

LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE EN PME : ENTRE SPÉCIFICITÉ ET DÉNATURATION

Olivier Torres

Professeur Agrégé (PRAG)

à l'Université Paul Valéry

de Montpellier III

Membre de l'ERFI

(Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie)

Université Montpellier I,

De nos jours, les évolutions de l'environnement n'ont jamais été autant mis en exergue par l'ensemble de la communauté scientifique. Les conditions de fonctionnement du capitalisme actuel se métamorphosent au gré de la virtualisation de l'économie, de la globalisation des marchés et des industries, de la réticularisation des entreprises, des transformations du travail... Dans de nombreux domaines, il faut repenser les modèles traditionnels (GRH, finance, organisation, management stratégique...). La recherche en PME ne peut échapper à cet *aggiornamento* théorique qui semble se généraliser au sein de différentes disciplines de sciences de gestion. Le moment est-il venu de faire le bilan de vingt années de recherche en PME (Julien et al., 1994). Mais ce bilan doit nécessairement s'inscrire dans une perspective critique. La récente controverse que l'ouvrage de Harrison "lean and mean" a suscité dans un numéro exclusif de la revue "Small Business Economics" (1995) montre que la phase d'examen critique, inhérente à l'esprit de la découverte scientifique, est toujours une opération délicate. La thèse défendue par Harrison (1995) est en rupture avec la ligne orthodoxe de la recherche en PME. En effet, Harrison conteste le mythe selon lequel la PME serait le principal moteur de la croissance et du développement des pays industrialisés. Selon Harrison, il est inexact de considérer la PME comme la principale source d'emplois. En somme, les critiques de Harrison à l'égard de la vision idyllique de la PME ("small is beautiful") sont la réplique exacte, vingt ans plus tard, de celles qui dénonçaient la sublimation de la grande entreprise (de la Mothe et al., 1995 : 353). Prenant à contre-pied la plupart des arguments qui "magnifient" la PME, il montre au contraire que la qualité des emplois et les salaires sont plus faibles que dans les grandes entreprises, les accidents du travail sont plus fréquents, la formation du personnel plus inégales... De plus, il contredit l'idée

selon laquelle la PME est plus innovante que la grande entreprise. Théoriquement, les grandes entreprises sont davantage capables d'incorporer les technologies flexibles que les PME qui n'en ont pas toujours les moyens. Les grandes entreprises utilisent différentes technologies et processus de production et produisent désormais à tous types d'échelles, grande et petite. Le concept de "production de masse flexible" signifie que les évolutions technologiques actuelles donnent aux grandes entreprises "les moyens de réconcilier la grande taille avec la petite échelle de production" (Harrison, 1995 : 360) et qu'elles peuvent désormais s'attaquer à des petits marchés autrefois délaissés aux seules PME. La stratégie de créneau n'est donc plus l'apanage des PME. Enfin, dans le cadre de la mondialisation de la compétition, les grandes entreprises, par le biais de leurs vastes réseaux transnationaux, disposent d'un avantage indéniable comparativement aux PME. La capacité de mobilisation des ressources financières, humaines, technologiques, informationnelles à l'échelle planétaire est rarement à la portée des PME. En substance, Harrison (1995 : 358) considère que "les changements structurels débouchent sur un nouveau contexte au sein duquel il faut réinterpréter le débat sur la PME".

Le défi lancé par l'ouvrage de Harrison à la communauté de recherche en PME semble stimulant. Dans quelle mesure, les évolutions actuelles risquent-elles de remettre en cause la conception classique qui se dégage de la littérature consacrée à la PME ? Cette interrogation n'est pas nouvelle en soi puisque en 1986, Ch. Dupont s'interrogeait déjà sur l'impact des tendances d'évolutions structurelles de l'environnement sur les PME/PMI. Il s'agissait alors pour l'auteur d'analyser les conséquences des "méga-trends" identifiés par Naisbitt en termes de menaces et d'opportunités (facteurs externes) et de forces et vulnérabilité (facteurs internes) pour les PME. Toutefois, dans son article, l'auteur ne définit pas précisément ce qu'il entend par "PME". Il semble que derrière ce vocable, l'auteur se fonde sur une conception purement quantitative de la PME, c'est-à-dire une entreprise de moins de 500 salariés. Or, depuis le milieu des années 80, toute la littérature consacrée à la PME insiste sur l'insuffisance de cette approche (P.A. Julien, 1994). Au-delà de sa petite taille, la PME se définit essentiellement par tout un ensemble de caractéristiques qui lui est propre. "C'est la nature de la firme plus que sa taille qui doit être prise en compte si l'on veut éviter les erreurs analytiques" (Munier, 1995 : 775). Les interrogations soulevées par Harrison s'inscrivent précisément dans cette optique de recherche. C'est en référence à la nature spécifique de la PME que la réflexion doit être menée.

L'objet de cet article est de proposer une "démarche critique" à l'égard du corpus théorique classique de la recherche en PME. Tout d'abord, nous verrons que les nombreux travaux concernant les PME ne permettent pas véritablement de s'interroger de façon critique sur la conception théorique qui domine la recherche en PME. La raison principale tient au fait que la thèse de la spécificité est devenue au fil des années le paradigme dominant et structurant de la pensée "orthodoxe" de la communauté scientifique en PME. Or, les évolutions actuelles suggèrent de s'interroger désormais sur le champ de pertinence de cette thèse. Pour se faire, la thèse de la spécificité ne doit plus être prise comme un paradigme mais comme une simple hypothèse de recherche contestable. La question est de savoir dans quelle mesure et sous quelles conditions, la conception théorique de la PME qui guide les chercheurs dans leurs investigations est-elle toujours valide ? L'approche de la dénaturation que nous préconisons est une démarche qui s'attache davantage à cerner les limites du cadre de validité et/ou du champ d'application du modèle théorique de la PME qu'à le valider.

I. -- LE POSTULAT DE LA SPÉCIFICITÉ DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA PME : UNE APPROCHE TROP DÉTERMINISTE

Il y a plus de vingt ans s'est engagé un débat sur le statut scientifique de la PME en sciences de gestion : peut-on appliquer aux PME les enseignements et préceptes de management stratégique consacrés aux grandes entreprises ou bien faut-il considérer qu'il existe un barrière d'espèce entre grandes et petites entreprises et dans ces conditions inventer de nouvelles théories, de nouveaux modèles, de nouvelles grilles d'analyse propres à la PME? Autrement dit, la PME est-elle une grande entreprise miniature ou bien est-elle une entité spécifique ? La réponse à cette question est cruciale dans la mesure où il en découle deux optiques théoriques radicalement différentes, la logique de transposition/adaptation d'une part et la logique d'innovation d'autre part (Bayad et Nebenhaus, 1994). Force est de constater qu'au fil des années, l'idée de la spécificité s'est imposée comme l'opinion majoritaire de la communauté scientifique en PME. La plupart des chercheurs se consacrant à l'étude de la PME mentionnent, en préalable à leur recherche, la nécessité de tenir compte des spécificités des problèmes de gestion de la PME. La spécificité de la PME constitue l'argument central invoqué par les chercheurs en PME pour revendiquer leur part d'autonomie au sein des sciences de gestion et affirmer leur identité épistémologique...avec tous les dangers d'éclatement et d'isolement que ce type de démarche risque de susciter (Cohen, 1989 ; Bayad

et al. 1995). En définitive, la thèse de la spécificité de la PME est devenue au fil des années un point de doctrine établi ou regardé comme une vérité fondamentale, incontestable. Elle peut désormais être considérée comme le "paradigme¹" dominant.

L'explication de cette orientation paradigmatique est due en partie au fait que l'objet-PME est devenu une notion de plus en plus floue au fil des évolutions de la recherche. A l'origine, vers la fin des années 70, le ton était à la revendication. Les intitulés de certains articles de l'époque sont à cet égard très explicites : "Pour une théorie de l'organisation-PME" (Gervais, 1978), "Pour un modèle d'hypofirme" (Marchesnay, 1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme" (Candau, 1981),...Il s'agissait alors de forcer le trait pour convaincre de la légitimité d'un courant de recherche qui n'en était qu'à ses débuts. Par la suite, la thèse de la spécificité s'est avérée trop homogène et de ce fait, en contradiction avec la profonde hétérogénéité du champ des PME (Le Roch, 1990). La prise en compte de cette diversité a conduit naturellement les chercheurs à assouplir leurs positions. Il s'agit alors de penser l'unité de ce qui est multiple et de saisir la diversité de ce qui est un. Le modèle de PME deviendra quelques années plus tard une heuristique (Sarnin, 1990), un idéaltype (Marchesnay et al., 1992), une *gestalt* (D'Amboise et Muldowney, 1988), en somme une forme floue (Torrès, 1997). En effet, l'élasticité de la forme-PME s'accommode idéalement à l'extrême diversité qui caractérise le monde des PME. De ce point de vue, la forme-PME constitue un réel progrès de la recherche en PME dans la mesure où elle fournit une synthèse théorique nécessaire à l'édification du paradigme de la spécificité. Comme le souligne Chalmers (1987 : 153), "il est dans la nature d'un paradigme de résister à une définition précise". Un paradigme doit être suffisamment flou pour inclure en son sein une grande diversité de situations. Ce qui est précisément la particularité de la forme-PME. Dans son plaidoyer en faveur d'une théorie des formes stratégiques, Martinet (1986 : 10) affirme que la forme permet d'être attentif au particulier sans négliger l'essentiel. Elle a une valeur essentiellement heuristique : en tant que telle, elle n'existe pas. La forme rend compte, en les accueillant des modulations concrètes. Elle peut tolérer l'ambiguïté. Dans ces conditions, la forme est suffisamment souple pour admettre un grand nombre de situations diverses. Elle est un bon compromis entre l'unité théorique de l'objet étudié et la diversité observée empiriquement. L'affirmation catégorique

¹ Selon Kuhn (1972), le paradigme pris dans un sens large signifie la "matrice disciplinaire". Il représente l'ensemble des croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné.

de la fin des années 70 "la PME est spécifique" devient à la fin des années 80 plus modérée "la PME est plus ou moins spécifique" (Brooksbank, 1991).

L'affirmation paradigmatique de la thèse de la spécificité de la PME, signe d'une certaine maturité, confère au courant de recherche en PME une relative unité. Mais cette évolution n'est pas sans poser quelques problèmes. Dans une certaine mesure, le paradigme de la spécificité de la PME peut légitimer, au-delà de son attrait scientifique, un discours inutilement protectionniste². Par exemple, avec quel degré de certitude peut-on considérer que tous les travaux concernant la grande entreprise, sans exception, sont à jeter au panier de la non-pertinence ? Posons la question autrement ; n'existe-t-il rien dans la PME qui rappelle la grande entreprise ? Formulée ainsi, il est difficile de répondre définitivement par la négative. Même si le paradigme de la spécificité est dominant parce que certainement le plus représentatif d'une grande majorité des PME, il n'en demeure pas moins nécessaire de garder à l'esprit qu'il peut y avoir des explications rivales. Cette explication rivale pourrait être fondée sur le modèle de la PME conçue comme une "grande entreprise miniature". Il est possible d'imaginer que la logique de transposition/adaptation puisse dans certaines circonstances s'avérer plus utile pour comprendre les modes de gestion de certaines entreprises de petite taille.

Or, l'évolution paradigmatique ne favorise nullement ce type de recherche. Au contraire, comme tout paradigme, celui de la spécificité de la PME se prête mal à la réfutation. "Finalement, tous les paradigmes contiendront quelques prescriptions méthodologiques très générales telles que : **Efforcez-vous de faire correspondre votre paradigme avec la nature**" (Chalmers, 1987 : 153). La forme-PME, comme toute *gestalt* indique, selon la "loi de la bonne séquence" (Toulouse, 1996), dans quel sens il convient d'imaginer ce que l'on ne voit pas. Elle canalise la vision du chercheur. En reprenant la terminologie de Lakatos, on dira que la thèse de la spécificité est l'énoncé universel qui constitue le noyau dur du programme de recherche concernant la PME. "Le noyau dur d'un programme est avant tout ce qui permet le mieux de le caractériser. Il est formé de quelques hypothèses théoriques très générales, base à partir de laquelle le programme doit se développer (...) Le noyau dur d'un programme est rendu infalsifiable par "décision

² De manière plus générale, J.M.Plane (1994 : 113) considère dans sa thèse de doctorat que "l'utilisation des

méthodologique de ses protagonistes" (Chalmers, 1987 : 136). C'est l'heuristique négative. Tout programme de recherche se définit par l'exigence de maintenir inchangé et intact le noyau dur au cours du développement du programme, sans quoi le chercheur qui décide de changer ce noyau dur choisit aussi de sortir du programme de recherche. Force est de constater que dans cette orientation épistémologique, la spécificité de la PME et le modèle plus ou moins explicite qui en découle est la "seule et bonne" façon d'appréhender l'entreprise de petite taille. L'approche paradigmatique peut, avec le temps, se muer en réflexe dogmatique et conduire insidieusement à écarter des solutions parce que contraires à l'opinion commune. Comme le souligne Popper (1985 : 83), "c'est notre tendance à rechercher la régularité des occurrences et à prescrire des lois à la nature qui est à l'origine du phénomène psychologique de la pensée dogmatique ou, plus généralement, du comportement dogmatique : nous présumons partout la régularité et nous nous efforçons de la trouver même là où elle n'existe pas".

Selon nous, une des principales raisons de cette dérive dogmatique tient au fait que les chercheurs en PME prennent généralement la variable de taille comme variable d'entrée et considèrent qu'ils ont constitué ainsi un échantillon de PME. Or, la PME est bien plus qu'une entreprise de petite taille. C'est la raison pour laquelle de nombreux travaux ont pris la peine de préciser les traits distinctifs de cette PME, qualifiée le plus souvent de concept-PME (P.A.Julien, 1994). Par conséquent, il ne suffit pas de sélectionner une entreprise par le seul critère de taille pour en déduire forcément son appartenance au monde des PME. Pourtant, la plupart des chercheurs font *comme si* ce lien était parfait, comme s'il suffisait d'avoir une entreprise correctement définie en terme de petite taille pour faire référence à la thèse de la spécificité de la PME. Ce biais méthodologique n'est pas le fait du hasard. Il résulte en partie du glissement terminologique qui s'est insidieusement opéré à la fin des années 70 : l'entreprise de petite taille est devenue la petite entreprise ou PME (dans la littérature anglophone, l'expression "small sized business" devient "small business").

Or, il est légitime de supposer que le passage du concept de petite taille au concept de PME n'est pas automatique. Selon nous, **deux types d'erreurs** peuvent être commises lors de cette étape. Une erreur de première espèce consisterait à **accepter à tort des entreprises de petite taille dans le cadre de validité du concept de PME**. Ce cas correspond à ce que nous

arguments sur les spécificités organisationnelles constituent un véritable réflexe protecteur et conservateur".

appelons le concept "d'anti-PME" que nous définirons ultérieurement. Une erreur de deuxième espèce serait de **rejeter à tort du cadre de validité du concept-PME**, des entreprises sous prétexte qu'elles sont de grande taille. Ainsi, Woodward (Mintzberg, 1982) relève l'existence de plusieurs petites entreprises dont les structures hiérarchiques et fonctionnelles complètement constituées s'apparentent au standard de la grande entreprise. A l'inverse, Bournois et Pellegrin (1994) considèrent que l'entreprise TEFAL est une entreprise de grande taille ayant conservé les caractéristiques organisationnelles propres à la PME. La portée du concept de PME est donc à la fois plus large et plus étroite qu'il n'y paraît. Plus large car des entreprises de grande taille peuvent être analysées avec profit à partir du cadre théorique du concept-PME. Plus étroite car toutes les entreprises de petite taille ne rentrent pas forcément dans ce cadre. De sorte que selon Van Hoorn (1979 : p87), "there is no definite demarcation line between "small and medium-sized" and "large". Even large companies can show characteristics in their strategic planning or make mistakes which are typical for small companies". On peut toutefois noter que la tendance réductionniste de la frontière critique (PME puis PE puis TPE) est de nature à réduire le risque d'erreur de première espèce puisque "plus la taille est petite, plus les spécificités sont fortes" (Marchesnay, 1988). En d'autres termes, la référence théorique au concept de PME est d'autant plus fiable que les entreprises de l'échantillon sont de taille décroissante. Mais, il ne s'agit que d'une tendance. A trop vouloir mettre en relief les spécificités liées à la petite taille, les auteurs sont enclins à tenir pour certitude ce qui n'est que de l'ordre du probable.

Prenons un exemple imaginaire afin d'illustrer ce type de dérive : supposons un chercheur en PME qui s'interroge sur l'impact de la mondialisation de l'économie et plus particulièrement sur les stratégies de globalisation mises en oeuvre par les PME. Tout d'abord, ce chercheur veillera à montrer que la plupart des travaux qui se sont consacrés aux stratégies de globalisation concernent surtout les grandes entreprises multinationales et que la recherche d'économie d'échelle qui semble conditionner l'adoption de ce type de stratégie paraît totalement inadaptée dans le cadre des PME. Il légitimera ainsi la nécessité de s'inscrire dans le paradigme de la spécificité. Il pourra alors en déduire la proposition que les stratégies de globalisation de la PME sont spécifiques parce qu'elles sont fondées non plus sur la standardisation des produits mais sur une forte spécialisation. Puis, il construira son corps d'hypothèses sur la base de cette spécificité postulée. Il pourrait par exemple supposer que la stratégie de globalisation de la PME est processuelle, qu'elle est mise en oeuvre

essentiellement par le dirigeant-proprétaire lequel s'insère dans l'économie mondialisé sous la forme d'un réseau de contacts fortement personnalisés et souvent informels. Il supposera enfin que les profil-types des dirigeants-proprétaires sont de nature à engendrer des modalités stratégiques de globalisation différenciées. Il en déduira la nécessité d'établir une typologie, ne serait-ce que pour tenir compte de la diversité inhérente au monde des PME. Puis, le chercheur constituera un échantillon d'entreprise de petite taille afin de vérifier la pertinence de ces hypothèses en interrogeant l'élément central de la PME, c'est-à-dire son dirigeant.

Il est vraisemblable que ce chercheur obtienne gain de cause. Mais quelle est son apport, sa valeur ajoutée scientifique à l'égard de la conception théorique de la PME ? Au mieux, il aura contribué à enrichir la thèse de la spécificité dans un domaine nouveau, celui de la stratégie de globalisation. Pour autant aura-t-il fait progresser la compréhension des mécanismes qui fondent la spécificité de la PME ? Nullement, car s'inscrivant dans le paradigme de la spécificité, ses recherches partent du point qu'il s'agit de démontrer, à savoir le rôle de la spécificité dans le fonctionnement des entreprises de petite taille. Nous ne nions pas que ce lien existe, nous contestons qu'il faille pour en rendre compte, partir d'une problématique qui le présuppose. En l'état d'avancement actuel de la recherche en PME, considérer *a priori* que les stratégies de globalisation de la PME sont spécifiques et montrer dans quelle mesure elles le sont effectivement constitue une thèse prudente. Il y a vingt ans cette thèse eût été jugée iconoclaste. De nos jours, elle est devenue académique. Ce chercheur s'est comporté à l'image de l'homme de "science normale" dépeint par Kuhn qui travaille en toute confiance à l'intérieur d'un domaine bien défini par le paradigme. Le paradigme lui présente une série de problèmes bien définis ainsi que des méthodes dont il sait en toute confiance qu'elles mènent à la solution (on retrouve l'heuristique positive de Lakatos). La thèse de la spécificité de la PME, érigée au rang de paradigme, peut donc apparaître à bien des égards trop déterministe. Accepter, sans esprit critique, la conception classique de la PME ne peut qu'engendrer parfois des diagnostics et des préconisations erronées. L'opinion commune ne doit pas devenir la pensée unique. En effet, comme le note sans ménagement Chalmers (1987 : 99 - 101), "on apprend pas grand chose lorsqu'une hypothèse prudente se trouve confirmée. Cela ne fait qu'indiquer qu'une théorie bien établie et allant de soi a été appliquée avec succès une fois de plus (...) En revanche, **nous pouvons dire qu'une conjecture est audacieuse si ses affirmations apparaissent en porte à faux par rapport au savoir acquis contemporain**".

Conformément aux vœux de D'Amboise (1993), la recherche en PME ne progressera qu'à la condition de comparer les effets des nouvelles pratiques des entreprises à partir d'un même corpus théorique. Mais cette perspective doit nécessairement s'inscrire dans une optique critique. Parmi les nouvelles tendances de l'environnement des entreprises, certaines ne sont-elles pas de nature à remettre en cause profondément la conception classique ? Il s'agit donc de savoir dans quelle mesure la conception traditionnelle de la PME élaborée à la fin des années 70 est apte à intégrer les phénomènes nouveaux comme ceux de la globalisation, des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication, de l'émergence de la forme réseau... Dans son ouvrage "les sciences de l'imprécis", à propos de l'attitude critique inhérente à l'esprit scientifique, A.Moles (1990) note : "Le travail d'une théorie scientifique est long, et dans l'intervalle, de nouveaux éléments se sont proposés pour s'ajouter à son corpus. Dans quelle mesure pourra-t-il les y faire entrer sans changer les règles du jeu telles qu'il les a fixées (validité externe) ? En général, il sera conduit à modifier ces règles mais il cherchera encore quel est le nombre minimal de changements ou de règles additionnelles qu'il devrait ajouter à son répertoire pour faire face à une réalité toujours submergeante.". On peut toujours s'efforcer de retrouver dans les évolutions nouvelles, certains aspects qui confortent les modèles traditionnels. Mais on ne peut indéfiniment soustraire un modèle à la fatidique épreuve de la réfutation. L'entreprise de petite taille est soumise à des évolutions internes et externes qui peuvent parfois engendrer des ruptures et susciter des transformations radicales. La question est alors de savoir distinguer parmi les nouvelles manoeuvres stratégiques et les récentes évolutions environnementales, celles qui sont en contradiction avec la forme-PME de celles qui restent une modalité nouvelle rattachable à la forme existante. Si l'on ne s'interroge pas sur les éventuelles ruptures avec la forme-PME, on fait *comme si* cette forme était insensible aux évolutions de l'environnement et des pratiques stratégiques mises en place par les entreprises. Ce serait alors admettre implicitement que toutes les évolutions sont compatibles avec la forme existante. La forme-PME serait alors immuable, éternelle, universelle, c'est-à-dire tout le contraire de ce que préconise Martinet (1986 : 6) à propos de sa théorie des formes stratégiques : "En l'espèce, le débat doit être tranché : seules les théories locales et provisoires sont acceptables (...) La reconnaissance de formes s'appuie sur des recherches de détail mais ne peut s'en satisfaire. Elle se doit de les dépasser en synthèses partielles et provisoires". Pour être scientifiquement et socialement fructueuses, les formes doivent être contingentes. Elles doivent revendiquer d'être "biodégradables" (Martinet, 1986).

II. -- POUR UNE APPROCHE CONTINGENTE DE LA SPECIFICITE : L'HYPOTHESE DE LA DÉNATURATION DE LA PME

L'approche contingente de la spécificité de la PME consiste à admettre que la validité de la thèse de la spécificité est soumise au respect de certaines conditions et qu'en dehors de son champ d'application, la thèse devient non pertinente ou caduque. Le programme de recherche ne serait plus "la PME est spécifique, efforcez-vous de le vérifier dans votre recherche" mais deviendrait "**sous quelles conditions et dans quelle mesure peut-on considérer que la PME est spécifique ?**". Posée en ces termes, la thèse de la spécificité de la PME n'est plus un postulat érigé en principe universel mais une simple hypothèse de recherche réfutable laissant supposer que dans certains contextes la PME n'est plus spécifique. En effet, si l'on admet l'idée que la PME puisse avoir une nature propre, nous devons admettre son corollaire : **la dénaturation**. Une PME peut parfois ne pas ou ne plus être spécifique. Il ne s'agit plus de poser le dogme de la spécificité comme le cadre absolu de la recherche en PME mais d'entamer un examen critique de cette thèse. Jusqu'à quel point, le cadre d'analyse proposé par les chercheurs en PME est-il valide ?

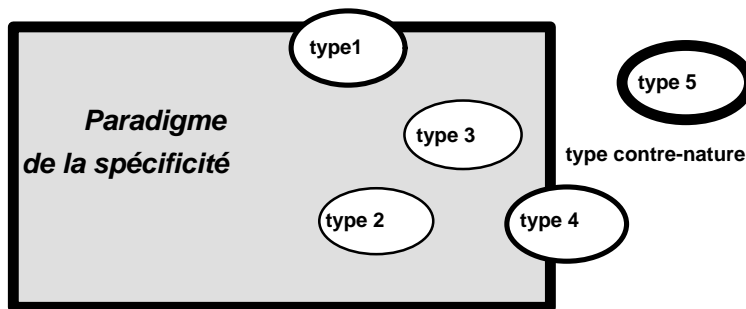


Figure n° 1 : diversité et contingence de la spécificité de la PME

Comme P.A.Julien (1990) l'a précisément montré, l'approche typologique est très fréquente en recherche PME. Lorsqu'il établit une typologie, le chercheur avance généralement l'argument selon lequel la diversité des comportements est inhérente au monde de la PME, même s'il pose au préalable le postulat de la spécificité pour définir le cadre commun au sein duquel il construit sa typologie. En d'autres termes, **la diversité des types identifiés ne signifie que des changements de degré au sein du cadre de la spécificité**. "Les typologies, lorsqu'elles sont replacées dans un cadre théorique et un contexte, attirent

l'attention de l'utilisateur sur les notions de contingences, de provisoire, de limites floues. Ces typologies de configurations deviennent alors de puissants outils permettant de comprendre un phénomène complexe par référence à une bibliothèque de configurations "biodégradables" (Bruyat, 1993 : 50). Mais l'approche typologique ne demeure cohérente "qu'à la condition que les différences entre les "sous-espèces" ne soient pas telles que l'on ne puisse plus les considérer comme faisant partie d'une même famille. **Il faut donc trouver une ou des caractéristiques communes à ces "sous-espèces", pour pouvoir les considérer comme faisant partie de la même famille.**" (Bruyat, 1993 : 51). Les types 1, 2, 3 et 4 de la figure n° 1 illustrent ces propos. Ces différents types appartiennent à des degrés divers au cadre défini par le paradigme de la spécificité de la PME. Leurs différences ne sont que des différences de degré, pas de nature. Il demeure toujours une ou des caractéristiques communes à ces différents types qui les fédèrent autour de l'espèce PME. Ce qui fait que la méthode typologique ne peut contribuer à mettre en évidence la dénaturation. La prise en compte de la contingence est restreinte au sein du cadre théorique fixé par le paradigme de la spécificité. La méthode typologique ne peut cerner que la diversité au sein de la spécificité. Ce ne sont que des contingences locales. Or, on doit étendre l'approche contingente à l'idée-même de spécificité de la PME. On peut en effet envisager que, dans certains cas, **les changements de degré puissent s'accompagner d'un changement de nature.** C'est le cas du type 5 qui se situe en dehors du paradigme. C'est un cas de "non-spécificité". Dans une approche paradigmatique, le chercheur pourrait être tenté de l'exclure de son analyse. Mais dans l'optique qui est la nôtre, c'est au contraire ce cas qui nous intéressera en premier lieu. En effet, selon Huberman et Miles (1991 : 432), "pour tout résultat, il existe généralement des exceptions. On est tenté de les sous-estimer, de les ignorer ou de les justifier. Mais le cas atypique est *l'allié* du chercheur. Un examen attentif des exceptions ou des extrêmes permet de tester et de renforcer le résultat principal. Non seulement on y teste la généralité du résultat mais on se protège contre des biais d'échantillonnage". La recherche délibérée de cas contrastants (négatifs, extrêmes, contradictoires...) peut constituer une démarche complémentaire et fructueuse à la phase de généralisation théorique. En effet, on apprend souvent davantage de situations extrêmes que lors de cas ordinaires. Selon Bonoma (Evrard et alii, 1993 : 86) la recherche de cas extrêmes peut être utile pour identifier les limites de la généralisation.

Dans cette optique, l'approche contestable préconisée par Popper apparaît parfaitement justifiée pour ce type de démarche. Selon Popper (1973) la logique de la découverte scientifique se décompose toujours en deux phases, la phase de généralisation théorique et la phase d'examen critique ou de réfutation : "Au début, nous devons suivre nos propres théories, car sans théorie nous ne pourrions commencer (...) Ensuite, nous devons adopter une attitude plus critique vis-à-vis de ce qui nous a permis d'avancer et essayer de le remplacer par des éléments plus adaptés, en fonction même de ce que nos propositions initiales nous ont permis d'apprendre". L'approche de la dénaturation n'est pas en totale rupture avec les travaux antérieurs puisque c'est sur ces derniers qu'elle s'appuie. Elle constitue simplement une autre manière de poser le problème de la spécificité de la PME en posant le concept de PME comme l'objet central de la recherche. Elle vise à examiner de façon critique le cadre de validité de la conception classique de la PME.

Dans ces conditions, l'adoption de l'approche de la dénaturation se justifie surtout lorsque le chercheur aborde des thèmes de recherche qui sont paradoxaux du point de vue de la recherche en PME. Par exemple, plusieurs études montrent que plus la taille est petite, plus le nombre de produits que l'entreprise fabrique est restreint. Cette tendance poussée à son extrême conduit de nombreux chercheurs à considérer que la PME se caractérise généralement par une situation de mono-production (Brooksbank, 1991). Par conséquent, une entreprise de petite taille fortement diversifiée apparaît, sinon comme un paradoxe, du moins comme une situation extrême. Peut-on alors considérer que cette entreprise n'est plus une PME ? Plus précisément, la stratégie de diversification est-elle contre-nature à la forme-PME ? **Pour autant qu'elle paraisse paradoxale, une situation n'est pas nécessairement dénaturante.** Mais il est quand même légitime de poser l'hypothèse de la dénaturation. Nous devons à présent formaliser la démarche de recherche appropriée à cette hypothèse.

La démonstration de la dénaturation repose sur le concept d'anti-PME. **Nous définissons le concept "d'anti-PME"** comme une **entreprise de petite taille qui revêt toutes les caractéristiques inverses de la conception classique de la PME.** En se fondant sur le concept de PME de P.A.Julien (1994), l'anti-PME peut se définir comme étant une entreprise de petite taille fortement décentralisée, dont la spécialisation des tâches est poussée, adoptant une stratégie explicite et à long terme, mettant en place des systèmes d'information interne et externe complexes et formalisés et dont le marché est d'envergure mondiale (figure

n°2). C'est l'antithèse de la PME sans pour autant être une Grande Entreprise. Même si l'anti-PME possède les attributs de la grande entreprise, elle demeure toujours de petite taille. En quelques sortes, **l'anti-PME correspond à une grande entreprise miniature.**

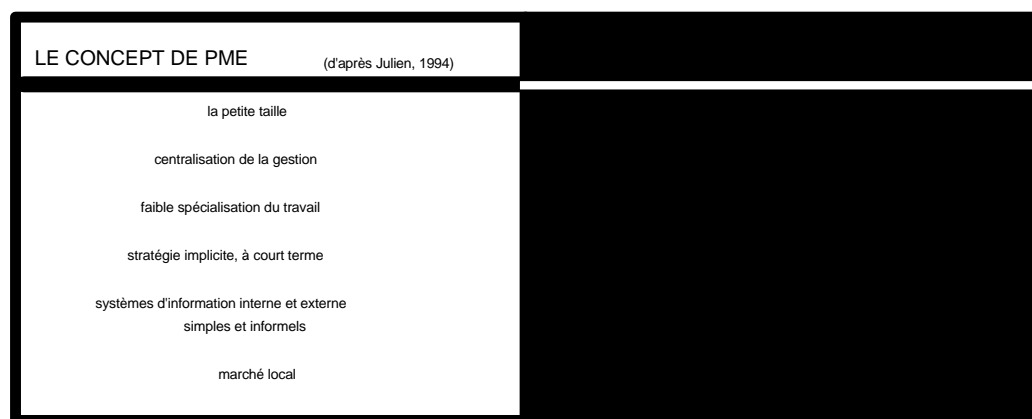


Figure n° 2 : le concept de PME et son antithèse, l'anti-PME

L'utilité théorique du concept d'anti-PME est de réfuter l'universalisme de la spécificité de la PME (conception classique). En d'autres termes, une entreprise de petite taille n'est pas forcément une PME, ce qui revient à dire que le lien "petite taille-concept de PME" n'est pas infaillible et que la construction d'un échantillon sur le seul critère de taille ne suffit pas pour faire référence au paradigme de la spécificité. Dans une perspective réfutationniste prise au sens strict, l'identification d'un seul cas de non spécificité peut suffire à la démonstration. La formule est restée célèbre : un cygne noir suffit à réfuter la proposition "tous les cygnes sont blancs". Par conséquent, la méthode de l'étude de cas paraît toute indiquée. Par ailleurs, nous avons vu que l'approche de la dénaturation est légitime lorsque le chercheur s'intéresse à un phénomène postérieur au corpus théorique. Or, "les études de cas sont recommandées lorsque l'on aborde des champs nouveaux, complexes où les développements théoriques sont faibles et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension." (Evrard *et al.*, p. 85, 1993). En définitive, une étude en profondeur, effectuée de manière méthodique paraît capable d'établir quelques pistes utiles pour diagnostiquer la dénaturation.

Toutefois, l'identification d'un cas atypique est-elle suffisante pour réfuter une proposition de recherche aussi solidement établie dans une communauté scientifique? Le rejet

d'une théorie est toujours un acte décisif. "C'est de là que les falsificationnistes tirent leur titre" déclare Chalmers (1987 : 111). Toutefois ce dernier rajoute : "Si un énoncé universel ou une série d'énoncés universels constituant une théorie entre en conflit avec un énoncé d'observation, il est possible que ce soit l'énoncé d'observation qui soit fautif.". En définitive, un énoncé d'observation n'est jamais parfaitement infaillible. La démonstration de la dénaturation de la PME ne peut donc se contenter d'un seul cas. L'étude de cas ne peut donc être qu'exploratoire et suggérer une piste de recherche dont la portée est plus générale, à savoir l'identification de contextes dénaturants : **située dans un même contexte, une autre entreprise de petite taille se comporterait-elle à la manière de l'anti-PME identifiée ?** L'étude de cas ne constitue qu'une étape (la première) de la méthodologie de recherche de la dénaturation. Elle doit être complétée par une étude empirique complémentaire autorisant cette fois-ci la validation de la dénaturation. La question de la réplication et de la généralisation de la dénaturation se pose donc. C'est ce que nous appelons le contexte dénaturant.

Il s'agit d'un contexte pour lequel toutes les caractéristiques associées aux entreprises de petite taille situées dans un tel contexte sont radicalement différentes des caractéristiques des entreprises de petite taille situées dans leur contexte naturel. Par contexte naturel, nous entendons le contexte théoriquement associé à la petite taille. En reprenant l'exemple de la diversification, le contexte naturel associé au concept de PME serait défini par un échantillon d'entreprises de petite taille mono-productrices. En comparant un échantillon d'entreprises de petite taille diversifiées à cet échantillon, on pourrait montrer dans quelle mesure le degré de diversification dissout les spécificités de la PME. Ce n'est qu'à la condition où toutes les dimensions du concept de PME sont statistiquement différentes, qu'il devient alors possible d'envisager l'hypothèse de la dénaturation.

Le concept de PME sert ici d'étalon de mesure du degré de conformité d'une situation empirique au regard de la conception théorique traditionnelle de la PME. Il est surtout utile pour diagnostiquer l'effet dissolvant que certains contextes exercent sur les spécificités de la PME. Toutefois il est clair que l'on ne peut pas réfuter une perspective de recherche, comme celle de la spécificité de la PME, uniquement sur la base d'une simple liste énumérative de critères purement formels. En effet, il est toujours possible de considérer que cette formulation du concept de PME est insuffisante et que l'on peut rajouter d'autres critères.

Mais quelle que soit le nombre de critères retenus pour définir le concept de PME, elle ne sera jamais exhaustive. Il semble donc nécessaire de poursuivre la démarche en recherchant les raisons essentielles de la dénaturation. Dans quelle mesure tel contexte est-il théoriquement incompatible à la forme-PME ? La réfutation empirique et statistique ne suffit pas à donner une explication de la dénaturation. Elle suggère une étape complémentaire, celle de la réfutation analytique et théorique. L'objet de cette étape de réfutation théorique est précisément d'apporter les explications de la dénaturation. Elle invite le chercheur à s'interroger sur les raisons qui pourraient justifier la dénaturation. La réfutation de l'hypothèse de la spécificité (et son corollaire, la validation de l'hypothèse de dénaturation) ne peut être entreprise que dans la mesure où les mécanismes qui fondent cette hypothèse sont établis sur le plan théorique. Ainsi, en relisant la littérature consacrée à la PME, le chercheur doit trouver les raisons qui peuvent justifier l'incompatibilité théorique entre le contexte dénaturant et l'objet-PME. Cette phase s'accompagne d'une reformulation du concept de PME. Ainsi, le chercheur qui considérerait que la diversification dénature la PME devrait montrer dans quelle mesure le modèle théorique de la PME peut être considéré comme un modèle de mono-production. L'activité mono-productrice peut-elle être considérée comme un mécanisme essentiel qui fonde les spécificités de la PME ? Cette thèse semble être défendue par Brooksbank (1991).

L'intérêt pratique de l'identification des situations dénaturantes est de contribuer à répertorier les situations les plus difficiles à gérer pour une petite entreprise car potentiellement génératrices de crises et de ruptures profondes. L'utilité théorique des contextes dénaturants est d'aider à mieux cerner le cadre de validité de la conception classique de la PME. En effet, la mise en évidence d'un contexte dénaturant conduit le chercheur à donner les raisons de cette dénaturation et ainsi à expliciter une dimension jusqu'alors implicite du cadre de validité de la conception classique de la PME.

La méthodologie associée à ce type de démarche est quantitative et repose sur des échantillons empiriques (de convenance). Le chercheur établit délibérément deux échantillons sur la base du critère qu'il cherche à instruire (par exemple le nombre de produits ou d'activités de l'entreprise). L'identification d'un contexte dénaturant ne remet nullement en cause la pertinence du concept de PME tant que ce contexte demeure marginal. Mais, si cette situation se généralisait, on serait en présence d'une tendance contre-nature.

Elle correspond à une généralisation d'une situation dénaturante auprès des entreprises de petite taille. Certaines évolutions structurelles de l'environnement ou des pratiques stratégiques des entreprises peuvent aller à l'encontre de la conception classique de la PME. L'utilité des tendances contre-natures est de conduire à une reformulation majeure du concept de PME puisque la généralisation de ces pratiques conduit à rendre le conception classique caduque. Aussi, la méthodologie associée à ce type de démarche doit nécessairement se fonder sur des échantillons représentatifs de la population des PME. En effet, il faut montrer que tel comportement s'est propagé dans le tissu des PME. Cette étape constitue la phase ultime de la méthodologie de "démonstration" de la dénaturation.

IV. -- QUELQUES ILLUSTRATIONS DE DÉNATURATION DE LA PME

Depuis le début des années 90, on peut relever quelques contributions qui semblent suggérer l'idée d'une dénaturation de la PME, même si l'intention initiale de ces chercheurs n'était peut-être pas aussi clairement ancrée dans l'optique qui est la nôtre. Ces travaux s'inscrivent pleinement dans la phase d'examen critique de la conceptualisation de l'objet-PME et confortent l'idée d'une contingence de la spécificité de la PME.

1. La dénaturation de la PME par l'interdépendance organisationnelle.

Selon Tang Taye (1996 : 596), plusieurs études ont montré que la mise en place d'un Echange de Données Informatisé (EDI), technologie clé des années 90, nécessite une forte implication managériale et des dépenses initiales importantes, implique une normalisation des protocoles d'échange et suscite de nombreux impacts sur la structure organisationnelle, les procédures et les contrôles ainsi que la culture d'entreprise. On peut alors faire l'hypothèse que l'EDI est une technique contre-nature pour les PME dont le modèle organisationnel semble précisément réfractaire aux procédures, aux méthodes de contrôle et à la normalisation. Par conséquent, si la montée en puissance du phénomène EDI peut paraître inéluctable et si elle se

généralise auprès du plus grand nombre d'entreprises, on peut, à l'instar de Curvalle (1994), s'interroger sur l'impact de cette tendance sur le mode de fonctionnement des PME et craindre qu'en définitive "l'EDI ne condamne les PME" ? De même, dans une perspective précisément contingente, N.Dubost (1995), tout aussi interrogative se demande si **"les PME françaises évoluent vers des bureaucraties"**, autrement dit s'éloignent du modèle traditionnel de la PME du fait de l'augmentation des phénomènes de contrôle externe et de dépendance dont elles font l'objet. Bayad et Nebenhaus (1994) s'inquiètent également pour "l'avenir des PME qui tout en restant (...) indépendantes, juridiquement parlant, se verront contraintes de se soumettre à des normes extrêmement contraignantes au plan de la gestion, de l'organisation et en particulier en GRH?" Ils font alors référence aux PME qui pour conserver leurs marchés de sous-traitance sont conduites à appliquer les principes issus des normes ISO 9000. Au total, si l'indépendance juridique est depuis longtemps utilisée comme un critère apte à définir l'appartenance ou non d'une entreprise de petite taille au monde des PME, la notion d'indépendance organisationnelle (plus difficile à cerner que l'indépendance juridique) paraît devoir jouer le même rôle.

On cerne ici toute l'ambiguïté de certaines pratiques stratégiques en PME. Il a souvent été dit, en référence au modèle d'hypofirme de Marchesnay (1982) que la PME, parce qu'elle refuse de grandir en taille, aura tendance à externaliser au maximum les activités qu'elle jugera non stratégiques. La PME devient "espace de transaction" (Marchesnay et Julien, 1990). Ainsi, elle risquerait de se retrouver au coeur d'un réseau dont le pilotage implique des modes de gestion fondés sur la décentralisation, la spécialisation des tâches entre les membres impliquant la mise en place de règles, voire de procédures. Ce qui fait que poussé à son paroxysme, "le concept de réseau semble correspondre au stade ultime de l'interdépendance, débouchant sur la mise en place d'un espace décisionnel entièrement partagé, situation qui peut apparaître en totale contradiction avec la conception traditionnelle de la PME qui semble définie par un espace décisionnel unique incarné par la personne du dirigeant-proprétaire" (Leyronas et Torrès, 1996). Si l'externalisation et l'insertion dans des réseaux permettent d'éviter à l'entreprise d'accroître sa taille, elles ne garantissent pas pour autant la préservation de la forme-PME³. En effet, selon Sarnin (1990), **"Le concept de "réseau" dissout la spécificité des PMI**, à la fois en faisant éclater les frontières de son autonomie et en la

³ Ce qui montre bien que les notions de "PME" et "d'entreprise de petite taille" sont deux notions distinctes.

rapprochant des problématiques des entreprises de tailles plus importantes". Ce rapprochement ne laissera pas l'adepte de la stricte "logique d'innovation" d'être plus que perplexe !

2. La dénaturation de la PME par la globalisation des activités.

"Si la taille humaine des PME et le caractère compact de leur organisation constituent des atouts en raison de la flexibilité qu'elle leurs confèrent, en matière de commerce international, ces caractéristiques peuvent créer des difficultés spécifiques" (Léo, 1993 : 563). Guilhon. A et alii (1993) considèrent qu'il existe une **contradiction entre l'activité d'exportation et "l'identité de la PME"**. Selon ce principe, si l'on définit la globalisation comme le stade ultime de l'internationalisation de l'entreprise, il est alors probable que le contraste soit encore plus fort. A bien des égards, **le contexte de mondialisation semble dénaturant pour la forme-PME** (Torrès, 1997) dans la mesure où les PME mondialisées semblent adopter des modes de comportement qui se rapprochent de ceux des grandes entreprises. Cet aspect est assez clairement mis en évidence dans le domaine des politiques de formation (Paradas et Torrès, 1996). Ces considérations incitent à considérer que la proximité est le mécanisme qui fonde la spécificité de **la forme-PME** (dirigeant omniprésent, coordination fondée sur l'ajustement mutuel ou la supervision directe, liens directs et étroits avec les clients et les fournisseurs, marché le plus souvent local...). Si l'on accepte ce principe de proximité, on comprend mieux l'incompatibilité de la forme-PME avec les stratégies de globalisation qui suscitent des modes de gestion à distance. On ne gère pas à distance comme on gère à proximité.

Outre leurs aspects récents, l'ensemble de ces travaux portent sur des phénomènes et des tendances relativement nouveaux pour les PME. **Leur particularité (et point commun) est de montrer dans quelle mesure certains contextes ou certaines évolutions s'accompagnent de changements si profonds que l'entreprise de petite taille est amenée à adopter des systèmes de gestion qui rappellent à bien des égards ceux des grandes entreprises.** Ces entreprises tendent à fonctionner comme des "grandes entreprises miniatures" et de ce fait contredisent le paradigme de la spécificité.

CONCLUSION :

POUR UNE RÉHABILITATION DE LA PME "GRANDE ENTREPRISE MINIATURE".

Au départ, durant les années 70, le rejet catégorique des travaux concernant la grande entreprise était nécessaire pour légitimer la recherche en PME et lui donner le temps de se développer et de se structurer. Selon Popper (1985 : 64), le succès d'une théorie ou d'une perspective de recherche dépend de sa capacité de proscrire, d'interdire à certains faits de se produire. Si la valeur d'une théorie est proportionnelle à l'envergure de l'interdiction, on comprend aisément l'intérêt pour la communauté scientifique en PME de systématiser cette interdiction. L'ampleur des perspectives de recherche est à la hauteur de l'interdiction puisque la thèse de la spécificité de la PME est une invitation à repenser ou reformuler tout ce qui a été dit et écrit concernant les grandes entreprises.

Désormais, il ne nous paraît plus souhaitable de rejeter automatiquement la logique de transposition/adaptation au profit de la logique d'innovation. Au contraire, il serait désormais utile d'analyser en profondeur les situations et contextes qui se prêtent mieux à l'une ou à l'autre. Autrement dit, le choix en faveur des deux logiques doit être méthodique. Il doit reposer sur une argumentation détaillée, être fondé sur une protocole de recherche le plus formalisé possible afin de permettre le contrôle des connaissances et cerner le cadre de validité au sein duquel les connaissances prennent tout leur sens. La conviction qui se forge en conclusion de cet article est qu'il ne saurait y avoir de totem (la PME est spécifique) et de tabou (la PME est une grande entreprise miniature) en recherche PME. Sous certaines conditions, les travaux élaborés dans le cadre de la grande entreprise peuvent servir à comprendre et parfois à atténuer les inconvénients liés à la forme classique de la PME. Les caractères informels, intuitifs, personnalisés, processuels qui définissent si bien la conception classique de la PME, peuvent dans certaines circonstances occasionner de nombreux dysfonctionnements⁴ et peut-être remettre en cause la survie de l'entreprise. Dans ces conditions, certaines entreprises de petite taille ne gagneraient-elles pas en efficacité, en efficience, voire en effectivité, en mettant en place certains modes de gestion et outils, fussent-ils conçus initialement pour la seule grande entreprise ? Il semble donc parfois

⁴Ce point est par exemple mis en évidence dans l'article de Bayad et Paradas (1996) sur "les difficultés de recrutement des PME" : "ces difficultés ne sont-elles pas le résultat d'un manque de formalisation, d'une mauvaise définition des tâches et des postes à pourvoir, d'une politique d'appréciation et de rémunération imprécise, d'une gestion de la formation et des carrières incertaine, ou encore de choix de gestion fortement emprunts des aspirations et objectifs du dirigeant de PME ?". Les auteurs font explicitement référence aux

judicieux de préconiser la dénaturation ou de "**chasser le naturel**". Cette remarque implique également que certains travaux appliqués en PME puissent à leur tour "être d'un grand secours aux plus grandes entreprises divisionnalisées" (Paradas, 1996 : 13). L'intérêt que suscite la notion d'intrapreneurship fournit la preuve du pont conceptuel qui peut et doit désormais s'opérer entre les travaux concernant les grandes entreprises et les PME. Après de longues années de "no bridge", les communautés scientifiques trouvent aujourd'hui des circonstances favorables à des échanges fructueux.

Cette orientation suggère, le lecteur averti l'aura vite compris, **une réhabilitation de la logique de transposition/adaptation et du modèle de la PME conçue comme une grande entreprise miniature**, non pas à des fins de détrôner le paradigme de la spécificité mais au contraire pour mieux asseoir sa légitimité. Il s'agit moins de remettre en cause la pertinence de la thèse de la spécificité de la PME que d'évaluer de façon critique son degré de généralité. Contrairement à la polémique suscitée par Harrison, laquelle peut paraître trop manichéenne (De la Mothe et al., 1995 : 355), notre optique n'est pas de prendre les croyances partagées par la communauté scientifique en PME systématiquement à contre-pied. Nous cherchons seulement à relativiser la thèse de la spécificité de la PME en considérant que cette thèse n'est valable que sous certaines conditions et que sorti de ce cadre de validité, il est possible d'envisager et d'analyser les entreprises de petite taille à l'aide de représentations théoriques provenant de la grande entreprise. En définitive, au lieu d'opposer la logique de transposition à la logique d'innovation (vision manichéenne), nous proposons de nous interroger sur les conditions de validité et d'application de chacune de ces logiques. L'entreprise de petite taille n'est pas toujours spécifique. Dans quelle mesure et sous quelles conditions peut-on envisager d'innover ou de transposer ? La modélisation des entreprises de petite taille doit donc se situer entre ces deux conceptions théoriques, entre spécificité et dénaturation. C'est en substance l'énoncé de notre plaidoyer en faveur d'une approche contingente de la spécificité de la PME (Torrès, 1996).

BIBLIOGRAPHIE

BAYAD.M, PARADAS.A, "Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels", VIème Congrès de l'AGRH, Poitiers, pp668-679, 1995.

BAYAD.M, NEBENHAUS.D, "Recherches sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique", Vème Congrès de l'AGRH, pp235-242, 1994.

BAYAD.M, MAHE DE BOISLANDELLE.H, NEBENHAUS.D, SARNIN.P, "Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises", Gestion 2000, n°1, 1995.

BOURNOIS.F, PELLEGRIN.C, "De la PMI à la grande entreprise internationalisée: un cas de conservation des principales caractéristiques organisationnelles de la PMI originelle", Actes de la 39e Conférence Mondiale de l'ICSB, Strasbourg, pp49-53, 27-29 juin 1994.

BROOKSBANK.R, "Defining the small business: a new classification of company size", entrepreneurship and regional development, n°3, pp17-31, 1991.

BRUYAT.Ch, "Création d'entreprise : contribution épistémologiques et modélisation", Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 431p, 1993.

CANDAU.P, "Pour une taxonomie de l'hypofirme", Revue d'Economie Industrielle, n°16, pp16-33, 1981.

CHALMERS.A.F, "Qu'est-ce que la science ?", Le livre de poche, biblio essais, traduction française, 287p, version originale 1982 (seconde version) 1987.

COHEN.E, "Epistémologie de la gestion", in Encyclopédie de Gestion, Ed Economica, pp1055-1074, 1989.

CURVALLE.B, "L'EDI et le JAT condamnent-elles les PME?", communication aux IIèmes Journées IUT de la Recherche en Sciences Sociales et Humaines, 1994.

D'AMBOISE.G; MULDOWNEY.M, "Management theory for small business : attempts and requirements", Academy of Management Review, Vol 13, n°2, pp226-240, 1988.

D'AMBOISE.G, "Empirical research on SME's: The past ten years in Canada", Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol 10, N°2, pp2-12, 1993.

DE LA MOTHE.J; PAQUET.G et ROY.J, "Symposium on Harrison's "Lean and Mean" : a policy perspective, Small Business Economics, Vol. 7, N°5, pp21-25, October 1995.

DUBOST.N, "Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties?", communication au congrès de l'AIMS, Paris-Dauphine, pp596-611, 1995.

DUPONT.Ch, "Les PMI face aux "megatrends", Revue Française de Gestion, pp96-105, 1986.

EVARD. Y; PRAS. B; ROUX. E; CHOFFRAY. J.M; DUSSAIX. A.M, "MARKET : études et recherches en marketing, fondements méthodes", Editions Nathan, 629 p, 1993.

GERVAIS.M, "Pour une théorie de l'organisation-PME", Revue Française de Gestion n°15, pp37-48, 1978.

GUILHON.A, GUILHON.B, PEGUIN.D, "L'identité de la PME à travers l'activité d'exportation", Communication au premier Congrès Francophone de la PME, Carthage, 28-30 Oct 1993, pp301-312.

HARRISON.B, "Symposium on Harrison's "Lean and Mean" : what are the questions ?", Small Business Economics, Vol. 7, N°5, pp25-31, October 1995.

HUBERMAN.A.M. et M.B.MILES, "Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes", De Boeck Université, 480p, 1991.

JULIEN.P.A, "Vers une typologie multicritères des PME", Revue Internationale des PME, Vol 3, n°3-4, pp411-425, 1990.

JULIEN.P.A, (sous la direction de), Les PME: bilan et perspectives, Ed Economica, 352p, 1994.

LEO.P.Y, "Le développement international des PME-PMI", actes du colloque d'Aix-en-Provence, CER-GREPME, pp549-567, 9-11 juin 1993.

LE ROCH.E, "Changements technologiques: les spécificités des PMI à travers les processus d'apprentissage et les besoins de ressources externes" Communication au Colloque TETRA-Lyon, "La PME:., objet de recherche pertinent?", 30-31 Mai 1990.

LEYRONAS.C et O.TORRES, "Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe", Cahiers de l'ERFI n°11 et 3ème Congrès International Francophone de la PME, Québec, Trois-Rivières, 1996.

MARCHESNAY.M, "Pour un modèle d'hypofirme", in Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier, Editions Economica, pp71-91, 1982.

MARCHESNAY.M et P.A.JULIEN, "Small business : as a transaction space", Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 2, n°3, pp267-277, 1990.

MARCHESNAY.M et P.A.JULIEN , "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", pp97-129 dans "Perspectives en Management stratégique", Tome 1:1992/1993, sous la direction d'A.Noël, éditions Economica-Gestion, 431p, 1992.

MARCHESNAY.M, "PME, stratégie et recherche", Revue Française de Gestion, n° 95, pp70-76, 1993.

MARTINET.A.C, "Pour une théorie des formes stratégiques; réflexions épistémologiques naïves", Cahier de recherche de l'IAE de Lyon, Strategia, 14p, Avril 1986.

- MINTZBERG.H, Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 434p, 1982.
- MOLES.A.A, Les sciences de l'imprécis, Ed Seuil, 1990.
- MUNIER.F, "Théorie évolutionniste de la firme et innovation technologique : une application à la PME vers une acception générique de la théorie de la cohérence", Communication au deuxième Congrès Francophone de la PME, Paris, pp775-777, 1995.
- PARADAS.A et O.TORRES, "Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale", Revue Internationale PME, Vol. 9, n° 2, 1996.
- PARADAS.A, "Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans les PME", 3ème Congrès International Francophone de la PME, Québec, Trois-Rivières, 1996.
- PLANE.J.M, "Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise -cas d'expérimentations", Thèse de doctorat de l'Université de Lyon II, 1994
- POPPER.K, La logique de la découverte scientifique, Edition originale allemande 1936, traduction française, Paris, Payot, 1973.
- POPPER.K.R, "Conjectures et réfutations", traduction française, Ed Payot, 610p, 1985.
- SARNIN.P, "Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes", communication au colloque TETRA "La PME: objet de recherche pertinent", 30-31 mai 1990, Lyon, 1990.
- TANG-TAYE.J.P, "De l'échange de données informatisé intra-entreprise à l'EDI : l'expérience de PME du secteur portuaire de la réunion", XIIIèmes Journées nationales des IAE, Tome 2, Toulouse, pp593-604, 1996.
- TORRES.O,"Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation", thèse de doctorat de l'Université de Montpellier, 352p, 1997.
- TOULOUSE.J.M, "Le prix SMS-Wiley", Gestion, Vol 21, n°1, p 42, 1996
- VAN HOORN.T.P, "Strategic planning in small and medium-sized companies", Long Range Planning, Vol 12, pp84-91, 1979.