre les perceptions d'incertitude par acteurs

	Inc. des clients	Inc. des concurrents	Inc. des employés	Inc. De l'Etat	Inc. des fournisseurs
Incertitude des clients	1				
Incertitude des concurrents	0,146*	1			
Incertitude des employés	0,125	0,085	1		
Incertitude de l'Etat	0,008	0,087	0,034	1	
Incertitude des fournisseurs	0,270**	0,130*	0,121	0,127	1

* : La corrélation est significative au niveau 0,05 ; ** : La corrélation est significative au niveau 0,01

Cette analyse des corrélations inter-items (tableau 2) est intéressante puisqu'elle permet de remarquer un lien significatif entre l'incertitude des concurrents, des clients et des fournisseurs tandis que l'incertitude de l'Etat et celle des employés ne sont pas à relier aux autres incertitudes perçues. A ce titre, une analyse en composante principale (ACP) nous permet également de constater que l'incertitude de l'Etat correspond à une dimension isolée avec une contribution spécifique élevée (0,88). Ainsi, nous pouvons considérer que l'incertitude de l'Etat est celle qui est la plus distante des autres perceptions d'incertitude.

Du fait des deux résultats issus de l'analyse de corrélations et de l'analyse en composante principale et afin de simplifier notre analyse, nous allons modifier notre mesure de l'incertitude des acteurs en regard de trois items :

- Incertitude des **acteurs éloignés** (Etat)
- Incertitude des **acteurs intermédiaires** (clients, concurrents, fournisseurs)⁷
- Incertitude des **acteurs proches** (employés).

Nous obtenons donc une classification en termes d'importance d'incertitude perçue qui prend la forme suivante (figure 3) :

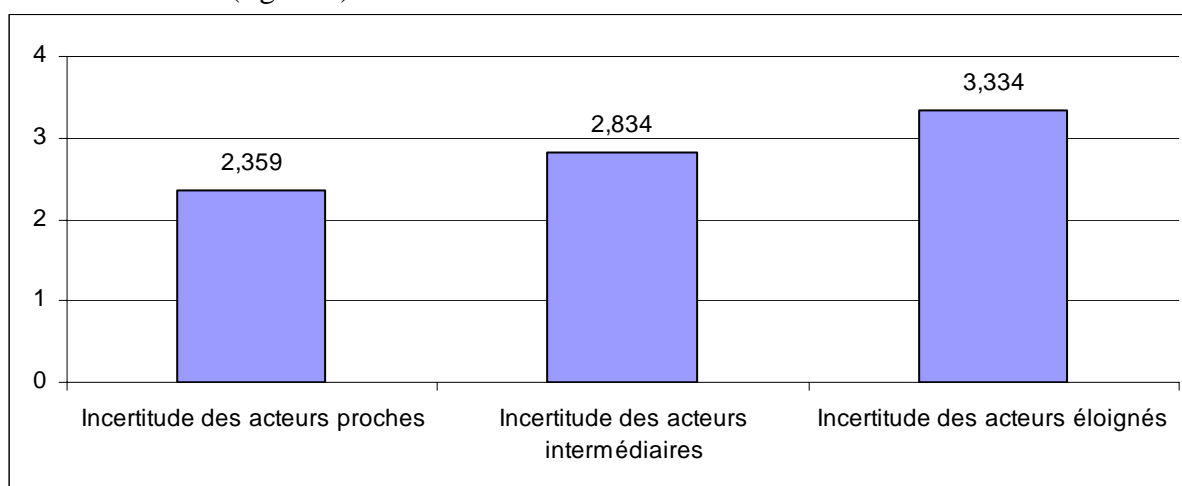


Figure 3. Classification de l'incertitude par acteur

Notons qu'un test de comparaison de moyennes (test t) révèle une différence significative entre ces trois scores (seuil de significativité à 0,01 pour les tests de différence de

⁷ Du fait du nombre limité d'items constituant la mesure de l'incertitude des acteurs intermédiaires, nous ne considérerons pas que la mesure de la consistance interne de l'échelle synthétique via un alpha de Cronbach est pertinente. En effet, et comme cela était prévisible, l'alpha obtenu est faible : 0,40.

chacune des combinaisons possibles). Cette représentation graphique nous permet d'envisager clairement la relation positive entre l'éloignement de l'acteur et son incertitude perçue associée. En d'autres termes, nous pouvons envisager l'idée que plus l'acteur est éloigné, plus il est considéré comme incertain et qu'inversement la proximité semble réduire l'incertitude.

Ainsi, l'hypothèse H1a est validée. En contexte PME, plus l'acteur est éloigné, plus il est considéré comme incertain. Ce résultat est à rapprocher de ceux de Courrent *et al.* (2005) qui ont observé une hiérarchie quasi similaire en termes de proximité et de comportement éthique (les salariés puis les clients et les fournisseurs et enfin l'Etat). Dans cette étude empirique, les deux auteurs observent également le comportement très défiant des dirigeants de PME vis-à-vis de l'Etat comme si ce dernier était une entité à part. Est-ce un trait propre au petit patronat français, lequel dans son passé a parfois « flirté » avec des mouvements corporatistes (UDCA de Pierre Poujade en 1956), n'hésitant pas à mobiliser parfois les petits patrons dans des actions violentes, souvent contre l'Etat ? « Même si ce mouvement a disparu, cet épisode a fortement marqué les esprits et traduit, aujourd'hui encore, l'image individualiste et conservatrice que l'opinion française se fait du patron de PME, cherchant à échapper au fisc ou sous-payant son personnel » (X).

On peut également avoir une lecture juridique de cette sensibilité de l'incertitude à la proximité. Les salariés renvoient au droit du travail tandis que les concurrents, les clients et les fournisseurs s'inscrivent dans un droit des affaires et enfin l'Etat relève du droit public administratif. Nos résultats laissent entrevoir l'idée d'une hiérarchisation des différents types de droit pour un dirigeant de PME : le droit du travail (employés), le droit des affaires (clients, concurrents, fournisseurs) et le droit administratif (Etat).

Toujours est-il que cette répartition de l'incertitude perçue en regard de la proximité des acteurs nous permet de constater que l'incertitude des acteurs intermédiaires est corrélée positivement et significativement avec celle des acteurs proches tandis que l'incertitude des acteurs éloignés n'est liée à aucune autre incertitude provenant d'autres acteurs, plus proches. Le tableau de corrélation entre l'incertitude des différents acteurs nous permettra de quantifier cette perspective (tableau 3).

Tableau 3. Corrélations entre l'incertitude des différents acteurs

	Incertitude des acteurs proches	Incertitude des acteurs intermédiaires	Incertitude des acteurs éloignés
Incertitude des acteurs proches	1		
Incertitude des acteurs intermédiaires	0,162*	1	
Incertitude des acteurs éloignés	0,034	0,108	1

* : La corrélation est significative au niveau 0,05

4.2. L'effet-taille sur la relation proximité - incertitude

Nous cherchons à vérifier :

H1b : Plus l'entreprise est petite, plus sa perception de l'incertitude sera forte

Est-ce qu'un effet taille influence la relation incertitude – proximité des acteurs ? Le test de cette hypothèse donne un résultat intéressant puisque nous ne trouvons pas de modération de l'incertitude afférente aux acteurs en fonction de la taille de l'entreprise. Le test de corrélation suivant (Tableau 4) permet de constater l'absence de significativité dans les relations envisagées.

Tableau 4. Corrélations entre incertitude des acteurs et taille de l'entreprise

	Incertitude des acteurs proches	Incertitude des acteurs intermédiaires	Incertitude des acteurs éloignés	Nombre d'employés
Nombre d'employés	0,119	0,077	-0,010	1

En d'autres termes, il n'est pas possible, au vu de ces résultats, de considérer que la perception d'incertitude en fonction du degré de proximité des acteurs environnementaux est variable selon la taille des PME. Il existe donc un effet absolu. Cependant, l'importance théorique de ce résultat est à modérer du fait de la spécificité de notre échantillon et de notre méthode de mesure⁸. Pour être plus en phase avec ces perspectives et nous assurer de cette absence de modération, nous pouvons envisager un test de comparaison de moyennes en fonction d'une catégorisation TPE / non TPE (tableau 5).

⁸ L'effet-taille mesuré est dans notre échantillon de faible amplitude puisque la plus grande entreprise compte seulement 350 salariés. Il aurait été intéressant d'avoir un plus grand nombre d'entreprises de plus grande taille.

Tableau 5. Comparaison de l'incertitude selon la taille

	TPE (n = 163)		Non TPE (n = 76)		Total (n = 239)		Test de Student		
	Moy.	Var.	Moy.	Var.	Moy.	Var.	DDL	t	Sig
Incertitude des acteurs proches	2,36	0,90	2,36	0,80	2,36	0,86	237	,06	-
Incertitude des acteurs intermédiaires	2,79	0,64	2,93	0,63	2,83	0,64	237	-1,67	0,1
Incertitude des acteurs éloignés	3,33	1,15	3,34	1,20	3,33	1,16	237	-,07	-

Nous pouvons constater, du fait de la catégorisation opérée, une significativité relativement faible et ce uniquement en ce qui concerne l'incertitude des acteurs intermédiaires. En d'autres termes, les TPE perçoivent de façon moins incertaine les acteurs intermédiaires de leur environnement (concurrents, clients, fournisseurs) que les PME de plus grande taille. Mais le seuil de significativité obtenu (0,10) est relativement faible et ne permet pas de conclure de façon franche.

4.3. Incertitude de l'acteur proche et performance

La première hypothèse concernant notre seconde proposition de recherche est :

H2a : Plus les acteurs proches sont considérés comme certains, meilleure sera la performance

Nous pouvons supposer que l'incertitude concernant certains acteurs est particulièrement dommageable quant à l'obtention de la performance. Afin de mesurer la nature de cette relation nous avons établi une échelle multidimensionnelle agrégeant l'évolution de la rentabilité, de l'effectif, du chiffre d'affaires, de la qualité, de la motivation et de la réputation de l'entreprise⁹. La mesure de la relation entre incertitude des acteurs selon leur nature et niveau de performance obtenu est la suivante :

Tableau 6. Corrélations entre incertitude des acteurs et niveau de performance

	Performance
Incertitude des acteurs proches	-0,179**
Incertitude des acteurs intermédiaires	0,016
Incertitude des acteurs éloignés	0,067
Performance	1

** : La corrélation est significative au niveau 0,01

Si les acteurs intermédiaires ou éloignés ne semblent pas être en relation significative avec le niveau de performance, en revanche plus l'incertitude des acteurs proches est forte moins bonne sera le niveau de performance. Ainsi, nous nous rendons compte que l'incertitude

⁹ L'échelle initiale incluait une variable mesurant l'évolution de l'invulnérabilité de l'entreprise. Toutefois, une mesure des corrélations inter-items laissait apparaître que cette variable ne contribuait pas à la même dimension issue des autres variables. A la suite d'une mesure des corrélations inter-items effectuée sur les variables restantes il est apparu que toutes les variables étaient corrélées significativement et positivement entre elles ; la mesure de la consistance interne effectuée via l'Alpha de Cronbach donnant un résultat de 0,73.

associée à des acteurs environnementaux de proximité est particulièrement pénalisante quant à l'obtention de la performance. Par delà, nous pouvons envisager l'idée selon laquelle plus l'entreprise est certaine de son environnement proche, meilleure sera sa performance. Il en ressort logiquement, une importance manifeste du management de l'incertitude des acteurs proche des PME.

4.4. Incidence de la taille sur la relation incertitude, proximité, performance

La dernière hypothèse de notre recherche est :

H2b : Plus l'entreprise est petite, plus le lien entre mauvaise performance et incertitude des acteurs proches sera élevé

Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il semble exister une différence forte entre TPE et non TPE. En effet, le tableau ci-dessous (tableau 7) compare les corrélations entre incertitude des acteurs et performance en fonction de l'appartenance ou non des entreprises à la catégorie des TPE.

Tableau 7. Corrélations entre incertitude des acteurs et niveau de performance selon la taille

		Performance
TPE	Incertainitude des acteurs proches	-,215**
	Incertainitude des acteurs intermédiaires	,033
	Incertainitude des acteurs éloignés	,093
Non TPE	Incertainitude des acteurs proches	-,096
	Incertainitude des acteurs intermédiaires	-,026
	Incertainitude des acteurs éloignés	,014

** : La corrélation est significative au niveau 0,01

Nous nous rendons ainsi compte que c'est uniquement pour les plus petites des entreprises de notre échantillon qu'un lien significatif et négatif entre incertitude des acteurs proches et niveau de performance est à constater de façon significative. Ainsi, nous pouvons penser que plus l'entreprise est de faible dimension, plus une forte incertitude des acteurs proches est à relier à une mauvaise performance. Cependant, un test de comparaison des coefficients de corrélation à partir de la transformation de Fisher (test Z) ne nous permet pas de conclure à une significativité au seuil de 0,05.

5. Conclusion

Au terme de cette étude empirique, il semble que la proximité exerce un effet de réduction d'incertitude. Cela renvoie à des résultats déjà connus qui semblent attester que la proximité est un facteur rassurant, un peu comme si « *de près on se comprenait mieux* ». Les éléments de compréhension de cet état peuvent se retrouver dans l'idée que **l'acteur proche est mieux connu par le dirigeant que ne l'est l'acteur éloigné**. Et comme l'incertitude s'envisage sous l'angle du manque d'information (Morris et al., 1995), une meilleure connaissance de l'acteur entraînera, logiquement une réduction de l'incertitude perçue

afférente. Encore faut-il pouvoir articuler cette réduction de l'incertitude en regard des modes de gestion des PME. Nos propositions en termes de proximité vont en ce sens.

Dans ces conditions et en prolongeant nos résultats, on peut se poser de nombreuses questions. Pourquoi le proche paraît-il plus certain que l'éloigné ? Serait-il plus contrôlable ? L'expérience en psychologie sociale de Stanley Milgram (1974) sur l'obéissance à l'autorité montre clairement l'impact de la proximité sur la soumission. Il semblerait donc que dans la proximité, le contrôle soit plus aisé et de ce fait, l'incertitude plus réduite.

Par ailleurs, nos résultats montrent qu'il existe un **effet absolu de cette incertitude quelle que soit la taille de l'entreprise étudiée**. Les plus grandes des PME comme les plus petites d'entre-elles connaissent cette hiérarchisation de l'incertitude qui croît en fonction de l'éloignement de l'acteur environnemental. D'où l'intérêt d'envisager de façon globale l'intégration de cette incertitude par acteurs dans le fonctionnement des PME. D'autant que **lorsque les acteurs proches sont envisagés comme moins incertains, la performance de la PME est meilleure**.

Il semble donc que le « *proxemizing behavior* » soit d'une portée beaucoup plus générale que ne l'ont montré les travaux antérieurs comme ceux de l'école d'Uppsala ou de Myers. Non seulement de nombreuses décisions en PME semblent fortement sensibles à ce principe proxémique mais notre étude montre que les perceptions du dirigeant sont également sensibles à ce phénomène.

Nous voudrions conclure en incitant les PMistes à réaliser des études empiriques dans d'autres domaines. Une piste novatrice à explorer serait de distinguer les effets positifs et négatifs de la proximité. A ce jour, les preuves empiriques sont encore maigres. Si la proximité présente de multiples avantages, elle peut aussi engendrer des effets négatifs. Par exemple, l'exacerbation de l'effet de proximité peut amener le dirigeant à occulter totalement ce que Julien appelle les signaux faibles. « Les signaux faibles sont ceux que généralement les gens d'affaires perçoivent mal, soit parce qu'ils s'y intéressent peu, soit à cause d'un langage, d'objectifs et de forme organisationnelles trop éloignées de leurs préoccupations ou de leurs façons d'appréhender la réalité » (Julien, 2001 : 149). Or, ces signaux faibles sont souvent à l'origine de l'innovation et de la croissance forte et rapide des entreprises de faible taille. La petitesse des entreprises accentue la *domestication* des pratiques de gestion et la constitution d'un "chez soi", lieu privé par excellence où le dirigeant exerce pleinement son emprise, ce qui rend possible une gestion personnalisée. Cette *domestication* permet également d'expliquer l'allergie de certains dirigeants de petite entreprise vis-à-vis de l'Etat.

Bibliographie

- Akerlof, G. (1970), « The Market for Lemons: Quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84.
- Ansoff, I. (1989), *Stratégie du Développement de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, 2ème édition, 287p.
- Bah, T. (2002), « Le marché de la transmission d'entreprise en France: constats et généralités », Colloque "Les enjeux de la transmission d'entreprise", Montpellier, 5-6 décembre, p. 10-24.
- Belletante, B. (1991), « Pour une approche des spécificités financières de la PME au travers du concept de territoire financier », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n°1, p. 30-49.
- Binks, M.R. et Ennew, C.T. (1997), *Smaller businesses and relationship banking: The impact of participative behavior* », *Entrepreneurship, Theory and Practise*, Vol. 21, n°4, Summer, pp83-92.
- Bridge, S., O'Neill, K. et Cromie, S. (1998), « Understanding enterprise, entrepreneurship and small business », Macmillan Press, London, 301p.
- Chassard, Y. et Bouruet, C. (2003), « Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises », *Regards sur les PME*, n°3, 74p.
- Churchill, N. et Lewis, V. L. (1983), « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, vol 61, no 3, pp 30-35.
- Corpataux, J. (2003), *La Monnaie comme Facteur de Divergence Territoriale: une approche par les systèmes de production territoriaux*, Thèse de doctorat, Université de Neuchâtel, Suisse, 217p.
- Courrent, J.M. (1998), *Ethique de Gestion : Essai de Description par les Attitudes des Dirigeants de Petites Entreprises*, Université Montpellier I.
- Courrent, J.M. *et al.* (2005), « A proxemic approach of small business: the case of business ethics », 50th International Council of Small Business (ICSB), Washington, United States.
- Crevoisier, O. (1997), « Financing Regional Endogeneous Development: the Role of Proximity Capital in the Age of Globalization », *European Planning Studies*, Vol. 5, n°3, p. 407-415.
- D'Amboise, G. (1993), « Empirical research on SME'S: The past ten years in Canada », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol 10, n°2, p. 2-12.
- Demsetz, H. (1998), *L'Economie de la Firme. Sept Commentaires Critiques. Traduction de The economics of the Business Firm - Seven Critical Commentaries. Traduction de J.C. Papillon*, Editions Management et Société (EMS), Paris, 1998, 250 p.
- Deshaies, L. (1998), « Répartition et localisation », dans *Les PME : bilan et perspectives*, Editions Economica, Paris, 2ème édition, 351p.
- Fourcade, C. *et al.* (2001), « Proximité et stratégie d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants », IIIèmes Journées de la proximité, Décembre, Paris.
- Gervais, M. (1978), « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue Française de Gestion*, n°15, p. 37-48.
- Gibb, A.A. (1997), « Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation », *International Small Business Journal*, April-June, Vol. 15, n°3, Issue n°59, p. 13-29.
- Greiner, L. E., (1972), « Evolution and revolution as organisations grow », *Harvard Business Review*, vol 50, no 4, pp 37-46.
- Gumpert, D.E. et Boyd, D.P. (1984), « The loneliness of the small-business owner », *Harvard Business Review*, November-December, p. 18-24.

- Haddadj, S. et d'Andria, A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue Française de Gestion*, n° 132, p. 11-22.
- Hall, E. (1981), « Proxémique », p. 191-221, in *La nouvelle communication*, Editions du seuil, 373p.
- Hirigoyen, G. (1984), *Contribution à la Connaissance des Comportements Financiers des Moyennes Entreprises Familiales*, thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I.
- Joffre, P. (1987), *L'entreprise et l'Exportation*, Editions Vuibert, 171p.
- Johanisson, B. (1994), « Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking », 39ème Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, 27 juin, p. 127-135.
- Johanson J. et Wiedersheim-Paul, F. (1975), « The internationalization of the firm – Four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, vol.12, n°3, p. 305-322.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (1977), « The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, p. 23-32.
- Julien, P.A. (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue Internationale PME*, Vol. 14, n°3-4, p. 129-161.
- Koenig, G. et Joffre, P. (1985), « Les décisions spatiales de l'entreprise », p. 189-204, in *Stratégie d'entreprise – antimmanuel*, Editions Economica, 247p.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivière, Québec, p. 101-115.
- Mahéroul, L. (1999), « Comportement financier des entreprises familiales: approche empirique », *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°26-27, p. 247-272.
- Marchesnay, M. (1991), « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, n°206, p. 11-17.
- Messeghem, K. (1998), « Les spécificités de la PME face à l'assurance qualité », pp131-142 dans *PME : de nouvelles approches*, Paris, Edition Economica.
- Milgram, S. (1974), *Soumission à l'Autorité*, Editions Calmann-Levy, 270p.
- Moles, A. (1976), *Micropsychologie et Vie Quotidienne*, Editions Denoël/Gonthier, Paris, 112p.
- Moles, A. et Rohmer, E. (1978), *Psychologie de l'Espace*, 2ème édition, Editions Casterman.
- Morris, M.H., Hansen, S.V. et Pitt, L.F. (1995), « Environmental turbulence and organizational buying : the case of health benefits in south Africa », *Industrial Marketing Management*, n°24, pp. 305-315.
- Myers, S.C. (1984), « The capital structure puzzle », *Journal of Finance*, Vol 39, n°3, p. 575-592.
- Norton, E. (1991), « Capital structure and small growth firms », *Journal of Small Business Finance*, Vol. 1, n°2, p. 161-177.
- Osteryoung, J.S., Newman, D.L. et Davies, L.G. (2001), *Small Firm Finance – an Entrepreneurial Analysis*, South-Western, Thomson Learning, 394p.
- Parent, J. (1978), *Les Firmes Industrielles – Croissance des Firmes et Structures Industrielles*, Presses universitaires de France, 345p.
- Schwach, V. (1993), « Phénoménologie et proxémique: la méthode d'Abraham Moles », Congrès International de Sociologie, Sorbonne, Juin.
- Steinmetz, L. L. (1969), « Critical Stages of Small Business Growth », *Business Horizons*, vol 2, pp 29-36.
- St-Pierre, J. et Baudouin, R. (1995), « L'évolution de la structure de financement après un premier appel public à l'épargne: une étude descriptive », *Revue Internationale PME*, Vol. 8, n°3-4, p.181-203.

- Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai/juin, p. 119-138.
- Torrès, O. et Julien, P.A. (2005), « Specificity and denaturation of small business », *International Small Business Journal*, Vol. 23, p.355-377.