

DOSSIER

# La **petite** **entreprise**

DOSSIER



PAR MICHEL MARCHESNAY

# La **petite** **entreprise** :

## sortir de l'ignorance

**Jusqu'ici, les recherches comme l'enseignement ont surtout concerné, soit la gestion des moyennes entreprises, soit les problèmes liés à la création et à l'entrepreneuriat. Or, les questions relatives à la petite et toute petite entreprise exigent d'adopter une démarche autonome, que l'on aborde les questions de leur fonctionnement ou celles touchant à leur insertion dans l'environnement. Cette question est d'autant plus importante que les activités en émergence privilégient la petite taille.**

**C**ommençons par une observation dont on ne saurait contester, ni l'évidence, ni la pertinence, ni le silence retentissant qui l'entoure : alors que les toutes petites et petites entreprises – termes que nous décortiquerons par la suite – constituent entre 95 % et 98 % des entreprises recensées (donc, compte non tenu des unités non répertoriées...) dans la plupart des pays du monde, force est de reconnaître que la recherche en sciences sociales (notamment en sciences de gestion) ignore superbement ce type, pourtant dominant, d'organisation. Par exemple, comme nous l'avons noté en rendant compte de l'ouvrage de Tanaka consacré aux PME japonaises dans la *Revue internationale PME*, il n'existe pas dans ce pays de statistique pour les entreprises de moins de sept salariés ! Au demeurant, le temps où l'INSEE découvrait puis étudiait par échantillonnage les entreprises de moins de dix salariés n'est pas si lointain.

### I. – DÉPASSER LE PARADIGME « PME ET ENTREPRENEURIAT »

Au début des années 1980, le retard de la France en matière de recherche sur les petites et moyennes entreprises était encore important. Hormis quelques auteurs, comme Michel Gervais, les travaux relatifs à « la » ou « aux » PME l'appréhendaient avant tout comme un champ d'observations, par exemple des structures de

financement, ou de l'économie d'un secteur, ou bien encore de la sous-traitance. La recherche en PME en a fait progressivement un objet d'analyse en soi, exigeant non seulement une généralisation empirique, mais encore la construction d'un idéal type. Dans cet esprit, les chercheurs retiennent quelques traits spécifiques de la gestion de « la » PME, à savoir la prédominance du dirigeant dans le choix des buts, une organisation faiblement structurée, et une dépendance en matière d'accès aux ressources.

Durant les années 1990, ce domaine de recherche s'est développé à un point tel que l'on pourrait parler d'une mode, voire d'un engouement. Dans la francophonie, deux associations (l'AIREPME et l'Académie de l'entrepreneuriat), avec leurs revues, leurs congrès, etc., ont contribué au développement de deux axes de recherche : « la » PME et l'entrepreneuriat. Dans la plupart des filières de gestion, du premier cycle (option GAPMO des IUT) aux multiples DESS et mastères, en passant par les options dans les MSG et autres filières universitaires et d'Écoles (de commerce comme d'ingénieurs), il est désormais de bon ton d'avoir « son » diplôme dans cette formation. De nombreuses thèses, communications, de multiples ouvrages et rapports ont été publiés. Les associations disciplinaires intègrent à leur tour cette dimension, tout particulièrement l'AIMS et l'AFGRH – encore que les problèmes propres aux petites ou aux jeunes organisations soient également abordés en finance, en marketing, en systèmes d'information, à un degré croissant. Toutefois, au regard de la TPE, tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes, et, ceci, pour la bonne et simple raison que les recherches en PME comme

en entrepreneuriat ne traitent pas spécifiquement de cette entité – il est vrai très atomisée – comme un objet de recherche en soi, mais, à l'occasion comme un simple champ au regard de leur objet principal. En forçant le trait, on a le sentiment que, pour bien des chercheurs, la TPE, et *a fortiori* la PE, n'est qu'une ME plus petite (voire, appelée à grandir), ou que son dirigeant a toutes les vertus requises de l'entrepreneur (au sens strict du terme). La réalité est infiniment plus complexe !

### 1. Aller au-delà de la PME

En ce qui concerne les recherches en PME, celles-ci ont eu tendance, comme dans l'exemple célèbre de l'ivrogne cherchant sa clé sous le réverbère, à « chercher là où il y a de la lumière », c'est-à-dire auprès d'entreprises d'une taille suffisante pour avoir pignon sur rue, et enregistrées de telle sorte qu'elles puissent s'intégrer dans la fameuse « population », dont on tirera l'aussi fameux « échantillon (supposé) représentatif ».

La lecture des travaux en PME nous convainc aisément de ce biais qui pousse les chercheurs à s'intéresser d'abord aux entreprises plutôt moyennes (entre 50 et 250 salariés, voire plus), puis, en *second best*, aux petites entreprises, entre 20 et 50 salariés. Il nous faut alors convenir que, dans ces tranches d'effectifs, les travaux, dans la plupart des pays du monde, ont considérablement enrichi la connaissance des PME, tant du point de vue de leur importance économique que de la spécificité de leur gestion. Ceci est d'autant plus vrai que les moyennes entreprises voient leur identité traditionnelle sérieusement remise en cause, exigeant à un degré croissant d'être étudiées distinctement des

petites entreprises – constat qui ressort du dossier qui leur a été consacré dans *Revue française de gestion* (1997).

L'inventaire des publications les plus diverses au cours de ces dix dernières années (ouvrages, articles, communications, etc.) décourage le lecteur le plus assidu et le mieux disposé ! Mais, dans cette somme impressionnante, les TPE, voire les PE, sont réduites à la portion congrue. Certes, les études relatives à des secteurs d'activité dans lesquels celles-ci abondent n'en sont pas absentes : mais elles sont plutôt étudiées, sauf exception notable, comme éléments d'un champ d'observation, davantage qu'en tant qu'objet d'étude en soi, ontologiquement institué.

## 2. Sortir de l'entrepreneuriat

En ce qui concerne l'entrepreneuriat, les recherches ont avant tout concerné l'entrepreneur et l'esprit d'entreprise. Or, celles concernant l'entrepreneur ont principalement visé ce qu'il est convenu d'appeler le propriétaire-dirigeant, ce qu'il est et ce qu'il fait (l'organisation « entrepreneuriale » de Mintzberg en est un bon exemple), c'est-à-dire une personne gérant une organisation impliquant des exigences minimales de coordination et de contrôle (le processus de décision émergeant du dirigeant, de Mintzberg, en est l'illustration). De surcroît, le terme d'« entrepreneur » a été mis à toutes les sauces en France, depuis le vendeur à la sauvette jusqu'au président du Medef, au point que le Président Bush a pu déclarer dans le *Sunday Times* : « You know the trouble with the French : don't have a word for "entrepreneur" »

Mais la tradition anglo-saxonne (et autrichienne) s'intéresse davantage à l'entrepre-

neuriat comme esprit d'entreprise, caractérisé par l'innovativité et la créativité, que celles-ci s'affirment dans de grandes organisations publiques ou privées, ou à l'occasion de la création de nouvelles affaires – ayant d'ailleurs vocation à grandir. Est ici entrepreneur toute personne animée d'un esprit d'entreprise (l'organisation « entrepreneuriale » d'Ansoff reflète cette acception, vulgarisée par Drucker).

Si la fonction d'entrepreneur chère à Schumpeter fournit une sorte de confluence des deux approches (non sans ambiguïtés) elle reste historiquement datée (on n'est pas entrepreneur toute sa vie) et ne se cantonne certes pas aux seules TPE. La personne qui est à la tête de celles-ci a peu de chances d'être, en ce sens, un « entrepreneur » (en suivant Michel Drancourt, dans son *Histoire du Capitalisme*, on peut, avec indulgence, en estimer la probabilité à un sur dix mille...).

Au total, il n'est pas impossible que cette double focalisation, sur la PME comme sur l'esprit d'entreprise, ne soit pas à l'origine de certaines déceptions, voire défections, l'engouement une fois passé – constat fait également par Hernandez dans le dossier consacré à l'entrepreneuriat. Les modèles, les thèmes, les outils proposés et enseignés risquent de se trouver en décalage par rapport aux attentes d'étudiants, d'élèves davantage concernés par la nature intrinsèque, l'ontologie des unités de très petite dimension, qu'ils envisagent de la créer ou d'y travailler. Le démarquage d'outils conçus spécifiquement pour des organisations de moyenne dimension, voire d'une dizaine de « collaborateurs » de tous statuts, évite de s'interroger plus avant sur l'identité d'unités mal connues des intervenants – lesquels, bien souvent, se contentent d'adapter des outils

traditionnels du management. Telle est du moins la conviction que nous retirons de la confrontation d'expériences acquises auprès de chefs de toutes petites entreprises, avec le contenu des programmes d'enseignement... voire de recherche.

Ces propos pourront apparaître excessifs. Il existe, certes, de nombreuses revues dans le monde consacrées au *small business* (au sens anglo-saxon du terme) et les revues francophones abordent ce type d'organisations. Mais il a fallu attendre 2002 pour qu'un ouvrage exclusivement consacré aux TPE sorte en français (celui d'Olivier Ferrer chez De Boeck Université). D'un autre côté, tel un mythe barthesien, où le signifiant l'emporte sur le signifié, la TPE est en passe de jouer le rôle thaumaturge assumé jusqu'ici par les PME ou l'entrepreneuriat. Ainsi, un avocat montpelliérain spécialiste de droit social suggère, pour remplacer la prime de Noël, une « solution économique... en favorisant la création de TPE (très petites entreprises). Un chômeur devenant à son tour « patron » ne serait-il pas le plus heureux des hommes ? » (*Midi-Libre*, 8 décembre 2002)

## II. – POUR UNE ONTOLOGIE DE LA TPE/PE

Le programme de recherche à venir devrait donc se pencher plus avant sur l'identité profonde des TPE/PE, ce qu'elles sont et ce qu'elles font. Mais la mise en œuvre d'un tel programme se heurte à de nombreux obstacles, soulève maints problèmes, dont la difficulté est à la mesure de l'enjeu scientifique, mais aussi social : faut-il rappeler que ces « illustres inconnues » sont omniprésentes dans toutes les sphères de l'économie et de la société ? Faut-il rappeler que leur poids est d'autant plus important que

celles-ci sont évoluées ? Faut-il rappeler que les activités émergentes de ce siècle exigeront avant tout des unités de petite dimension (le savoir, la santé, la communication, les loisirs, la culture) ? Cependant au-delà de cette objurgation lyrique, les difficultés qui attendent le chercheur, l'enseignant, le consultant, le tuteur, etc., sont immenses. Tâchons de mentionner celles qui nous apparaissent les plus évidentes, au regard de notre expérience personnelle dans la constitution d'un réseau de TPE.

Dans une perspective purement nominaliste, il s'avère plus que difficile d'établir une taxonomie exhaustive des entreprises de très petite taille – ce qu'avait déjà montré Pierre-André Julien pour les PME, dans l'ouvrage collectif qui leur est consacré. Le classement proposé par Bruxelles repose avant tout sur des critères « mesurables », comme les effectifs et le chiffre d'affaires. Or, dans les petites organisations, le critère d'effectifs explose littéralement : non seulement le statut des salariés s'est considérablement diversifié (en y comprenant les intérimaires, les saisonniers, les stagiaires, les apprentis, etc.), mais nombre de « collaborateurs », parfois épisodiques, essentiellement les membres de la cellule familiale, nucléaire ou plus, ne sont pas enregistrés. Le cas le plus flagrant concerne le statut de la femme d'artisan, étudié dans sa thèse par Katia Richomme. Quant au chiffre d'affaires, il ne peut servir de critère qu'au sein d'un même secteur d'appartenance : qui plus est, la compétitivité de la petite entreprise résidera bien souvent dans le fait de *ne pas dépasser* un certain montant d'activités – notamment dans les services. Il va de soi que cette observation est plus que renforcée dans les pays en émergence.

Faute d'une batterie de critères, *a priori*, fondés sur des chiffres ou des faits incontestés,

force est de s'en remettre à une « reconstruction empirique », depuis l'observation directe des entreprises de petite taille, en procédant selon la méthode aristotélicienne des dyades.

### 1. Petites et toutes petites

On peut d'abord essayer de distinguer entre les « petites » et les « toutes petites ». Convenons que les petites « plafonnent » à 50 salariés, pour des raisons plus juridiques et fiscales (réglementaires) que réellement économiques et gestionnaires. Mais où se situe le plancher ? Le débat sur la RTT est à cet égard éclairant : fixé primitivement à 10 salariés, le seuil d'application a été remonté à 20 salariés. Mais, par exemple, le statut artisanal fixe en principe une limite de 10 salariés (avec des exceptions et des aménagements). Par ailleurs, le montage, plus fréquent qu'on ne le croit, en micro-groupes (ce que nous avons appelé des « hypogroupes ») démultiplie les seuils, nonobstant l'existence d'un pôle de gouvernance unique, autour d'une même famille ou d'un même individu. En d'autres termes, le passage de la petite à la toute petite s'effectue dans une zone imprécise qui se situe entre 10 et 20 « personnes occupées dans l'entreprise » – ce dernier terme impliquant que cette unité est dûment enregistrée.

### 2. Les toutes petites entreprises

Si, maintenant, nous tentons d'explorer le monde de la TPE, la tâche devient ardue, et il nous faut recourir à des « dyades *ad hoc* ».

1. Il faut d'abord distinguer entre les TPE recensées et les autres. Ne nous voilons pas la face : il existe un secteur « souterrain », « informel », dont l'ampleur a été largement montrée, y compris dans les pays avancés. Dénoncée par certains (travail au noir, clandestins), acceptée par d'autres, comme

condition de survie des plus démunis, la TPE « non déclarée » concerne désormais la plupart des activités de service. Ainsi, une étude menée sur les micro-entreprises de conseil locales nous a révélé un fort nomadisme (souvent destiné à échapper à l'administration fiscale et à l'URSSAF). De surcroît, la pluriactivité se développe dans les industries du savoir et de l'expertise : l'universitaire se fait consultant, éditeur, animateur, etc. En d'autres termes, il existe là un champ d'investigation largement ignoré de la recherche en gestion.

2. Il faut ensuite distinguer les activités marchandes des non marchandes. Il existe en effet un secteur dit « à but non lucratif », les « *non profit organizations* » des anglosaxons. Est-il besoin de dire que la marge entre le lucratif et le non lucratif est souvent des plus ténue ? Surtout, ces organisations non marchandes, bénéficiant d'un statut associatif, sont gérées à un degré croissant comme des entreprises ; elles sont soumises notamment à des réglementations juridiques et fiscales qui les en rapprochent de plus en plus. Il en résulte qu'elles adoptent des principes de gestion, et des formes organisationnelles, certes analogues à celles prônées par une certaine *doxa* managériale, mais reposant sur des logiques d'action différentes. Ainsi, ce qui tient lieu de « mercatique » repose davantage sur une logique d'« adhérent » que de « client ».

3. Proposons une autre dyade : celle qui sépare les TPE « nucléaires » des TPE « organisées ».

Nous entendons par là qu'un « très grand nombre » (en y incluant l'écrasante majorité des informelles) de TPE s'ordonne autour d'une personne, ou d'un noyau de personnes, ne serait-ce que la cellule familiale, ou quelques associés sur un projet.

Ce type de TPE constitue l'essentiel des exploitations agricoles : or, celles-ci obéissent à des règles de gestion et de décision très particulières. Il en va de même de la plupart des activités artisanales, autour du triptyque patron-compagnon-apprenti, mais aussi artisan-épouse-comptable. On retrouve cette même configuration dans les activités de services, comprenant les indépendants (professions libérales, réglementées ou non, ces dernières « pesant » quelque cinq cent mille emplois...connus), mais aussi les « petits commerces » de tout genre. Enfin, *last but not least*, on y recense les innombrables activités de conseil aux entreprises, faits d'unités réduites bien souvent à une personne, dont les fameux « SOHO » (*Small Organization, Home Office*).

Mais l'autre groupe dyadique comprend l'ensemble des TPE plus organisées, dans la mesure où ces entreprises occupent un nombre de collaborateurs, aux statuts divers, plus important. On pense en premier lieu à l'artisanat industriel, ou, plus généralement, à ce qu'il est convenu d'appeler la « micro-industrie », longtemps cantonnée au stéréotype de « sous-traitant de la grande industrie », né dans les années 1960, notamment avec la théorie de l'impartition prônée par Pierre-Yves Barreyre. Le développement de l'hyperspécialisation trouve sa justification dans l'approche de « *capabilities* », notion qui résulte d'une synthèse dynamique, processuelle, de l'approche par les ressources et des compétences-clés.

En d'autres termes, les TPE de ce type reposent désormais sur des bases originales de compétitivité, correspondant à la « nouvelle économie ». C'est ainsi que, loin de s'en tenir à des règles de gestion « artisanales », elles ont recours à des outils sophistiqués, que nous qualifierions de

« néo-managériales », dont Pierre-André Julien et Oliver Torrès ont souligné la prégnance dans leurs études des petites entreprises « de classe mondiale ».

Cependant, à côté de ces entreprises « post-modernes », le monde des TPE comprend des unités plus traditionnelles dans maints secteurs : sous-traitance classique (notamment de capacité), mais aussi les services plus traditionnels, comme le secteur HCR (hôtels-café-restaurants), RHF (restauration hors foyer). Il convient d'y inclure, à un degré croissant, aussi bien les activités culturelles et artistiques (le débat sur la fiscalité des intermittents du spectacle a permis d'en montrer l'ampleur et le poids économique croissant) que les activités sportives et de loisirs. En atteste le développement quasi entropique des enseignements et des recherches (maîtrises, DESS, masters d'écoles), l'inclusion du mot « management » dans le titre cachant trop souvent une grande inadéquation, voire une absence, d'outils de gestion adaptés à ce type d'entreprises ou d'organisations.

Dans un autre ordre d'idées, le développement des franchises contribue à renforcer la rigueur managériale dans la gestion des petites entreprises de distribution, remettant en cause l'image d'une gestion « approximative ».

### III. – DU STÉRÉOTYPE À L'IDÉAL TYPE

Au cours des années 1980, nous sommes fait le prosélyte de « la » PME. Celle-ci, à l'époque, apparaissait dans les écrits académiques français, sauf rares exceptions, plutôt comme un champ d'observation que comme un objet de recherche « en soi ». Mais, de surcroît, les rares tra-

vaux visaient à l'application des préceptes managériaux, importés récemment d'outre-Atlantique (matrices de portefeuille, planification stratégique, etc.). Il s'est donc agi de proposer une sorte de type idéal, destiné à mettre en valeur les spécificités de gestion, comme hypothèse de travail d'un programme de recherche. Par la suite, au cours des années 1990, un même effort fut entrepris par la communauté académique en ce qui concerne le propriétaire-dirigeant (ramené de façon ambiguë à l'« entrepreneur »).

Dans ces deux programmes, il s'agissait de dépasser des idées reçues, voire de s'opposer à certaines injonctions de cabinets de conseil, enjoignant aux PME et à l'« entrepreneur » de se conformer aux préceptes managériaux, traduits dans une vulgate du management. Il convient désormais, dans les années 2000, de procéder à une remise en cause analogue pour les TPE/PE. L'opération préalable consiste à remettre en cause nombre d'assertions répandues sur « la » micro-entreprise, en leur conférant le statut plus riche d'hypothèses de travail. En fait, la diversité ontologiquement consubstantielle à la PE, et *a fortiori* à la TPE, décourage toute velléité d'interprétation moniste : nous sommes ici dans le monde de la complexité.

### 1. D'abord, qui y décide ?

On a coutume de présenter le chef de petite entreprise comme un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions : ce personnage protégé n'existe que dans les esprits – et ce, paradoxalement, plus l'entreprise est à taille humaine, voire individuelle. Quelques exemples suffisent à confirmer ce paradoxe.

Si l'on prend les entreprises artisanales, on observe que le patron prend en fait les déci-

sions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec son épouse, mais aussi avec d'autres parties prenantes : entourage, comptable, compagnons, assistants techniques, voire clients et fournisseurs, et, bien entendu, banquier. Ces choix sont alors non seulement guidés, mais éventuellement contraints (l'épouse pourra s'opposer à un choix qui mettrait en danger le patrimoine). Cette dispersion du pouvoir peut se révéler lors de décisions cruciales, comme la cession ou la transmission. De façon plus générale, les entreprises « nucléaires », à capitaux familiaux, connaissent ce genre de situation : ainsi, les exploitations agricoles (surtout en cas de pluriactivité), les commerces (hôtellerie familiale par exemple).

Dans les entreprises « un peu plus grandes », les décisions peuvent prendre d'emblée un caractère collégial : l'exemple le plus évident est celui des cabinets d'études et de conseils, où les collaborateurs œuvrent sur un projet commun et sont éventuellement parties prenantes au capital. Cette collégialité se retrouve également dans la petite industrie : la logique de l'honneur « à la française » veut que l'ouvrier ait le droit à la parole dans son domaine d'expertise : la proximité – au sens d'Olivier Torrès – fait que le patron sera sensible aux réactions, mais aussi aux propositions du ou des chefs d'équipe, ou des commerciaux. En d'autres termes, la centralisation de la décision apparaît comme une assertion héroïque, simplificatrice, plutôt éloignée de la réalité. Ceci est encore plus vrai dans le cas de la franchise, ou d'une extrême dépendance à l'égard d'entreprises clientes, ou, enfin, lorsque le capital est aux mains de personnes extérieures à l'affaire (capital-risque par exemple).



## 2. Comment y décide-t-on ?

La tendance dominante veut que le processus de décision chez les dirigeants de PME soit présenté comme de type réactif émergent, même si, à l'évidence, cette généralisation empirique ne saurait faire l'économie de l'existence de processus proactifs délibérés : or, dans le monde de la TPE/PE, cette probabilité est forte.

Comme l'a montré Olivier Torrès, les TPE qui sont fortement encadrées dans un champ concurrentiel mondial (avec parfois un nombre de concurrents inférieur aux doigts de la main) exigent, davantage comme compétence-clé que comme compétence distinctive, une forte capacité du ou des dirigeants à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler une stratégie de développement, non seulement du produit actuel, mais de celui qui sera amené à le remplacer. Ces TPE, qu'Olivier Torrès pourrait qualifier de « dénaturées », adoptent une stratégie proactive délibérée, articulée sur une vision claire de l'évolution de leur « nano marché », sur une veille stratégique permanente, ainsi que sur la base d'un plan d'activité (technologie, produit, marché) mûrement réfléchi.

Ce type de processus peut d'ailleurs être induit par les parties prenantes à l'activité. Tel est le cas des clients d'entreprises très spécialisées, intéressés à la bonne conception du produit, quitte à offrir leurs services. Tel est le cas également des franchisés, mais aussi des TPE/PE fortement dépendantes d'une entité fonctionnant de façon managériale, qui se voient imposer des modes d'organisations fortement normés.

Mais, plus généralement, l'image du « réactif émergent » est battue en brèche du seul

fait de l'existence de seuils, de situations critiques, de problèmes cruciaux, qui prennent une dimension énorme du seul fait de la petite taille : on parle d'effet de grossissement ou de loupe. Savoir quand on revend l'entreprise, quand (et si) le « petit » reprend l'affaire, s'il faut recruter un commercial, si l'on se fait référencer, si l'on achète une nouvelle machine, etc., ce sont là des décisions mûrement réfléchies (on sait d'ailleurs que le cédant d'une affaire y pense plus longtemps à l'avance que l'acheteur), car l'erreur peut s'avérer fatale. Dans ce genre de décisions, on peut supposer que le chef d'entreprise s'entoure de nombreux avis – hypothèse qui reste à vérifier.

## 3. Comment s'y organise-t-on ?

L'idée reçue veut que les PE (voire les ME...) soient organisées avec un minimum de procédure et de formalisation. Les travaux menés dans les années 1980 ont tendu à plutôt confirmer cette assertion. Mais le développement des structures de petite taille s'est accompagné d'une rigueur accrue de la gestion. Ceci vaut d'abord pour celles qui ont survécu dans les secteurs « sinistrés », comme le textile, le BTP, l'agroalimentaire, voire les exploitations agricoles, aidées en cela par la multiplication des sociétés de conseil, et le soutien de plus en plus efficace des institutions de tutelle (établissements consulaires, centres de gestion, maisons d'entreprises, etc.) Il faut ajouter le développement des connaissances en gestion, l'aide fournie par les logiciels, et, sans nul doute, la vulgarisation des outils de gestion, comme le plan d'activités, la gestion prévisionnelle, le contrôle de gestion, etc. L'influence, si ce n'est la contrainte, des partenaires (fournisseurs,

clients, banquiers, franchiseurs, etc.) et, plus généralement, les exigences liées à l'hypercompétition ont fait le reste.

On peut cependant supposer que les processus d'ajustement mutuel, engendrés par la forte proximité entre les acteurs, jouent, conformément à la théorie lewinienne du champ, un rôle à la fois prédominant et spécifique dans le contexte de la petite taille. Cette caractéristique devient essentielle dans le cas des organisations adhocratiques, au sein desquelles l'engagement des individus repose sur l'adaptation de leur compétence idiosyncratique à la logique de l'action collective : le cas le plus typique est celui d'un cabinet-conseil engagé dans la réalisation d'un projet. Chacun doit être en mesure de participer à la décision collective, comme chaque instrumentiste répétant un quatuor. Or, ce qui pouvait apparaître minoritaire dans les années 1980 ne cesse de s'appliquer davantage à l'ensemble des entreprises de petite taille. On voit dès lors apparaître un seuil dimensionnel, au-delà duquel l'organisation va se heurter à des problèmes de coordination et de contrôle, qui ne seront résolus qu'au travers de procédures contraignantes : on atteint les limites de la petite taille, et il faudra dès lors « casser la structure » en unités plus petites, pour retrouver cette culture adhocratique, faite de processus fusionnels, profondément démocratiques. L'exemple du quatuor n'est pas neutre, dans la mesure où ce type d'organisation domine dans les activités de production créatrices : recherche, activités culturelles, sportives, etc.

#### 4. Sortir de l'isolement ?

Nous avons pu écrire que « si la grande entreprise modèle son environnement, la PME s'y adapte ». Cet aphorisme sous-

entendait deux assertions : d'une part, la PME est dominée, et, d'autre part, elle est isolée. La révolution tranquille des années 1990 remet en cause cette double idée reçue. Les trois « hyper » (hypersegmentation, hyperspécialisation, hypercompétition) ont confirmé l'importance décisive, à la fois de la détention de ressources idiosyncratiques et de compétences distinctives pour toutes les organisations, quelle que soit désormais leur taille. Dans ces nouvelles conditions, la petite taille ne peut plus être envisagée, dans la nouvelle *doxa*, comme un désavantage concurrentiel *a priori*. Bien au contraire, la petite entreprise répond au besoin d'individualisation de la démarche de management.

En d'autres termes, la petite entreprise, dès lors qu'elle détient un avantage concurrentiel durable, fait plus que s'adapter à son environnement. Au travers de l'acte entrepreneurial, au sens de Schumpeter, si ténu soit-il, elle est en mesure de modeler son environnement, de constituer « son » marché – ce qu'avaient pressenti les cambridgiens et Tilton-Penrose. Mais, au-delà de la simple position interstitielle, qui serait plutôt occasionnée par des défaillances du marché, le positionnement concurrentiel, dans une optique d'incrémentalisme logique, résulte d'une volonté délibérée de se démarquer des « concurrents ». La dépendance est alors, sinon évitée, du moins, amendée par la détention de compétences-clés, que l'externalisation et la sophistication des besoins rendent indispensables aux yeux des partenaires.

Certes, cette nouvelle compétitivité ne concerne pas apparemment toutes les petites entreprises. Mais, comme le révèle le développement d'un « nouvel artisanat », que nous appelions de nos vœux dès les

années 1985, « si tous n'en vivaient pas, tous en étaient frappés ». En effet, le paradoxe, au sens plein de ce terme, veut que la relation de proximité apparaisse désormais, non comme un handicap, mais comme un avantage propre à la petite entreprise. Comme le dit la chanson « la solitude, ça n'existe pas ». Ou plus.

La petite entreprise ressemble désormais à ces adolescents qui s'enferment dans leur chambre pour téléphoner (longuement) à leurs amis, et voyager sur le net. L'encastrement est certes à la mode : mais, en réalité, la petite entreprise est encadrée, plus ou moins, dans de multiples réseaux. Certains sont géographiquement proches, d'autres sont mondiaux, voire virtuels. Nous avons à cet égard distingué les petites entreprises repliées sur elles-mêmes (isolées), cantonnées sur leur territoire (notables), mobiles (nomades) et ouvertes sur le monde (entrepreneuses). Les nouvelles technologies contribuent à la requalification des rapports qui s'établissent entre les petites entreprises, le « global » et le « local ». Au-delà des filières, des systèmes productifs locaux, des *clusters* et autres districts marshalliens, une réflexion nouvelle s'impose.

#### IV. – PRÉSENTATION DU DOSSIER

Chacun des articles présentés dans ce dossier apporte une précieuse contribution à la compréhension des liens entre la petite entreprise et *ses* environnements. Ils devraient permettre de sortir de l'image quelque peu stéréotypée de la « petite entreprise adaptative », occupée à se frayer une place dans *son* environnement.

Le premier groupe de contributions (Torrès, Courrent, Sammut) s'ordonne autour des

relations interpersonnelles, alors que le second groupe (Yami, Polge, Loup) s'intéresse au mode d'insertion dans des champs concurrentiels.

Olivier Torrès accorde une place essentielle, au sens plein du terme, à la notion de proximité, pour définir ce qui spécifie la petite entreprise. S'inspirant de la « loi proxémique » édictée par Moles et Rohmer, il présente la thèse séduisante, selon laquelle l'entreprise de petite taille établit des relations de proximité avec d'autres acteurs et institutions, d'une intensité telle que celle-ci s'inscrit dans la détermination de bases de compétitivité propres à la petite taille. Ainsi, il impose une vision différente de la PE/TPE ; axée sur une action déterminée, volontariste, de constitution d'un champ qui dépasse le seul environnement concurrentiel.

Jean-Marie Courrent aborde une autre facette de l'altérité, au travers de l'attitude éthique du dirigeant de petite entreprise. L'auteur rappelle d'abord que l'éthique est fondamentalement une pratique individuelle, où chacun fixe ses règles de « bonne conduite », notamment vis-à-vis d'autrui. À partir d'exemples concrets tirés de ses recherches, Courrent met en valeur, dans la capacité de juger par rapport à autrui, ce que Habermas évoque dans « l'éthique du discours » et l'« agir communicationnel », à savoir l'adaptation de ses propres règles à celles des « autres », contribuant à fixer les conventions. Si cette attitude n'est pas uniquement celle des petites entreprises (on songe à la théorie des jeux), elle apparaît déterminante, dans la mesure où les décisions relèvent d'une démarche individuelle, propre au chef de petite entreprise.

Sylvie Sammut met en valeur l'importance des relations interpersonnelles, en traitant

de la difficile question de l'accompagnement de la « jeune petite entreprise » dans sa phase de démarrage. Elle montre que, au-delà de l'appui technique, discontinu, les chances d'obtenir un accompagnement réussi tiennent à un suivi largement psychologique, en continu.

Les trois contributions suivantes abordent la question du mode d'insertion dans le champ concurrentiel, autour de trois méso-systèmes : la filière, le terroir, le métier.

L'étude de Saïd Yami présente l'intérêt d'une étude historique d'une « filière », celle du lin, dans le nord de la France. Il montre comment la puissance publique a cherché à remédier aux difficultés croissantes d'un secteur d'activité ancien, et traditionnel dans le nord, en cherchant à développer une politique commune pour les différents stades de la filière. Il souligne les raisons de l'échec, à savoir une absence de « proximité » (dirait Olivier Torrès) entre chacun de ces stades, et, sans doute, un manque d'esprit d'entreprise individuel, non compensé par une volonté extérieure d'insuffler un « entrepreneuriat collectif », qui n'est pas dans les mœurs. Seules subsistent les PE et TPE innovantes.

Dans sa contribution, Marion Polge propose une définition « entrepreneuriale » de la notion de terroir. Alors que la filière relève de l'analyse industrielle, celle de terroir est le fait des agronomes et des géographes. L'auteur montre qu'il convient de

dépasser cette approche « géophysique », et s'attache à mettre en valeur l'importance d'une volonté collective de la part des petites entreprises, dès lors qu'elle est appuyée par un environnement institutionnel favorable. On retrouve bien ici l'importance des relations de proximité, qui doivent s'établir entre les différents acteurs, pour que le terroir acquière droit de cité. Le terroir ne se décrète pas, il se construit au travers d'une volonté entrepreneuriale collective. Mais celle-ci génère, pour les PE et TPE concernées, de nouvelles contraintes.

Enfin, Stéphanie Loup évoque une autre forme d'environnement concurrentiel, en traitant du secteur des métiers d'art. L'étude est d'autant plus intéressante que, du fait de l'extrême hétérogénéité de ce domaine, les « intérêts » des entrepreneurs sont très hétéroclites (certains s'intéressent à l'art, d'autres sont motivés par le profit). Il résulte de cette diversité de profils une attitude très diversifiée à l'égard de l'« autre » : concurrent, confrère, client (amateur), entourage, collectivités, etc. De cette diversité, naissent des tentatives d'« entrepreneuriat collectif », comme l'Archipel des métiers d'art, voire des sortes de districts ou de terroirs. Mais l'individualisme propre à l'artisan d'art induit les limites de ce type de projets.

Au total, les auteurs, et les équipes qui les accueillent, espèrent que le lecteur en retiendra une vision enrichie de...96 % des entreprises (recensées) dans notre pays !

## BIBLIOGRAPHIE

- Bentabet E., Michun S., Trouvé P., « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises », *Études* n° 72 CERQ 1999
- Bouhaouala M. et Chantelat P., « Les pratiques commerciales des petites entreprises du tourisme sportif de nature : entre rationalité marketing et logiques sociales des dirigeants », *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 1, 2002.
- Capiez A., « Conditions et modalités d'émergence des TEP et PE : l'exemple du Maine-et-Loire », *Revue internationale PME*, vol. 1, n° 2, 1988.
- Capiez A. et Hernandez E.-M., « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise », *Revue internationale PME*, vol. 11, n° 4 1998.
- Carrier C. et Fourcade C., *Entrepreneuriat et Stratégie des PME – Recueil de cas*, Presses de l'Université du Québec, 1998.
- Couteret P., « Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance », *Revue internationale PME*, vol. 11, n° 2-3, 1998.
- Ferrier O., *Les très petites Entreprises*, De Bæck Université, 2002.
- Font E., *Les Activités non agricoles dans la Recomposition de l'Espace rural*, L'Harmattan, 2001.
- Géniaux I. et Mira Bonnardel S., « La gestion des connaissances et des compétences dans les très petites entreprises technologiques : une approche empirique », *Revue internationale PME* vol. 14, n° 2, 2001.
- Guichard M. et Michaud R., « La Stratégie à Pas 'contés' », ENISA-Dijon, 1994.
- Julien P.-A. et Marchesnay M., *La petite Entreprise*, Vuibert, 1988.
- Marchesnay M. « La mercatique de la petite entreprise », *Revue internationale PME*, vol. 1, n° 3-4, 1988.
- Marchesnay M. et Messeghem K., *Cas de Stratégie de PME*, EMS, 2001.
- Marchesnay M. (cordonné par), « Les PME en zone rurale », Numéro spécial, *Revue internationale PME*, vol. 12, n° 1-2, 1999.
- Marchesnay M. (cordonné par), « Les PME en zone rurale », *Revue internationale PME*, Numéro spécial, vol. 12, n° 1-2, 1999.
- Nobre T., « Le processus de structuration dans la petite entreprise : une étude exploratoire », *Revue internationale PME*, vol 8, n° 2, 1995.
- Pacitto J.-C. et Tordjman F., « Très petite entreprise et marketing : les causes d'un malentendu », *Revue internationale PME*, vol. 13, n° 3-4, 2000.
- Revue Française de Gestion* « Entreprises moyennes : le retour ? », Dossier, n° 116 novembre-décembre 1997.
- Saives A.-L., *Territoire et Compétitivité de l'Entreprise*, L'Harmattan, 2002.
- Sammut S., Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local *Revue Internationale PME*, vol. 13, n° 1, 2000.
- Torrès O. « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management international*, vol. 6, n° 1, 2001.