



La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité.

Stéphane FOLIARD

Maître de conférences en Sciences de Gestion
IUT de Roanne - Laboratoire COACTIS

0

La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité.

Stéphane FOLIARD
Maître de conférences en Sciences de Gestion
IUT de Roanne
Laboratoire COACTIS
40, rue Nicolas Cugnot
42300 Roanne
stephane.foliard@univ-st-etienne.fr
06 08 73 51 16

Résumé : Les Très Petites Entreprises représentent l'immense majorité des entreprises en France comme dans tous les pays développés. Les enjeux économiques et politiques que l'on peut leur associer sont particulièrement d'actualité, par leur capacité à générer de l'emploi et de la valeur quand les grandes entreprises sont à la peine. Une récente littérature s'attache aujourd'hui à spécifier ces organisations dans le but de leur offrir de meilleurs outils de gestion. S'inscrivant dans le cadre de ces travaux, cette communication conceptuelle a pour but d'apporter un éclairage particulier des TPE, malgré leur grande hétérogénéité. Après avoir repris les critères quantitatifs, opérationnels mais limités, nous retenons des caractéristiques générales issues de la littérature en insistant sur l'homologie entrepreneur – entreprise et l'attitude face à la croissance. Forcément limitée en interne en compétences et ressources, la TPE doit aller chercher à l'extérieur les éléments qui lui font défaut, sans que cela ne puisse relever d'une démarche stratégique volontaire. Les frontières de la TPE deviennent poreuses et elle s'inscrit dans une démarche organisationnelle de production de type réseau. La faiblesse de la communication externe formalisée conduit à privilégier les contacts « proches » et à agir sur un territoire spécifique. Nous utilisons alors le cadre théorique des réseaux sociaux et la psychologie de l'espace de MOLES et RHOMER adaptée par TORRES pour représenter ces interactions et mettre en évidence un socle commun de connaissances, animé par la réputation et le bouche à oreille, existant sur une zone géographique délimitée et comment les acteurs l'utilisent. L'omniprésence du dirigeant à tous les niveaux de la gestion de la TPE, les risques inhérents à ces entreprises et l'impact du territoire d'activité conduisent l'entrepreneur à privilégier une proximité issue de signaux forts, ce qui va le différencier de la PME utilisant davantage de signaux faibles pour développer ou renouveler son volume d'activité. Fortement dépendante des parties prenantes locales avec lesquelles l'entrepreneur traite en direct, nous avançons que la TPE classique borne sa croissance au profit de la fidélité au réseau qui apporte un équilibre sécurisant dans l'activité quotidienne. Cette fidélité explique le caractère non optimisant de la gestion des TPE classique.

Ce travail est issu d'une large revue de littérature et de l'expérience professionnelle de l'auteur. Nous dépassons le cadre de la TPE pour aller puiser dans la littérature relative à la spécificité de la PME où se trouvent nombre de théories et de modélisations utiles pour appréhender la réalité des TPE.

Mots clés : très petite entreprise, proxémie, réseaux, fidélité.

La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité.

Résumé : Les Très Petites Entreprises représentent l'immense majorité des entreprises en France comme dans tous les pays développés. Les enjeux économiques et politiques que l'on peut leur associer sont particulièrement d'actualité, par leur capacité à générer de l'emploi et de la valeur quand les grandes entreprises sont à la peine. Une récente littérature s'attache aujourd'hui à spécifier ces organisations dans le but de leur offrir de meilleurs outils de gestion. S'inscrivant dans le cadre de ces travaux, cette communication conceptuelle a pour but d'apporter un éclairage particulier des TPE, malgré leur grande hétérogénéité. Après avoir repris les critères quantitatifs, opérationnels mais limités, nous retenons des caractéristiques générales issues de la littérature en insistant sur l'homologie entrepreneur – entreprise et l'attitude face à la croissance. Forcément limitée en interne en compétences et ressources, la TPE doit aller chercher à l'extérieur les éléments qui lui font défaut, sans que cela ne puisse relever d'une démarche stratégique volontaire. Les frontières de la TPE deviennent poreuses et elle s'inscrit dans une démarche organisationnelle de production de type réseau. La faiblesse de la communication externe formalisée conduit à privilégier les contacts « proches » et à agir sur un territoire spécifique. Nous utilisons alors le cadre théorique des réseaux sociaux et la psychologie de l'espace de MOLES et RHOMER adaptée par TORRES pour représenter ces interactions et mettre en évidence un socle commun de connaissances, animé par la réputation et le bouche à oreille, existant sur une zone géographique délimitée et comment les acteurs l'utilisent. L'omniprésence du dirigeant à tous les niveaux de la gestion de la TPE, les risques inhérents à ces entreprises et l'impact du territoire d'activité conduisent l'entrepreneur à privilégier une proximité issue de signaux forts, ce qui va le différencier de la PME utilisant davantage de signaux faibles pour développer ou renouveler son volume d'activité. Fortement dépendante des parties prenantes locales avec lesquelles l'entrepreneur traite en direct, nous avançons que la TPE classique borne sa croissance au profit de la fidélité au réseau qui apporte un équilibre sécurisant dans l'activité quotidienne. Cette fidélité explique le caractère non optimisant de la gestion des TPE classique.

Ce travail est issu d'une large revue de littérature et de l'expérience professionnelle de l'auteur. Nous dépassons le cadre de la TPE pour aller puiser dans la littérature relative à la spécificité de la PME où se trouvent nombre de théories et de modélisations utiles pour appréhender la réalité des TPE.

Mots clés : très petite entreprise, proxémie, réseaux, fidélité.

Le projet de recherche dans lequel s'insère notre travail pourrait s'intituler « de quoi parlons-nous quand nous parlons de TPE » pour évoquer les travaux de GARTNER (1990) relatifs à la définition de l'entrepreneuriat. En effet, nous nous trouvons dans une situation où chacun connaît la réalité représentée par les très petites entreprises (TPE par la suite) sans pour autant être capable de la définir et de la différencier des autres formes d'organisations de taille plus importante. « *Le monde de la petite et surtout de la très petite entreprise reste largement un mystère* » selon JULIEN et MARCHESNAY (1992). Pour MEIER et PACITTO (2007), « *la gestion de la TPE est une énigme* ». Pour MARCHESNAY (2003), il faut « *sortir de l'ignorance* ».

Aujourd'hui, les enjeux politiques et économiques liés à la connaissance de ces entreprises sont importants, particulièrement en ces temps de crise, par leur capacité à générer de l'emploi et à renouveler le parc des entreprises dont DESCHAMPS (2000) et OSEO¹ (2005) soulignent le vieillissement des dirigeants. Malgré un taux de défaillance important, l'intérêt politique est de « pousser » à la création de très petites entreprises. Les emplois générés semblent être pérennes, si l'on s'en tient aux chiffres des dix dernières années : les 505 000 emplois directement induits par les créations de 2007 passeront à 520 000 à l'horizon 2010, les « survivants » ayant besoin d'embaucher. Le contexte difficile rencontré depuis 2008 ne fait pas mentir cette tendance, les créations d'entreprises continuent d'augmenter² et compensent en partie les pertes d'emplois connues dans des entreprises de taille plus importante par la capacité des TPE à reconfigurer leur activité en fonction de la demande, critère décisif dans le processus de compétition. Leur force est l'adaptation quand les grandes entreprises aux importantes ressources souffrent d'une certaine inertie (MARCHESNAY, 2008³).

Face à une réalité économique éloquent⁴, notre intérêt pour les TPE tient au fait que la littérature commence seulement à s'y intéresser. La complexité qui les entoure rend l'approche difficile. Le terme TPE recouvre un ensemble particulièrement hétérogène de réalités organisationnelles englobant les commerces de proximité, une grande partie de l'artisanat, la petite industrie, de nombreux prestataires de services, les professions libérales et le monde agricole. Leur diversité est tellement importante qu'elle empêche tout travail de taxonomie exhaustive comme le reconnaît MARCHESNAY (2003). De plus ces entreprises sont perçues comme opaques (LEVRATTO et alii, 2002) par leur incapacité à fournir une information fiable aux différentes parties prenantes⁵. L'entrepreneur TPE se concentre sur les tâches génératrices de valeurs en délaissant la production de données à destination de l'environnement. L'utilité de cette démarche d'information n'est évidente que lors de la recherche de collaboration avec des parties prenantes potentielles, comme cela peut être le cas dans le cadre d'une demande de financement. Le chercheur ne dispose finalement que de peu de matière pour avancer.

Pour JULIEN (1997, p 3) : « *On commence à distinguer les moyennes entreprises, au fonctionnement souvent proche des grandes, des petites et, évidemment des très petites* ». Nous nous inscrivons dans ce travail de distinction.

L'objectif de cette communication, de nature conceptuelle, est d'apporter des éléments de réflexion sur le fonctionnement des TPE et l'importance de la proximité dans leur gestion et

¹ *Dirigeants de PME, la vie au quotidien*, Regards sur les PME, n°12, 2^{ème} trimestre 2006.

² L'année 2009 montre une augmentation de 75,1 % des créations avec le chiffre record de 580 193 créations dont 320 019 demandes d'inscription en tant qu'auto-entrepreneur.

³ MARCHESNAY, *Proximités et singularités des TPE*, dans JAOUEN et TORRES, Chapitre 3, 2008.

⁴ Elles représentent 93,2 % des entreprises en France et près de 99 % des créations. Source INSEE 2006, 2007.

⁵ Pour FREEMAN (1984), une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation d'objectifs organisationnels.

leur approche de la croissance. Après avoir repris certaines caractéristiques de ce type d'entreprises dans la section 1, démarche nécessaire face au manque de clarté du concept, nous insistons sur la dimension collective de la gestion et l'importance du territoire où interagissent les différentes parties prenantes. Nous utilisons pour cela le cadre théorique des réseaux sociaux dans la section 2 et, dans la section 3, une version adaptée des travaux de MOLES et RHOMER (1972) qui, comme le souligne TORRES (2003, 2008), fournissent un cadre particulièrement fécond pour comprendre ce que font les TPE. Nous souhaitons montrer que la gestion des TPE classiques est marquée par l'importance de la fidélité envers les détenteurs de ressources sur un territoire particulier. Nous souhaitons apporter ici des éléments de réponse à deux questions : pourquoi les TPE ne sortent pas de leur territoire et pourquoi elles ne grandissent pas.

D'un point de vue méthodologique, nous nous appuyons sur une large revue de littérature concernant les TPE mais également les travaux de spécification des PME dont certains éléments peuvent être transposés. Nous utilisons également notre connaissance du terrain issue d'un travail doctoral et de notre expérience de conseiller financier en charge d'un portefeuille de TPE⁶.

1. CARACTERISTIQUES GENERALES DE LA GESTION DES TPE

1.1. LES APPROCHES QUANTITATIVES POUR DELIMITER LES TPE

Parler de Très Petites Entreprises sous-entend naturellement de parler d'organisations dont la taille a été mesurée. Cette approche a priori simpliste montre rapidement ses limites face à l'absence de définition de la taille en tant que concept sur lequel le chercheur peut s'appuyer (KIMBERLY, 1976). De nombreux travaux se concentrent sur les conséquences de la taille sur l'administration et la gestion de l'organisation avec des interrogations quand l'entreprise croît⁷. Les critères utilisés pour mesurer la taille sont très variables. Le critère de l'effectif est le plus utilisé. Il l'est systématiquement dans les définitions de la TPE proposées par les pouvoirs publics. Il n'existe cependant pas d'unanimité en la matière. La Commission Européenne définit la TPE comme une entreprise de zéro à neuf salariés. Il faut moins de huit salariés pour la TPE chinoise (MORRIS, 1998), moins de six pour ROBERTS et WOOD (2002), moins de cinq pour JULIEN et MARCHESNAY (1992), moins de quatre pour d'autres chercheurs américains évoqués par MORRIS (1998). L'INSEE propose plusieurs seuils pour les TPE⁸ (9 et 19). La Small Business Administration américaine contourne le problème avec un certain pragmatisme : il n'y a pas de cadre imposé ni de règle rigide, mais une adaptation particulièrement souple aux diverses activités.

Les raisons de ces seuils sont variées. Passer dix salariés a, par exemple, des conséquences importantes pour une entreprise française avec de nombreuses modifications réglementaires : délégués du personnel, cotisation formation (SOCQUET-CLERC LAFONT, 2001)... Les seuils inférieurs de quatre, cinq ou huit salariés, correspondent à la limite supposée de la gestion de l'entreprise de manière interpersonnelle, directement entre le dirigeant et tous ses salariés, appelée par STEINMETZ (1969) « la supervision directe ».

Ce critère de l'effectif, très répandu et très opérationnel, doit tout de même être pondéré et teinté d'un certain pragmatisme. Il recouvre, en effet, des réalités très différentes : une

⁶ En près de 5 ans, nous avons passé près de 3000 h en face à face avec des TPE (un peu moins de 50 % de notre temps de travail), rencontré environ six cents porteurs de projet pour plus de deux cents financements et ouvertures de comptes professionnels à de nouveaux entrepreneurs. Nous avons estimé ces chiffres à partir de nos résultats commerciaux.

⁷ Voir entre autres STEINMETZ (1969), GREINER (1972), DANDRIGE (1979), HREBINIAK et JOYCE (1985), GODENER (1996), ROBICHAUD et MCGRAW (2004), MORRIS et alii (2006).

⁸ Voir INSEE *Tableaux de l'Economie Française*, édition 2007, p 146 : une TPE (incluant les TPI) a de 0 à 19 salariés. L'INSEE propose également un découpage de 0 à 9 salariés dans les tableaux de démographie des entreprises.

entreprise de moins de 10 salariés peut réaliser un volume d'affaires particulièrement conséquent si elle se concentre sur un cœur de métier à forte valeur ajoutée et met en place une organisation basée sur la sous-traitance ou l'outsourcing⁹. À l'inverse, une entreprise de vingt ou trente salariés travaillant dans un secteur fortement consommateur de main-d'œuvre, comme la confection textile, peut être considérée comme une TPE au regard d'autres critères comme son chiffre d'affaires, le total de son bilan ou le comportement de son dirigeant.

Les autres critères que nous avons recensés concernent la taille relative de l'entreprise sur son marché pour la Small Business Administration, le chiffre d'affaires et le total bilan pour la Commission Européenne, le nombre de propriétaires pour MORRIS (1998), JULIEN et MARCHESNAY (1989). De manière plus anecdotique, notons également le résultat net de l'entreprise ou sa valeur (DUCHENEAUT, 1995), la taille géographique du marché ou la taille relative des leaders du marché (MORRIS, 1998).

La taille de l'entreprise reste sujette à de nombreuses controverses. Face à la diversité des réalités couvertes par les entreprises de moins de 10 salariés, les critères purement quantitatifs présentent rapidement leurs limites. Ils offrent tout de même l'avantage d'être très simples d'accès. Même s'ils ne nous disent pas ce qu'est une TPE, ils en précisent les contours. C'est maintenant la nature de la firme plus que sa taille qui nous intéresse. Nous présentons dans la section suivante des caractéristiques générales des TPE et deux particularités : l'homologie entrepreneur - entreprise et les déterminants de son attitude face à la croissance.

1.2. CARACTERISTIQUES GENERALES DES TPE

A l'heure actuelle, la littérature relative à la gestion des TPE reste relativement modeste et se concentre sur certaines de leurs particularités¹⁰. Notre revue de littérature a dû dépasser le cadre d'analyse des TPE pour aller puiser dans des travaux plus anciens relatifs à la gestion des PME. Il existe en effet un nombre important de théories et de modèles utiles pour comprendre les entreprises de plus petite taille¹¹. Si aujourd'hui les PME ont connu de profondes modifications avec par exemple l'utilisation de progiciels de gestion et la généralisation des TIC permettant de ne plus naviguer en aveugle et de produire de l'information, les éléments pionniers de leur définition s'appliquent aux TPE actuelles. Nous avons enrichi ces différents points de vue à l'aide de notre expérience professionnelle.

Nous avons retenu les caractéristiques suivantes :

- La responsabilité, la propriété et le risque sont concentrés sur un seul homme.
- La rentabilité à court terme des fonds propres n'est pas un objectif du créateur.
- Les TPE n'ont pas de gros moyens, mais elles en font ce qu'elles veulent (flexibilité).
- Le système d'information interne et externe repose sur des contacts directs entre les acteurs, sans formalisation.
- La stratégie est intuitive et peu formalisée.
- Les TPE sont dépendantes de certaines parties prenantes.
- La gestion est concentrée sur l'entrepreneur qui est plus un homme orchestre qu'un chef d'orchestre.
- Les TPE sont des entreprises où la polyvalence est importante et la spécialisation faible.
- Les TPE sont de petite taille.

⁹ Voir DESMARTEAU et SAIVES (2004) pour les TPE de biotechnologie.

¹⁰ Il existe un courant assez récent sur les particularités de la gestion des TPE dans lequel figurent les travaux de FERRIER (2002), des articles et ouvrages de MARCHESNAY, TORRES, SAMMUT, POLGE, LOUP et un ouvrage sur le management des TPE sous la direction de JAOUEN et TORRES (2008).

¹¹ Voir entre autres HIRIGOYEN (1981), les travaux du GREPME sous la direction de JULIEN (1997) et les écrits de TORRES (1997, 1999, 2004).

Nous utilisons également les définitions du Small Business Act pour qui « *une petite entreprise est possédée et dirigée de manière indépendante et n'est pas dominante sur son secteur d'activité* », et la définition de JULIEN et MARCHESNAY (1989) : « *Elle est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon deux ou trois, en général seules propriétaires du capital* ».

Tous ces éléments donnent une base à notre travail. Ils ne constituent pas en soi une définition de la TPE auquel cas la TPE ne serait rien de plus qu'une PME avec un effectif restreint. Nous retenons deux caractéristiques supplémentaires ayant un impact sur nos questions de départ : l'homologie entrepreneur – entreprise et son attitude face à la croissance.

1.3. L'HOMOLOGIE ENTREPRENEUR-TPE

La création d'une TPE ou la reprise d'une entreprise de petite taille se fait généralement par un individu seul, accompagné occasionnellement d'un nombre très limité d'associés, généralement issus du cercle familial. Le propriétaire est à la recherche de revenus plus que de profit, ces revenus présentant une incertitude de tous les instants, au-delà des efforts quotidiens engagés dans l'entreprise (DEEKS, 1973). Pourtant, rares sont les chefs d'entreprise qui comparent leur revenu à celui qu'ils pourraient avoir en tant que salariés ou qui calculent la rentabilité de leur investissement ou de leurs efforts.

Selon DEEKS (1973) ou KOKOU DOKOU (2006), le dirigeant de TPE est avant tout issu d'une culture technique dont il va tirer profit en créant une entreprise, ce qui traduit une certaine mobilité sociale et un statut, une légitimité inaccessible autrement. L'entrepreneur existe auprès de ses partenaires et de ses salariés, c'est un « *self made man* », un patron, et il dispose d'un certain pouvoir. L'entreprise devient dépendante de l'entrepreneur au sens de MAHE de BOISLANDELLE (1996), c'est une des composantes de ce pouvoir. Dans une TPE, ce dernier est concentré en totalité dans les mains de l'entrepreneur, la substituabilité est nulle à court terme, l'entrepreneur est un élément incontournable de la prise de décision, sa fonction est essentielle. Il se produit alors chez lui un ensemble de phénomènes psychologiques envers son entreprise, un attachement profond, un enracinement. Le dirigeant perçoit la TPE comme le prolongement de sa personnalité, il s'identifie totalement à elle (PAILOT, 1999). L'attachement à l'entreprise devient viscéral. L'entrepreneur se définit de manière inconsciente par son entreprise, elle est également un élément fort du projet familial. Pour BRUYAT (1993, p 58), l'entreprise est *la chose* de l'entrepreneur, il en détermine l'ampleur de la production et la manière dont elle est réalisée, il est l'acteur principal. Être propriétaire ne veut cependant pas dire faire ce que l'on veut. On a tendance à voir l'entrepreneur TPE comme un individu solitaire concentrant les tâches de production, de collecte, de traitement de l'information et de décision. La réalité de la TPE est assez différente. Plus l'entreprise est de petite taille, plus l'entrepreneur va solliciter des avis extérieurs pour consolider sa prise de décision (MARCHESNAY, 2003). Il va également être forcé de chercher à l'extérieur les ressources qui lui font défaut, sans que cela ne résulte d'une volonté stratégique. Il est dépendant des parties prenantes lui apportant des ressources indispensables à son fonctionnement quotidien. Les parois organisationnelles de l'entreprise deviennent poreuses. L'entrepreneur décide en fonction des avis de son entourage, de son conjoint, de ses fournisseurs, d'un syndicat professionnel, du banquier qui définit ce qui est finançable et ce qui ne l'est pas. Dans le même registre, l'entrepreneur bénéficie des conseils de son comptable voire d'un conseiller juridique. Il échange également avec ses salariés, leur nombre réduit permettant cette communication directe. La prise de décision concentrée dans

les mains d'un entrepreneur démiurge semble plus tenir de la légende. L'entrepreneur TPE, seul maître à bord, ne décide pas seul. Nous avons plutôt à faire à un collectif restreint dépassant le cadre de la TPE et pour lequel la confiance est le lien entre les acteurs pour exister dans une démarche risquée. Ce fonctionnement particulier est de nature à influencer la croissance de l'entreprise.

1.4. LES OBJECTIFS DU DIRIGEANT DE TPE ET SON ATTITUDE FACE A LA CROISSANCE

La justification de la petite taille de l'entreprise n'est pas une piste traditionnelle de la recherche sur les organisations. Pendant longtemps, les petites entreprises et, a fortiori, les TPE, ont été délaissées. Seule la Grande Entreprise avait le droit de cité. WAITE (1973) justifie l'existence¹² et l'importance des petites entreprises comme une réserve, un terreau fertile pour les futures grandes entreprises et leurs idées. La croissance semble inéluctable. L'observation de la réalité prouve le contraire. Sur l'ensemble des TPE créées chaque année (plus de 580 000 en 2009), l'immense majorité restera dans la catégorie TPE. C'est l'attitude de l'entrepreneur face à la croissance, ainsi que les raisons qui le poussent à partir en affaires qui feront la différence entre une souris et une gazelle pour reprendre l'image de BIRCH¹³ (1979). Les gazelles et leur croissance supérieure à la normale sont des exceptions dans le monde de la TPE, certains auteurs optimistes estimant à une entreprise sur dix mille¹⁴ le ratio de TPE qui développeront un tel comportement. D'autres éléments sont nécessaires comme la chance, le dynamisme entrepreneurial de l'environnement proche (MINNITI et BYGRAVE, 2000), une conjoncture économique favorable dans les moments critiques du développement où la TPE peut être fragilisée, et l'accompagnement institutionnel ou les variables culturelles. Certaines pourtant parviennent à grandir quand la majorité stagne, ce qui nous amène à distinguer les TPE managériales (au sens de TORRES, 2004), recherchant la croissance, des TPE classiques reproduisant souvent le même schéma quotidien et s'y complaisant. Pour ces dernières, l'idée de maximiser un profit ou une rentabilité sur les fonds investis est une notion qui dépasse la plus grande partie des entrepreneurs. Les fonds propres sont vus comme le prix à payer, le « ticket d'entrée » dans le monde des affaires ou le prix pour créer son propre emploi, assouvir son désir d'indépendance. Le porteur du projet de création d'une TPE n'est pas un *homo-oeconomicus* calculateur et rationnel. La croissance durable de l'entreprise n'est pas une priorité, elle est le reflet des attentes de l'entrepreneur et de son niveau de satisfaction à l'instant *t*, l'organisation étant le résultat d'une suite de décisions relatives à sa finalité (ROBICHAUD et MC GRAW, 2004).

Replaçons le créateur dans une démarche plus terre à terre. Les principaux objectifs d'un porteur de projet de création d'une TPE sont de lancer son entreprise, d'en assurer une gestion saine et de bien gérer le temps (RIVERIN, 2001). La croissance et la planification stratégique qu'elle suppose en termes de mobilisation organisée des ressources dépassent le cadre du quotidien d'un dirigeant de TPE déjà occupé à de nombreuses tâches productives, commerciales ou administratives. La croissance pour une TPE entraîne des bouleversements mis en évidence par de nombreux auteurs. Le premier stade de l'entreprise est celui de « *vivre ou mourir* ». L'entrepreneur doit faire ses preuves pour espérer connaître le décollage initial et ne pas disparaître comme une entreprise sur deux dans les cinq ans suivant la création. Son principal objectif est d'éviter les huissiers, objectif nettement plus prégnant que d'optimiser le rendement des fonds propres. Ces risques conduisent le dirigeant à privilégier des relations fortes et pérennes avec un nombre limité de personnes de confiance. Pour DANDRIDGE

¹² Le titre d'une de ses sections est évocateur : *Why small firm survive ?*, 1973, p. 158.

¹³ BIRCH David, *The Job Generation Process*, Cambridge, MA : MIT, Programme on Neighbourhood and Regional Change, 1979

¹⁴ DRANCOURT Michel, *Histoire du capitalisme*, cité par MARCHESNAY (2003, p 110).

(1979), la TPE est caractérisée par une gestion basée sur les relations interpersonnelles. Elle doit trouver en externe les ressources indispensables au fonctionnement quotidien sans que cela ne relève d'un choix stratégique délibéré. Si l'entrepreneur réussit à fidéliser une équipe et à développer des capacités personnelles dépassant la réalisation d'un unique produit ou service, il aura le choix de la croissance. Celle-ci s'accompagnera rapidement de problèmes liés à l'impossibilité de conserver un mode d'administration directe et monocratique de l'entreprise, il faudra déléguer et accepter une perte partielle du pouvoir de décision. Cette phase est caractéristique de la différence entre les TPE managériales qui vont surmonter la crise de leadership pour passer de la phase de l'entrepreneur créatif à celui de l'entrepreneur directeur (GREINER, 1972), et les TPE classiques qui vont refuser l'évolution. TORRES (2004) évoque la thèse d'une croissance bornée dans les TPE ou le refus de la croissance. WIKLUND et alii (2003) isolent dans leur revue de littérature huit éléments influençant l'attitude face à la croissance. Le facteur le plus important est non économique : le bien-être des salariés. Cela s'explique par la volonté de garder une bonne ambiance de travail, basée sur des relations humaines. Ce bon climat social est important pour le dirigeant qui retrouve dans son entreprise le prolongement de sa vie de famille et de sa vie sociale. Il lui permet également de stabiliser son activité sans redouter des problèmes internes susceptibles de remettre en cause la pérennité d'une entreprise fragile par nature, eu égard à ses ressources limitées.

Il n'est pas surprenant de retrouver, dans les recherches relatives à l'attitude face à la croissance¹⁵, des éléments déjà mis en évidence dans les raisons de créer une entreprise comme le désir d'indépendance ou la réalisation de soi. Nous pouvons regrouper les variables influençant cette attitude de la manière suivante : la construction personnelle et l'équilibre de l'entrepreneur, l'équilibre de l'organisation et les facteurs économiques liés à l'entreprise (profitabilité). Ces familles de variables explicatives sont nuancées par des variables contingentes ayant un impact sur l'attitude avant d'avoir un impact direct sur la croissance : taille et âge de l'entreprise, dynamisme de l'environnement, sexe, âge, éducation et expérience de l'entrepreneur. Les raisons de la persévérance de la recherche de croissance peuvent être liées au pourquoi de la démarche entrepreneuriale, si c'est un challenge ou une nécessité. Enfin, la relation que l'entrepreneur noue avec la valeur captée par son entreprise (PATUREL, 2007) est un élément susceptible d'expliquer l'attitude face à la croissance. Cette captation de valeur assure le revenu de l'entrepreneur et le fragile équilibre financier familial. Elle est également importante dans sa nature, l'entrepreneur devient « capteur de valeur », ce qui lui confère un statut social à part. La recherche d'indépendance trouve un écho fantastique dans la création de son propre revenu, conforte l'entrepreneur dans sa démarche et dans un comportement égocentré. La valeur captée par l'entrepreneur modifie l'individu dans son système de valeurs, dans ses attitudes et vraisemblablement dans son approche de la croissance. L'équilibre est le mot clé de la TPE classique quand le déséquilibre maîtrisé, tel un nageur sur un plot de départ, est la caractéristique de la TPE managériale prête à grandir.

Nous avançons ici que les TPE managériales représentent la quintessence de la PME évoquée par TORRES (2008) tandis que les TPE classiques ont un mode de gestion initialement basé sur l'équilibre et la proximité, ce qui la différencie des autres formes d'entreprises. Pour expliquer ce choix de l'équilibre plutôt que de la croissance, nous présentons dans les sections suivantes l'importance des réseaux sociaux dans le fonctionnement quotidien puis l'impact de la territorialité.

2. L'IMPORTANCE DES RESEAUX SOCIAUX DANS LA SPECIFICATION DE LA

¹⁵ Voir entre autres GREINER (1972), KAMINSKI et PACITTO (2000), LAU et BUSENITZ (2001), KANTOR (2002), WIKLUND et SHEPHERD (2003), MORRIS (2006) ou CASSAR (2007).

TPE

La position de l'entrepreneur vis-à-vis de la croissance et la perception du risque global lié à son entreprise est un point permettant de distinguer l'utilisation des réseaux sociaux par les TPE classiques et les TPE managériales. Notre approche peut être replacée dans le cadre plus vaste de l'analyse des réseaux sociaux, souvent mobilisée pour expliquer la coopération interentreprises, indispensable au fonctionnement de la TPE.

Pour FROEHLICHER (1998), la coopération passe par la production de liens sociaux entre les dirigeants. L'approche des réseaux sociaux met en évidence des dimensions déterminantes : la dimension humaine des réseaux, la finalité du réseau, l'encastrement et la dimension sociale d'un territoire. La constitution des réseaux et leur fonctionnement sont déterminés, dans le cadre de la théorie de l'échange social¹⁶, par l'influence que ces échanges peuvent avoir sur la réalisation des objectifs respectifs des acteurs membres de ce réseau. Celui-ci apparaît comme un capital social que PLOCINIEZAK (2003) définit comme « *la somme des ressources actuelles et potentielles encadrées à l'intérieur, disponibles au travers, et dérivées des réseaux de relations possédées par un acteur, l'accès à ces ressources devant avoir un effet positif sur l'action* ». Ne disposant pas en interne des ressources et compétences indispensables à son fonctionnement quotidien, la TPE doit constituer un réseau dont la qualité va influencer la pérennité et / ou la croissance. Cette approche donne au réseau une connotation d'investissement humain (essentiellement en temps) pour favoriser le développement de ce capital social rendant possible la réalisation de certaines fins. Les gains que les acteurs peuvent retirer de leur coopération dépendent du maintien de la qualité des liens. RICHOMME-HUET et DE FREYMAN (2008) mettent en évidence l'utilisation prioritaire des liens forts au sens de GRANOVETTER (1983) dans la construction des réseaux d'artisans. Cette préférence, a priori potentiellement moins profitable que l'utilisation de liens faibles, repose sur une notion essentielle dans la constitution et la pérennité des réseaux, à savoir la confiance qui se développe au fur et à mesure des interactions par renforcement des connaissances mutuelles. Elle rend toutefois plus délicate l'insertion d'un nouvel entrant représentant un lien faible. Nous sommes en présence d'un phénomène de paroi (développé dans la section suivante) et si celle-ci est trop forte, il y a un risque d'étouffement¹⁷ : la préférence des acteurs en place à travailler avec les autres membres du réseau plutôt qu'avec des entreprises extérieures entraîne une circularité stérile de l'information. Ramené au territoire, un risque de sclérose peut apparaître freinant le développement potentiel des entreprises. Cela présente toutefois un avantage non négligeable caractéristique des TPE classiques : les acteurs accumulent des connaissances réciproques qui compensent le déficit d'informations typique des TPE. Un cas concret permet d'illustrer cette idée :

Cas AF¹⁸ :

Ayant une belle famille commerçante, AF, ouvrier spécialisé dans une entreprise en difficultés, décide en 1976 de quitter la région parisienne pour s'installer dans la Loire en rachetant un bar tabac. L'exercice nouveau amène cet entrepreneur à faire rapidement des choix pour faire fonctionner son affaire. Bénéficiant d'un crédit vendeur, il va choisir la banque la plus proche du bar, garder le fournisseur de l'ancien propriétaire, un comptable conseillé par le notaire ayant enregistré la transaction, idem pour l'assureur. Pendant plus de trente ans, AF va vendre puis acheter cinq autres affaires, toujours dans la même ville et dans le secteur des Cafés Hôtel Restaurant. A chaque fois, il va bénéficier d'un financement de la

¹⁶ BLAU (1964) et EMERSON (1972), cités par RICHOMME-HUET et DE FREYMAN (2008).

¹⁷ Au sens de GRANOVETTER (1983).

¹⁸ AF est un commerçant connu à titre personnel.

banque choisie initialement, il va garder les mêmes conseils, le même fournisseur de boissons qui est d'ailleurs intervenu en proposant de nouvelles affaires, sans jamais aller voir la concurrence quand bien même il aurait pu gagner de l'argent. Il va systématiquement utiliser la proximité dans ses choix sans dépasser la paroi construite autour de son fonctionnement. Conscient du caractère non optimisant de sa démarche, AF a préféré l'équilibre, la fidélité à l'inconnu. Il s'est également senti redevable envers ceux qui ont été les premiers à lui faire confiance et aurait eu le sentiment de les « trahir » en cas de changement.

Pour AF, sa fidélité à la même banque pendant trente ans lui a permis d'obtenir à chaque fois le financement de ses nouvelles affaires dans un secteur réputé difficile, les banques refusant quasi systématiquement le financement des CHR, sauf à des professionnels « connus ». La fidélité est une caractéristique des TPE classiques. Elle permet de limiter le risque inhérent au fonctionnement de l'entreprise en limitant toutefois le potentiel de développement. Par fidélité, nous entendons une constance dans les comportements, dans les engagements initiaux dépassant le cadre contractuel. Un entrepreneur est fidèle s'il conserve dans la durée les mêmes intervenants extérieurs pour la réalisation de son activité quotidienne. Cette fidélité devient une information supplémentaire diffusée aux autres membres du réseau incités à agir de même en retour. La fidélité n'est pas un comportement gratuit mais un élément de la convention¹⁹ régissant le réseau et la réputation de ses membres.

Pour un nouvel entrant, créateur d'une TPE, l'insertion dans ces réseaux sociaux doit lui permettre de trouver de l'information exploitable et pertinente. Elle doit permettre de diminuer les coûts et les incertitudes liés au projet. L'information par relation apparaît de meilleure qualité, moins coûteuse et plus fiable. L'insertion dans les réseaux permet également à l'entrepreneur un apprentissage des particularités du territoire. Il va adapter son comportement au fil des interactions et des relations pour intégrer dans sa démarche les normes sociales existantes, il va adhérer aux conventions en place. La pensée sous-jacente à ces normes est que tout ne se monnaie pas dans un réseau, il existe une idée forte : « je peux compter sur lui ». AF n'a jamais voulu déroger à cette convention et a bénéficié de cette image de fidélité : son fournisseur principal est intervenu dans le choix des nouvelles affaires mais également directement dans leur financement en proposant un prêt brasseur particulièrement avantageux.

Pour un porteur de projet en phase de gestation, l'interaction informationnelle passe par les acteurs en place. Il va bénéficier d'une forme d'approbation de sa démarche, de la construction d'une réputation. Non encore inséré dans un réseau de professionnels, le nouvel entrepreneur TPE va laisser une trace dans son environnement susceptible de toucher par bouche à oreille ses futurs partenaires. Pour GRANOVETTER (1985), les individus ont une préférence répandue pour traiter avec des individus à la réputation connue. Cela suppose que l'identité et les relations passées du porteur de projet ont une importance certaine dans la perception que les partenaires potentielles peuvent avoir. Cela suppose également l'effet inverse, c'est-à-dire que le porteur de projet sera perçu au travers des relations qu'il a su nouer avec des acteurs réputés sur un territoire. Dans une recherche précédente auprès de conseillers financiers, l'un d'eux nous a dit demander systématiquement « pourquoi êtes-vous venus ME voir ? ». Il cherche à connaître le réseau utilisé par l'entrepreneur dont il connaît certainement la qualité et la fiabilité de certains de ses membres, ce qui renforce l'idée que l'entrepreneur

¹⁹ Pour LEWIS (1969) et GOMEZ (2006), une convention apparaît comme un comportement standard qu'un individu est rationnellement conduit à adopter plutôt que de s'en écarter de manière isolée pour entrer en relation ou pérenniser une relation dans un contexte d'incertitude.

n'emprunte pas seul, ne décide pas seul.

Cet éclairage par les réseaux sociaux positionne le porteur de projet dans un ensemble de relations typiques d'un territoire. Il illustre également les possibilités d'insertion d'un nouvel intervenant et la perception que les détenteurs de ressources peuvent avoir de sa démarche. La dimension interpersonnelle du fonctionnement d'un (et dans un) réseau est mise en exergue dans le cas de la TPE où l'entrepreneur incarne toutes les dimensions de l'entreprise et est la seule source d'informations directes.

Nous proposons de spécifier la TPE autour de l'utilisation des réseaux. La TPE managériale, comme la PME, intègre et développe les réseaux pour se renouveler, chercher des opportunités et des facteurs de croissance. La TPE classique utilise son réseau pour garantir l'équilibre de l'existant. La première recherche un réseau dynamique, indirect, ouvert aux signaux faibles (« qui dans mon entourage connaît quelqu'un susceptible de m'apporter la ressource dont j'ai besoin »), la seconde recherche un réseau direct, conformiste et équilibré (« qui dans mon entourage détient la ressource dont j'ai besoin »), elle reste fidèle à ses membres et aux conventions qui les unissent. La dimension territoriale apparaît alors comme particulièrement forte. Nous reprenons les travaux de MOLES et RHOMER (1972) pour les décliner au thème qui nous intéresse.

3. LA PROXEMIE COLLECTIVE TERRITORIALE POUR SPECIFIER LA TPE

3.1. LA PROXEMIE AIGÛE

Raisonner à l'échelle de l'entrepreneur, c'est raisonner en termes de proximité (TORRES, 2000, 2003, 2004 ; JAOUEN et TORRES, 2008). Pour MARCHESNAY (2008), la proximité des TPE est un paradigme des sociétés « hypermodernes » où le consommateur est tellement proche de l'entreprise qu'il peut en modifier le processus de production pour bénéficier d'une offre individualisée. Cette singularité est la force des TPE qui justifie leur existence. Pour comprendre l'impact de la proximité sur le fonctionnement de la TPE, l'utilisation de la philosophie de la centralité de MOLES et ROHMER (1972) permet de mieux percevoir la gestion à taille humaine. TORRES (2003) l'utilise pour placer l'entrepreneur au centre de SON monde, plus attentif aux éléments qui lui sont proches. Cette proximité se décline au niveau géographique, social, sociétal, professionnel... Le mix de ces proximités constitue la proxémie. Pour un chef d'entreprise, elle est d'autant plus forte que celui-ci réunit les conditions énoncées par MARCHESNAY (2008) : « *il (le chef d'entreprise) vit et travaille dans un espace géographiquement limité ; il entretient des relations de sociabilité forte au sein de cet espace, il adhère aux valeurs sociétales propres à cet espace, il possède des intérêts d'affaires essentiellement au sein de cet espace* ». Pour TORRES (2003), tout s'organise autour de l'entrepreneur (le Moi) et des dimensions qui l'influencent, à savoir le lieu du Moi (Ici) et le temps du Moi (Maintenant). Pour MOLES et RHOMER, le Moi, Ici et Maintenant définit la philosophie de la centralité. Pour l'entrepreneur TPE, l'éloignement du point de référence qu'il incarne, Ici, se traduit par une diminution de la perception des phénomènes : ce qui est loin est moins important que ce qui est proche (bulle phénoménologique ; Figure 1), que ce soit « *un événement, un objet, un phénomène ou un être* ». C'est la loi proxémique qui apparaît comme une méthode d'ordonnancement de l'importance des phénomènes. L'idée Ici correspond au besoin d'un lieu dans lequel l'entrepreneur va pouvoir exister. Le champ d'action de la TPE peut être vue comme le périmètre dans lequel l'emprise de l'entrepreneur est la plus forte. Il différencie ce lieu de « l'ailleurs » dans lequel il n'entretient aucune relation et qui ne présente à ses yeux aucun intérêt. L'entrepreneur va se concentrer sur les éléments sur lesquels il a un pouvoir aux dépens de ce qui est plus éloigné (Figure 2).

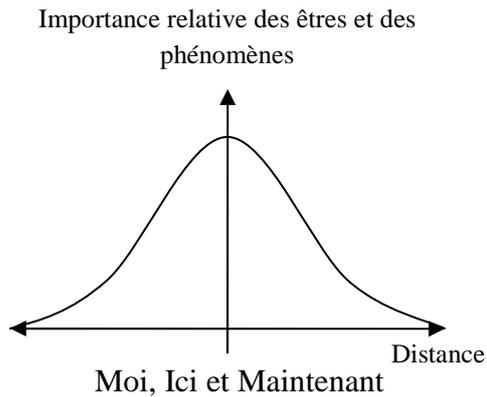


Figure 1 : la bulle phénoménologique

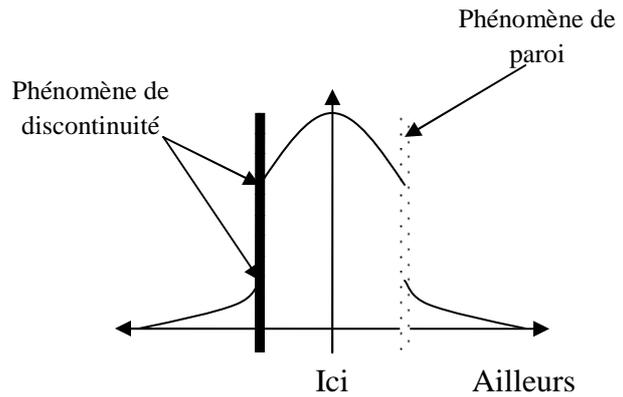


Figure 2 : la paroi entre Ici et Ailleurs

D'après MOLES et ROHMER (1972)

La bulle phénoménologique correspond à l'importance accordée aux éléments extérieurs, importance déclinant avec l'éloignement. L'espace connu et maîtrisé est séparé du reste par une paroi donnant moins d'importance aux éléments présents au-delà. Cette approche est utile pour comprendre la proximité géographique des TPE souvent cantonnées à un quartier ou une ville, sans tentative pour aller plus loin. Elle permet également de comprendre pourquoi l'entrepreneur TPE va se concentrer sur une équipe réduite de parties prenantes nécessaires à son fonctionnement. Il va privilégier la proximité que les interactions renforcent. La confiance, se renforçant par les interactions, est une relation de proximité. La fidélité de l'entrepreneur aux mêmes acteurs crée une paroi en privilégiant une proximité établie, connue, sûre à un éloignement potentiellement plus efficace mais inconnu et porteur de risque.

Le cas AF précédent est révélateur d'une spécificité de la TPE qui est son fonctionnement au centre d'un espace clos. Le terme espace correspond à l'ensemble des éléments propres à l'entreprise, de son financement à sa clientèle, en passant par les fournisseurs et les conseils et bien sûr la zone géographique. Un élément que nous proposons pour différencier les TPE managériales et les TPE classiques concerne l'importance de ce phénomène de paroi. Les premières ne vont pas hésiter à sortir régulièrement de cet espace pour chercher mieux ailleurs quand les secondes vont se cantonner dans l'Ici, rassurer par l'équilibre et la stabilité qu'il procure. Nous avons vu que les TPE connaissent des difficultés pour mobiliser des ressources indispensables à leur fonctionnement. Pour consolider leur accès à ces ressources, elles vont privilégier un réseau de liens forts auquel elles vont rester fidèles. Cette fidélité s'accompagne de possibilités réduites d'accès à des ressources plus performantes permettant la croissance. L'effet d'étouffement des réseaux à liens forts est bien présent. La fidélité apporte une vision plus sûre de l'avenir mais borne également les possibilités de développement.

Pour aller plus loin dans cette notion de proxémie et mieux comprendre cette spécificité de la TPE, TORRES (2003) développe l'approche de MOLES et ROHMER (1972) en ajoutant l'effet de grossissement mis en évidence par MAHE de BOISLANDELLE (1996) et qui stipule que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans une petite entreprise que dans une grande. Pour DESMARTEAU et SAIVES (2004), il y a grossissement de certaines caractéristiques organisationnelles de la PME dans la TPE, ce qui justifie qu'on lui accorde un statut particulier dans la recherche. L'effet de grossissement traduit l'existence de nombreux biais interprétatifs chez les dirigeants de TPE, biais inhérents à la petite taille et à l'effectif réduit ainsi qu'à la difficulté d'identifier ce qui est urgent et important de ce qui l'est

moins. Les dirigeants TPE ne se projettent pas dans l'avenir pour rester dans le présent, dans une proximité temporelle. Cette approche explique, entre autres, le manque de formalisation de la stratégie et la faiblesse des systèmes d'informations. Cet effet de grossissement se décline en trois points : l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet de microcosme auxquels TORRES ajoute l'effet d'egotrophie. **L'effet de nombre** correspond à un effet d'éloignement ou de rapprochement résultant du nombre de relations dans l'entourage de travail. Les TPE ne multiplient pas les contacts et le poids de chacune des parties prenantes est fort, en interne comme en externe. Une TPE de quatre personnes ne peut pas se passer de deux salariés, comme elle ne peut pas se passer de son unique banquier, c'est **l'effet de proportion** qui stipule que plus l'effectif d'une entreprise est faible, plus l'importance proportionnelle de chaque individu est grande. Les conséquences de modifications de l'environnement sont également plus fortes au sein de la TPE : ainsi en est-il d'une baisse d'activité chez un donneur d'ordres, du dépôt de bilan d'un client et de la matérialisation d'une créance irrécouvrable. La TPE classique adopte en réponse le comportement pragmatique d'une entreprise locale, travaillant avec une clientèle de proximité géographique fidélisée, « sécurisée » et sécurisante. **L'effet de microcosme** correspond à la focalisation souvent notée de l'entrepreneur sur son environnement immédiat d'un point de vue géographique et temporel. Le patron d'une TPE, très impliqué, gère en fonction de l'intensité affective de sa relation avec les événements et les parties prenantes, du nombre de tâches qui lui incombent et surtout de l'urgence ressentie. Il privilégie le court terme, le Maintenant de MOLES et ROHMER, et se concentre sur son environnement proche sur lequel il peut avoir un certain pouvoir, l'Ici. La proximité des marchés sur lesquels œuvrent les TPE en est symptomatique. **L'effet d'egotrophie** correspond à la situation centrale de l'entrepreneur dans sa TPE, à une proxémie aigüe (TORRES, 2003). De manière synthétique, le patron ramène tout à lui (son ego s'hypertrophie). Cette attitude quelques fois nombriliste peut nuire à la lucidité nécessaire en affaires. Elle se caractérise par un grossissement du Moi aux dépens de l'Autre qui représente l'inconnu et le déséquilibre. En reprenant notre distinction initiale, la TPE classique présente cette egotrophie quand la TPE managériale va être plus sensible à l'Autre et surtout à ce qu'il peut apporter.

Le caractère sclérosant et non optimisant de la proxémie se retrouve dans la TPE classique et est un élément spécifiant sa gestion. Les TPE managériales, quintessence de la PME, sont plus individuelles, moins fidèles, moins attachées aux éléments présents une fois que leur utilité pour l'entreprise tend à diminuer.

3.2. LA PROXEMIE COLLECTIVE TERRITORIALE

Nous avons vu que le dirigeant d'une TPE, fortement enraciné dans son entreprise, a recours à des contacts extérieurs récurrents formant un réseau autour de l'entreprise pour faire affaire ou consolider sa prise de décision. Dans ces interactions, l'entrepreneur récolte de l'information, il est évident qu'il en communique également, le fait « d'échanger » sur un sujet supposant cette rétroaction, cet enrichissement mutuel. L'entrepreneur échange avec des acteurs proches (géographiquement, socialement, professionnellement) et sa fidélité le conduit à privilégier les signaux forts²⁰. Il connaît ces acteurs, leurs valeurs et leur réputation, informations obtenues au cours des nombreuses interactions. Basée sur des relations personnelles sans formalisation de l'information, l'activité TPE sur un territoire fait appel à un socle commun de connaissances et à la réputation. Les éléments vus précédemment dans la proxémie ne renvoient qu'à la seule personne de l'entrepreneur alors que celui-ci base son approche sur une dimension interpersonnelle. A l'échelle d'un espace limité, nous pensons

²⁰ Pour la distinction entre signaux forts et faibles, voir JULIEN, LACHANCE et MORIN, *Signaux forts et signaux faibles : une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques*, Géographie Économie Société 2004/2, Vol. 6, p. 179-201.

que les acteurs interagissant perçoivent les mêmes phénomènes, avec comme delta leur capacité à les analyser et leur propension à en tirer un avantage. Nous revoyons en conséquence les approches théoriques précédentes pour proposer une déclinaison : **le Nous, l'Ici et le Maintenant** (Figure 3). Si le positionnement temporel reste sensiblement le même, le Nous doit être précisé ainsi qu'une nouvelle définition de l'espace, l'Ici. La création entrepreneuriale de taille TPE n'est pas le fait d'un acteur isolé, nous avons vu que ses décisions sont prises au sein d'un espace de relation et sa cognition est inévitablement sociale.

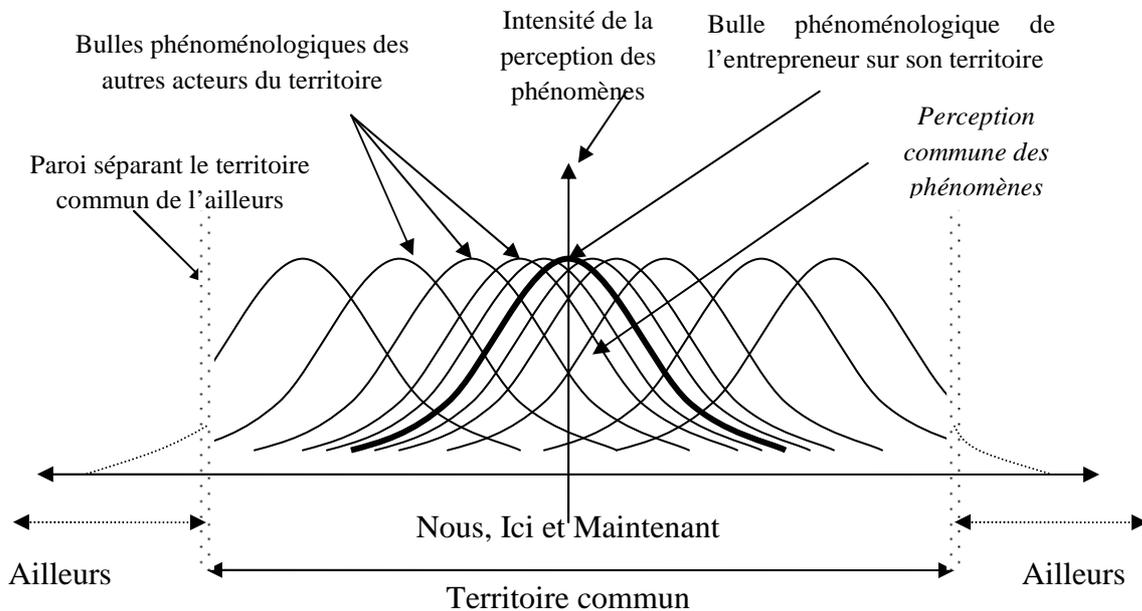


Figure 3 : L'enchevêtrement des bulles phénoménologiques sur un même territoire

➤ *Le Nous*

Basée sur des relations interpersonnelles, nous avons vu que la gestion de la TPE fait appel à des ressources et des compétences extérieures. La faiblesse des informations disponibles poussent les acteurs à trianguler les éléments dont ils disposent auprès d'autres acteurs connus. Les TPE développent sur un territoire une histoire et une réputation propres perçues par les autres acteurs et inversement. Cette connaissance mutuelle diminue le travail de collecte d'informations et améliore leur qualité. Le Nous représente cet ensemble d'acteur agissant sur un même territoire. Les contacts nécessaires pour faire affaire ou pour collecter des informations « laissent des traces » qui vont continuer à circuler dans l'espace commun de manière indirecte par le biais du bouche à oreille. Ce fonctionnement local permet de diminuer le risque perçu lors d'une entrée en relation comme cela peut être le cas pour un financement bancaire par exemple. Le conseiller va utiliser sa connaissance du territoire et de ses acteurs pour estimer la qualité du projet qui lui est proposé, connaissance acquise au contact d'autres acteurs qui ont donné ou relayé une information.

Ces croisements entre les acteurs partageant un même territoire facilitent la réalisation de transaction en créant un socle de connaissances communes, une sorte de confiance institutionnelle reliant l'individu à une organisation, ici le collectif représenté par le Nous. Pour augmenter le niveau de confiance envers un partenaire potentiel, l'entrepreneur peut utiliser des tiers pour évaluer la fiabilité de l'individu, ce sont les *gardiens de la confiance* pour SHAPIRO, la *confiance fondée sur des institutions* pour ZUCKER ou les *communautés*

intermédiaires pour FUKUYAMA²¹. Ce peut être des conseils comme les experts comptables ou des professionnels du secteur, clients ou fournisseurs. La fiabilité des données définit la réputation des acteurs qui les livrent. Cette idée s'inverse avec le temps et la pratique, la réputation des acteurs déterminant la fiabilité d'informations souvent difficilement vérifiables²². Lors de l'entrée en relation, la compréhension mutuelle va passer par la cohérence entre les bulles phénoménologiques et l'interprétation faite par chacun des acteurs des phénomènes perçus et la fiabilité des sources. Les informations directes proviennent de l'interaction entre les parties prenantes, alors que les informations indirectes renvoient à des connaissances préalables d'un ou des deux acteurs (Figure 4). Si les informations indirectes corroborent les informations directes, les triangulent, l'incertitude diminue, le risque perçu est réduit au profit d'un climat de confiance propice à l'échange. Ces idées de réputation, certes subjectives, aident les interlocuteurs à comprendre l'autre.

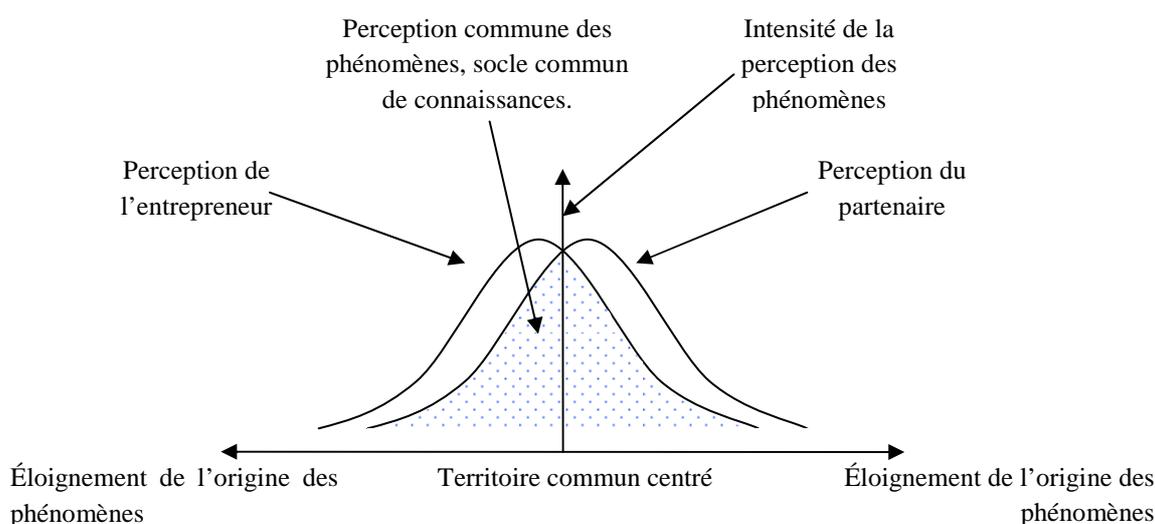


Figure 4 : L'intersection des bulles phénoménologiques et la réduction de l'incertitude

➤ Ici

Nous venons de voir que le Nous se définit comme une communauté partageant la même perception des phénomènes dans un espace donné. Cet espace commun se rapproche de la notion de territoire qui se présente comme un espace géographique délimité par une frontière ou une limite, dans notre cas par le phénomène de paroi. Le concept de territorialité désigne le processus d'appropriation du territoire par les groupes sociaux. Le territoire induit alors des rapports sociaux spatiaux. Pour Guy DI MEO²³ : « *Le territoire est une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale, donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire* ».

Ce détour par la philosophie de l'espace est utile pour spécifier la TPE et son fonctionnement en l'absence de système d'information externe. La dimension interpersonnelle de leur fonctionnement et l'omniprésence des notions de proximité, y compris la réputation, sont des particularités de ses entreprises auxquelles s'ajoute la notion de fidélité vue précédemment.

²¹ Tous cités par NOTEBOOM, dans OGIEN et QUERE (2006).

²² C'est le cas par exemple des business plan réalisés par certains experts-comptables dont le nom est synonyme de fiabilité. Les banquiers sont sensibles au rédacteur du document et à sa réputation, bonne ou mauvaise.

²³ DI MEO GUY (1996), *Les territoires du quotidien*, L'Harmattan.

La conséquence de la territorialité est d'abord de compenser le manque d'informations disponibles sur une TPE et de pouvoir agir. Elle peut également devenir négative : si tous les membres du réseau cherchent la stabilité, un acteur développant des liens faibles au détriment des détenteurs de ressources précédents peut être perçu comme infidèle. Dans le cas d'une TPE managériale, ce comportement peut conduire à la croissance mais si celle-ci n'est pas au rendez-vous, le retour à ses anciens partenaires peut être délicat et remettre en cause la pérennité de l'affaire. L'échec d'une démarche de croissance où la « trahison » des parties prenantes ayant permis le démarrage de l'activité peuvent laisser des traces durables sur un territoire et pénaliser le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

La prise de décision est influencée par le Nous véhiculant une histoire, une manière de se comporter en affaires sur un territoire donné. Le collectif a un poids sur la gestion de la TPE en guidant les décisions et en orientant l'action.

CONCLUSION

Cette communication s'inscrit dans un travail de fonds engagé récemment, dans le cadre de la recherche en entrepreneuriat, pour définir et spécifier les très petites entreprises. Elle n'a pas pour but de donner une définition précise du concept mais d'aider à en approcher les principes de gestion. De nouveaux travaux, vers lesquels nous nous dirigeons, doivent être entrepris.

Notre approche de la TPE s'éloigne de l'idée de boîte noire, pour considérer l'entreprise comme un élément d'une organisation productive multi-acteurs. Les frontières de la TPE sont poreuses et l'exercice même du pouvoir tient compte des interventions directes des parties prenantes internes et externes. L'entrepreneur TPE ne décide pas seul de la même manière qu'il n'emprunte pas seul. Le mode de management est collectif, la décision se prend dans le respect des intérêts des parties prenantes, sans chercher à optimiser l'origine des ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise, la TPE classique respecte l'adage « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ».

Pour définir la TPE en utilisant et en dépassant les critères de tailles, nous proposons des éléments de nature qualitative. L'entrepreneur et son entreprise ne font qu'un, l'objectif n'est pas forcément la croissance mais l'équilibre, l'insertion dans un territoire et l'importance de la proximité sont déterminants dans les TPE classiques. Ce dernier point est illustré à l'aide d'une approche originale : la proxémie collective territoriale qui aide à comprendre les phénomènes locaux de partage de connaissances et de prise de décision sur la base de la réputation. La TPE classique se différencie dans sa gestion par l'utilisation d'un réseau restreint d'acteurs de confiance auxquels l'entrepreneur reste fidèle. Cela lui assure une information certes rapidement redondante mais sur laquelle la décision peut s'asseoir et le risque lié à l'activité diminuer. A l'inverse, la TPE managériale présente des caractéristiques proches de la PME par l'utilisation de signaux forts et faibles utiles pour percevoir des opportunités de croissance. Ses réseaux sont en constante évolution avec la recherche de nouveaux acteurs susceptibles d'apporter des idées neuves. Cela comporte toutefois une part de risque supplémentaire.

Nous apportons une explication au comportement non optimisant du management des TPE plaçant la fidélité comme limite du risque. La frontière entre TPE classique et TPE managériale est assez mince et repose avant tout sur le comportement de l'entrepreneur et sa recherche d'équilibre. L'accompagnement des créateurs avant, pendant et après la création peut permettre à certains d'entre eux d'envisager la croissance par la constitution de réseaux plus attentifs aux signaux faibles. Une fois en activité, l'entrepreneur devra apprendre à communiquer sur son entreprise pour faire adhérer de nouveaux acteurs sans « trahir » les anciens. La portée managériale de notre travail passe par de nouvelles recherches sur la

constitution et la vie des réseaux utilisés par les TPE. Elles doivent permettre à certaines de dépasser le stade du premier équilibre et d'envisager la croissance sans crainte d'un retour de bâton des premières parties prenantes qui peuvent également trouver un intérêt dans le développement de leur partenaire.

Une comparaison des approches de cette fidélité sur différents territoire peut enfin être une voie de recherche intéressante pour appréhender les bonnes manières de faire et celles de nature à limiter les possibilités de croissance.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BRUYAT Christian, *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion ; 1993

DANDRIDGE Thomas C., *Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory*, Journal of Small Business Management, N°17 April 1979

DEEKS John *The small firm – asset or liability?* The journal of management studies February 1973

DESCHAMPS Bérengère *La reprise d'entreprise par les personnes physiques*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, 2000

DESMARTEAU Robert H., SAIVES Anne-Laure, *Les TPE de biotechnologie sont-elles contre-nature ?*, 7ème CIFEPME, MONTPELLIER, 2004

DUCHENEAUT Bertrand, *Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres*, CEPME, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 1995

FERRIER Olivier, *Les très petites Entreprises*, De Boeck Université, 2002.

FOLIARD Stéphane, *Le financement bancaire des créateurs de Très Petites Entreprises*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon, 2008

FREEMAN Edward, *Strategic Management : A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984

FROELICHER Thomas, *Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises*, Finance Contrôle Stratégie, Vol.1, n°1, p. 99-124

GARTNER William B *What are we talking about when we talk about Entrepreneurship?* Journal of Business Venturing, vol. 5 n° 1, Janvier 1990, p. 15-28.

GODENER Armelle, *La survenue des seuils organisationnels dans les petites et moyennes entreprises industrielles en croissance*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, 1996.

GOMEZ Pierre-Yves, *Information et conventions. Le cadre du modèle général*, Revue française de gestion, n° 160, 2006

GRANOVETTER Mark S., *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, n°78, 1983

GRANOVETTER Mark S., *Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness*, American Journal of Sociology, 91, 3, November, 1985 : (481-510)

GREINER Larry L., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, July-August 1972

HIRIGOYEN Gérard, *Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles en France*, Banque, n° 408, juillet-août 1981, p. 855-862

HREBINIAK Lawrence G., JOYCE William F., *Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism*, Administrative Science Quarterly, 30, 1985

HREBINIAK Lawrence G., *Size and staff profesionalization*, Academy of Management Journal, vol. 19, n°4, December 1976

JAOUEN Annabelle et TORRES Olivier (sous la direction de), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Editions Lavoisier, Paris, 2008.

JULIEN Pierre André et MARCHESNAY Michel, *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME*, Picola Empresa n°2, 1992

JULIEN Pierre-André (sous la direction de), *Les PME, bilan et perspectives*, GREPME, 2ème Edition, Economica 1997

JULIEN Pierre-André, MARCHESNAY Michel, *La Petite Entreprise – Principes d’Economie et de Gestion*, Editions VUIBERT, 1989

KIMBERLY John R., *Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal*, Administrative Science Quarterly, December 1976, volume 21

KOKOU DOKOU Gérard, VERNIER Eric (sous la direction de), *La petite entreprise, elle a tout d’une grande*, Cahiers d’économie de la Côte d’Opale, L’Harmattan 2006

LEVRATTO Nadine, BARTHELEMY Sylvain, Marielle DELHOM, Jean-Baptiste FILIPPI, Loïc MAHERAULT *Conditions de l’élaboration d’une base de données qualitatives sur les entreprises aux fins d’une intermédiation informationnelle* Réponse à la consultation du Secrétariat d’État aux Petites et Moyennes Entreprises, au Commerce, à l’Artisanat, aux Professions Libérales et à la Consommation, 2002

LEWIS David K., *Convention, a philosophical study*, Blackwell Publishing, 2002

MAHÉ de BOISLANDELLE Henri, *Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME*, Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME à Trois Rivières, 1996

MARCHESNAY Michel, *La petite entreprise : sortir de l’ignorance*, Revue française de gestion Lavoisier 2003/3, n° 144, p. 107-118

MEIER Olivier, PACITTO Jean-Claude, *Le retour de l’acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises*, Actes du 5ème Congrès International de l’Académie de l’Entrepreneuriat, Sherbrooke, 2007

MESSEGHEM Karim, PARADAS Agnès, FULCONIS François, JOUBERT Jérôme, *Pôles de compétitivité agroalimentaires : entre encastrement et recherche de légitimité*, Actes de l’AIMS, Nice, 2008.

MINNITI Maria, BYGRAVE William, *The Social Dynamics of Entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 2000

MOLES Abraham A., ROHMER Elisabeth, *Psychologie de l’Espace*, Casterman Poche, Collection Mutations Orientations, 1972

MORRIS Michael H., MIYASAKI Nola N., WATTERS Craig E., COOMBES Susan M., *The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs*, Journal of Small Business Management, 44(2), 2006

MORRIS Michael H., *What is microenterprise development?*, Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 3, n° 2, 1998

OGIEN Albert, QUERE Louis, *Les moments de confiance, connaissances, affects et engagements*, ECONOMICA 2006

PAILOT Philippe, *Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d’analyse des freins “psychologiques” des dirigeants de PME lors des transmissions d’entreprise*, AIREPME, 1998

PATUREL Robert (sous la direction de), *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, L’Harmattan, 2007

- PLOCINIEZAK Sébastien, *Du « pourquoi au comment ? » Création de petites entreprises, embeddedness et capital social. Enseignements d'une enquête*, Actes du colloque du GRIS « Le capital social », ROUEN, 2003
- RICHOMME Katia, DE FREYMAN Julien, *La sophistication structurelle des réseaux sociaux d'entreprises artisanales : une approche exploratoire qualitative*, XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS 2008
- RIVERIN Nathalie, Charky Caroline et Renaud Katia, *La Très Petite Entreprise*, Cours à HEC Montréal, Octobre 2001
- ROBICHAUD Yves, MCGRAW Egbert, *Les objectifs entrepreneuriaux comme facteur explicatif de la taille des entreprises*, 7^{ème} CIFEPME, Montpellier 2004
- SOCQUET-CLERC LAFONT Jacqueline, *Création et pérennisation de l'entreprise de petite taille*, Conseil Economique et Social, Section des Activités Productives, de la Recherche et de la Technologie, Rapport annuel 2001
- STEINMETZ Lawrence L., *Critical stages of small Business growth : When they occur and how to survive them*, Business Horizons, vol. 12, n°1, February 1969
- TORRES Olivier, *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse Normandie, 3 décembre 2004
- TORRES Olivier, *Essai de théorisation de la gestion en PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à Diriger les Recherches, Caen, 2004
- TORRES Olivier, *Les PME*, Dominos FLAMMARION, 1999
- TORRES Olivier, *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, Revue française de gestion 2003/3, n° 144, p. 119-138.
- TORRES Olivier, *Pour une approche critique de la spécificité de gestion des PME : application au cas de la globalisation*, Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 352p, 1997
- WAITE David, *The economic significance of small firms*, Journal of an industrial economics, Vol. 21, 1973
- WIKLUND Johan, DAVIDSSON Per, DELMAR Frédéric, *What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth*, Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 2003