



**HAL**  
open science

# Formation et maintien des petites entreprises par leur intégration collective a des proximités agies : le cas des petites entreprises de proximité (PEP) malgaches

José Raserijaona

► **To cite this version:**

José Raserijaona. Formation et maintien des petites entreprises par leur intégration collective a des proximités agies : le cas des petites entreprises de proximité (PEP) malgaches. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2017. Français. NNT : 2017CNAM1150 . tel-01724274

**HAL Id: tel-01724274**

**<https://theses.hal.science/tel-01724274>**

Submitted on 6 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE**

**LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHES EN SCIENCES DE  
L'ACTION**

**THÈSE** présentée par :

**José RASERIJAONA**

soutenue le : 15 décembre 2018

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion, Prospective, Innovation, Stratégie,  
Organisation

**FORMATION ET MAINTIEN DES  
PETITES ENTREPRISES PAR LEUR  
INTEGRATION COLLECTIVE A DES  
PROXIMITES AGIES**

**Le cas des Petites Entreprises de Proximité (PEP)  
malgaches**

**THÈSE dirigée par :**  
Mr PERSEIL Sonny

Chercheur HDR, LIRSA / CNAM

**RAPPORTEURS :**

Mme WOROU HOUNDEKON  
Rosaline Dado  
Mr JARDAT Rémi

Agrégée des universités CAMES en Sciences de Gestion  
Maître de conférences HDR, Université Paris-Est Créteil  
Val-de-Marne

**JURY :**

Mr PESQUEUX Yvon  
Mme AGULHON Sophie  
Mr MEDJAD Karim

Président du jury, Professeur, CNAM  
Maître de conférences, Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis  
Professeur, CNAM

Je voudrais dédier mon travail

à ceux qui ont eu l'idée que les secteurs informels n'étaient pas un sous-produit de la globalisation mais une réalité vécue par des millions de ménages,

à ceux qui ont pensé que la recherche pouvait s'intéresser aux petites entreprises éphémères et qui m'ont encouragé dans cette voie,

à ceux qui œuvreront demain pour que la recherche et les grandes entreprises travaillent davantage ensemble dans le but d'aménager des écosystèmes qui permettront aux TPE, PEP, indépendants, artisans et informels de tous genres de s'intégrer pour « faire avancer la grande roue de la vie qui ne peut tourner sans écraser quelqu'un » (Victor Hugo). Plusieurs resteront éphémères et variables mais ils en accommoderont leur manière de fonctionner et gagneront plus de confort et de sérénité.

ILS SE RECONNAITRONT EN LISANT CES LIGNES.

# Remerciements

J'ai eu beaucoup de chance de rencontrer des gens exceptionnels qui m'ont pris tel que j'étais, un vieil homme d'entreprise, et m'ont transformé en un homme que je rêvais d'être, un jeune chercheur de l'entreprise.

Merci à Yvon Pesqueux, Anne Marchais-Roubelat et surtout à Sonny Perseil qui m'ont aidé à me construire un parcours passionnant.

Merci à Ony Rafali et à tous ceux qui m'ont aidé.

José Raserijaona

## Résumé

FORMATION ET MAINTIEN DES PETITES ENTREPRISES PAR LEUR INTÉGRATION COLLECTIVE À DES PROXIMITÉS AGIES : LE CAS DES PETITES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ (PEP) MALGACHES

Notre thème de recherche est parti du constat que les entreprises individuelles de moins de cinq salariés constituent la quasi-totalité des créations d'entreprises à Madagascar et qu'elles sont instables et éphémères. Nous les avons baptisées « petites entreprises de proximité » ou PEP, et appelé « imperfections » leur inaptitude à durer et à grandir. Nous avons observé que leur multiplication traduisait l'engouement des entrepreneurs à leur endroit et partant leur adaptation à l'environnement.

Dans un pays où le problème des emplois et des revenus est endémique, le phénomène de la PEP représente un sujet d'actualité et un enjeu majeur avec la problématique suivante:

- Si nous présumons que les "petites entreprises de proximité" sont adaptées à leur environnement, pourquoi sont-elles inaptes à durer, à grandir et à perdurer dans leur statut et dans leurs activités ?

- Et pourquoi les entrepreneurs continuent-ils d'en créer en dépit de « leurs imperfections » ainsi décrites ?

Pour y répondre, nous avons avancé la proposition d'explication suivante sur les imperfections de la PEP:

1. Elles traduisent que la proximité instable, variable et complexe est à la fois un raccourci et un contre-exemple d'environnement
2. Elles sont nées des fonctionnalités structurelles et des mécanismes organisationnels mis en œuvre pour équilibrer l'adaptation tronquée de la PEP à l'environnement ;
3. Elles sont les facteurs de la dynamique d'intégration transformant des proximités agies en foyers de survie collective.

Nous avons retenu deux postulats théoriques: l'existence d'écosystèmes pour la survie de la PEP, et un référent théorique constitué de publications scientifiques et de connaissances renvoyant à la construction logique de son processus de survie.

Nous avons mené le travail en trois étapes:

\_ Dans un premier temps, nous avons voulu cerner dans quelle mesure pouvait-on parler de phénomène PEP, à travers les concepts d'opportunité et d'esprit entrepreneurial, son contexte de survie et la complexité de la proximité qui lui sert à la fois de raccourci et de variante de son environnement (Partie 1)

\_ Dans un deuxième temps, l'étude des écarts entre la construction sociale de la réalité de la PEP et le référent théorique de son processus de survie a permis en partie de comprendre le phénomène de son adaptation et d'expliquer ses imperfections (Partie 2).

\_ Ensuite nous avons observé lesdits écarts mis à l'œuvre dans des processus empiriques de PEP en action, pour les considérer à la fois comme des symptômes de singularité d'organisations et des signaux organisationnels traduisant de nouvelles manières de survivre (Partie 3)

Nous avons ainsi avancé l'hypothèse théorique sur le maintien individuel de la PEP par sa survie collective avec ses parties prenantes en ces termes :

-Les PEP se forment grâce à des opportunités nées des imperfections des environnements qu'elles exploitent sous la forme de sous-marchés résiduels.

-Elles se maintiennent en intégrant des proximités agies qu'elles transforment en niches dans une perspective de survie collective avec leurs parties prenantes.

-Leur mode d'adaptation les oblige à rester petites, éphémères et variables dans leurs activités.

\_ Enfin nous avons étudié les leçons d'expériences tirées de nos travaux et les pistes de réflexions qu'elles nous ouvraient. (Partie 3)

Nous nous sommes concentré sur les nouvelles tendances dans les formes organisationnelles adaptées à un environnement perçu à travers sa transformation, et sur celles d'un entrepreneuriat « surfant » sur le relationnel, la marginalité et la rareté des ressources.

Nous avons conclu notre travail sur la PEP avec l'intérêt d'appréhender l'aptitude à la survie en termes d'écosystèmes constitués et pérennisés par les proximités.

Mots clés : TPE, intégration, proximité, adaptation, écosystème

Résumé en anglais

FORMING AND MAINTAINING VERY SMALL BUSINESSES BY THEIR  
COLLECTIVE INTEGRATIONS TO ENACTED PROXIMITIES: THE CASE OF SMALL  
MALAGASY PROXIMITY BUSINESSES

Our research theme is based on the observation that individual companies with fewer than five employees constitute almost all the enterprises created in Madagascar and that they are unstable and ephemeral.

We called them "small proximity businesses" or PEP in french, and called "imperfections" their instability over time, from the point of view of their activities, their institutional status and in terms of growth.

We observed that their multiplication reflected an entrepreneur's enthusiasm for creating them, which reflected their skill in adapting to their environment.

In a country where households were confronted to an endemic problem of joblessness and lack of incomes, the phenomenon of PEP through the following issue is a topical and a major concern:

- If we assume that "small proximity businesses" are adapted to their environment, why are they unfit to last, grow and prosper in their status and activities?

- And why do entrepreneurs continue to create them in spite of "their imperfections" thus described?

To answer this question, we have proposed the following explanation on the imperfections of PEP:

1. They show that the unstable, variable and complex proximity is both a shortcut and a counterexample of environment
2. They stem from structural functionalities and organizational mechanisms implemented to balance the truncated adaptation of PEP to the environment;
3. They are the factors of the dynamics of integration transforming the agitated proximities into foci of collective survival.

We retained two theoretical postulates for our research: the existence of ecosystems for the survival of PEP, and a theoretical referent made of scientific writings and knowledge referring to the logical construction of its survival process.

We conducted the work in three stages:

\_ In a first step, we focused on how far we can talk of a phenomenon of PEP. (Part 1)

\_ In a second step, the study of the differences between the social construction of the reality of the PEP and the theoretical referent of its survival process allowed but partly to understand the phenomenon of its adaptation and to explain its imperfections (Part 1: The theoretical positioning of our proposal).

\_ Then we observed the called deviations through the empirical processes of PEPs in action, and concluded that they constituted as well symptoms of singularity of organizations and phenomena in a new way of surviving (Part 2: Empirical corroboration of our proposal)

We have thus advanced the theoretical hypothesis on the individual maintenance of PEP by its collective survival with its stakeholders:

PEPs are formed through opportunities arising from the imperfections of the environments they exploit in the form of residual sub-markets. They are maintained by integrating agitated proximities that they transform into niches in a perspective of collective survival with their stakeholders. Their mode of adaptation forces them to remain small, ephemeral and variable in their activities.

\_ Finally, we studied the lessons of experiences drawn from our work and the avenues of reflection they opened up to us. (Part 3: The theoretical contributions of our study on PEP)

We focused on new trends in organizational forms adapted to an environment perceived through its transformation, and on those of an entrepreneurship running through networks of contacts, marginality and scarcity of resources

We concluded our work on PEP on the importance of understanding survivability in terms of ecosystems made of proximities

Keywords : VSB, integration, proximity, adaptation, ecosystem

## Table des matières

Remerciements .....	3
Liste des tableaux .....	17
Liste des figures .....	18
Liste des annexes.....	19
Glossaire des termes et expressions utilisés .....	20
Préambule.....	23
Introduction .....	25
Première partie La formation et la complexité du phénomène PEP .....	32
1. Les concepts d’opportunité et d’esprit entrepreneurial portés par la PEP .....	35
1.1. Les matériaux ramenés de notre parcours en propédeutique .....	35
1.1.1. Des remarques méthodologiques à retenir des organisations informelles .....	36
1.1.2. Des tendances à suivre sur les organisations modernes .....	37
1.2. L’évocation des concepts de sélection et d’intégration dans notre projet de thèse..	40
1.2.1. Evoquer l’idée de sélection naturelle sans mobiliser Darwin .....	40
1.2.2. Proposer l’intégration comme perspective de survie des entreprises.....	41
1.3. La convergence de nos activités sociales vers la PEP.....	42
1.3.1. Nos expérimentations vers la découverte de l’entrepreneuriat PME .....	42
1.3.2. La MDE, une maison pour observer des PME.....	44
1.3.3. L’aboutissement de notre parcours avec la perspective écologique .....	45
2. Le contexte de la survie des PEP .....	47
2.1. La place de pourvoyeur d’emplois et de revenus des PEP.....	47
2.2. La position ambiguë des administrations à l’endroit des PEP .....	50
2.3. Le phénomène de la multiplication des créations de PEP.....	52
2.3.1. Un effectif de moins de 5 employés pour les entreprises créées.....	52
2.3.2. La forme juridique individuelle choisie par les créateurs d’entreprises.....	53
2.3.3. Des annulations et des continuations d’entreprises étayant le phénomène de multiplication des PEP .....	54
2.3.4. La relation présumée entre la multiplication des PEP et leur aptitude à la survie	56
2.3.5. La relation entre la multiplication des PEP et leur durée de vie .....	59
3. La complexité de la proximité, à la fois raccourci et variante de l’environnement pour la PEP	61

3.1.	La proximité, une représentation de l'environnement théorique de la PEP.....	63
3.1.1.	La proximité conforme à la définition théorique de l'environnement.....	63
3.1.2.	Le rôle de la proximité dans la formation des opportunités.....	66
3.1.3.	La proximité, un environnement pour une organisation PEP efficace.....	67
3.2.	La proximité représentant les attributs d'instabilité et de variabilité de l'environnement.....	70
3.2.1.	L'attribut d'instabilité de l'environnement déduit des imperfections de la PEP	70
3.2.2.	L'instabilité de la proximité, un attribut d'environnement pour la PEP .....	71
3.2.3.	L'instabilité compensée par la variabilité de l'environnement par la PEP.....	74
3.3.	La proximité, une variante de l'environnement par son attribut de complexité.....	78
3.3.1.	Territoire de PME et proximité de PEP, une différence de configuration .....	79
3.3.2.	La complexité de la proximité due à son caractère éphémère.....	81
3.3.3.	La complexité de la proximité due à la variabilité de ses acteurs .....	82
3.3.4.	La complexité de la proximité due à ses composantes multiples.....	84
3.3.5.	La proximité un contre-exemple d'environnement pour la PEP.....	86
3.4.	La proximité redéfinie dans son rôle d'environnement pour la PEP .....	88
3.4.1.	La proximité définie par le mode informel de fonctionnement et de production de la PEP90	
3.4.1.1.	Le mode informel du fonctionnement de la PEP .....	92
3.4.1.2.	Le concept de proximité agie introduit par la pratique du mode informel par la PEP	96
3.4.2.	La proximité économique définie comme un assemblage théorique de lieux de formation de l'opportunité .....	97
3.4.2.1.	La proximité économique construite autour de l'opportunité.....	97
3.4.2.2.	La proximité économique assimilée à l'organisation selon Katz et Khan (1966)	99
3.4.3.	La proximité relationnelle définie comme un réseau de liens sociaux activés autour d'opportunités partagées.....	100
3.4.3.1.	La proximité relationnelle bâtie sur le concept de lien social .....	100
3.4.3.2.	La proximité relationnelle assimilée à l'organisation selon Weick (1995)....	102
3.4.4.	La proximité organisationnelle fonctionnant à l'instar d'une organisation globale adaptée.....	103
3.4.5.	Les limites de la substitution de la proximité à l'environnement de la PEP...	104

3.4.5.1.	Les limites liées à l'incapacité de mesurer l'incertitude de l'environnement externe	105
3.4.5.2.	Les limites liées à la perception de l'environnement par la PEP .....	106
3.4.5.3.	Les limites liées à l'incapacité de la PEP d'interagir avec le champ des opportunités.....	107
4.	Les postulats et le référent théorique de notre démarche .....	110
4.1.	Les deux postulats de notre démarche de recherche en thèse .....	110
4.1.1.	L'existence d'écosystèmes favorables à la survie des PEP.....	111
4.1.2.	Un référent cohérent et implicite pour expliquer de manière logique le processus de survie de la PEP.....	111
4.2.	Les publications scientifiques formant le référent théorique de notre travail d'analyse	112
4.2.1.	Les concepts d'opportunité et d'esprit entrepreneurial portés par la PEP .....	113
4.2.1.1.	L'écologie des populations d'organisations mobilisée pour la PEP .....	114
4.2.1.2.	Notre intérêt pour la théorie écologique.....	114
4.2.1.3.	Les ouvertures apportées à notre travail de recherche par la théorie écologique	116
4.2.2.	« L'ENTREPRENEURIAT ET PME » champ de recherche dédié aux PEP	119
4.2.3.	Les apports de Pierre-André Julien à notre travail sur la PEP .....	120
4.2.3.1.	Concernant la territorialité des PME.....	121
4.2.3.2.	Concernant la complexité de la PME.....	122
	Conclusion de la première partie.....	124
	Deuxième partie : Le positionnement théorique de notre proposition d'explications .....	126
5.	Les imperfections de la PEP nées de son adaptation tronquée à l'environnement.....	131
5.1.	L'adaptation tronquée de la PEP à l'environnement .....	131
5.1.1.	Les contraintes de l'environnement à l'adaptation de la PEP .....	133
5.1.1.1.	Le cas des contraintes de l'environnement en inadéquation avec la survie de la PEP	133
5.1.1.2.	Le cas des contraintes de l'environnement institutionnel en illustration .....	134
5.1.2.	Les stratégies de contournement des contraintes de l'environnement par la PEP	135
5.1.3.	L'adaptation tronquée de la PEP avec le truchement de la proximité .....	137
5.1.3.1.	La différence d'attribution entre proximité et environnement.....	137
5.1.3.2.	Le truchement de la proximité dans l'adaptation tronquée de la PEP .....	138

5.1.4.	La double adaptation de la PEP a l'environnement et à la proximité.....	139
5.2.	L'influence de l'adaptation tronquée sur la structure de la PEP : les fonctionnalités structurelles, facteurs de l'adaptation externe de la PEP .....	140
5.2.1.	Notre concept de paramètre de fonctionnalité structurelle.....	141
5.2.1.1.	Les limites du concept de structure .....	142
5.2.1.2.	Le concept de fonctionnalité structurelle proposé.....	142
5.2.2.	L'hypothèse de congruence appliquée aux paramètres de fonctionnalité structurelle.....	143
5.2.2.1.	Les paramètres de fonctionnalité structurelle assimilées à des variables dépendantes .....	143
5.2.3.	Les paramètres de fonctionnalité structurelle de la PEP.....	144
5.2.3.1.	La réduction de l'information aux contingences des proximités .....	145
5.2.3.2.	La transformation organisationnelle discontinue .....	145
5.2.3.3.	La non capitalisation de l'action entrepreneuriale dans le cas de la PEP .....	146
5.2.4.	La justification des trois paramètres de fonctionnalité structurelle proposés	147
5.3.	Les mécanismes organisationnels facteurs d'adaptation interne de la PEP à l'environnement .....	148
5.3.1.	Le mécanisme organisationnel de transformation permanente de la PEP .....	151
5.3.1.1.	La transformation permanente en remplacement de la différenciation / intégration pour la survie de la PEP .....	152
5.3.1.2.	La transformation permanente traduisant un comportement et une stratégie de survie pour la PEP .....	153
5.3.1.3.	La transformation permanente, un contre-exemple de la structure dynamique	154
5.3.2.	Le mécanisme organisationnel de stratégie d'indépendance de la PEP.....	155
5.3.2.1.	Notre constat : la stratégie d'indépendance, présumée préserver la survie de la PEP	156
5.3.2.2.	Des mécanismes organisationnels pour préserver la survie de la PEP .....	157
5.3.2.3.	La stratégie d'indépendance de la PEP en rapport avec l'esprit d'entreprise et la liberté d'initiative .....	158
5.3.3.	Le mécanisme organisationnel de dénormalisation des relations de la PEP avec ses parties prenantes .....	161
5.3.3.1.	La dénormalisation issue du co-ajustement des parties, observée à l'occasion des transactions.....	163

5.3.3.2.	L'influence du co-ajustement des parties prenantes sur la formation de niches écologiques pour la PEP.....	164
5.3.3.3.	La communauté pertinente de l'action collective née de la dénormalisation	166
5.4.	Les limites de l'équilibre de l'adaptation tronquée de la PEP.....	168
5.4.1.	Les limites liées aux fonctionnalités structurelles d'adaptation de la PEP ...	168
5.4.1.1.	Les ressorts internes, point de fragilité de l'équilibre d'adaptation de la PEP	169
5.4.1.2.	Co-ajustement du pouvoir, autre point de fragilité de l'équilibre dans l'adaptation de la PEP .....	171
5.4.2.	Les limites liées aux mécanismes organisationnels d'adaptation de la PEP..	173
5.4.2.1.	La taille, source de fragilité de l'équilibre d'adaptation de la PEP.....	175
5.4.2.2.	La déconstitution, autre source de fragilité pour l'équilibre dans l'adaptation de la PEP	177
6.	Le maintien de la PEP par son intégration collective a des proximités agies .....	182
6.1.	L'intégration pratiquée par la PEP .....	184
6.1.1.	Définition de l'intégration dans le cas de la PEP.....	184
6.1.1.1.	Les types d'intégration intéressant la PEP .....	185
6.1.1.2.	L'adaptation de la PEP par intégration à son organisation globale.....	187
6.1.2.	La logique d'intégration organisationnelle de la PEP .....	188
6.1.3.	L'intégration de la PEP à son milieu d'adaptation .....	190
6.2.	Le processus d'intégration économique mobilisant la confiance pour maintenir la PEP	193
6.2.1.	La confiance suppléant à la vulnérabilité de la proximité dans la formation de l'opportunité.....	194
6.2.1.1.	La confiance est définie dans la littérature comme un mécanisme d'acceptation de la vulnérabilité .....	195
6.2.1.2.	La confiance observée traduit une volonté de muer en opportunité un processus de décision incomplet.....	197
6.2.2.	La confiance renforçant la position de la PEP pour compenser sa vulnérabilité	199
6.2.2.1.	La confiance est définie dans son rôle de combleur de vide par la littérature	199
6.2.2.2.	La confiance observée intervient comme combleur de vide dans la décision d'achat	200
6.2.2.3.	La confiance observée agit comme un raccourci de l'environnement .....	201

6.2.2.4.	La confiance observée est un ressort interne dans le fonctionnement de la PEP et un moyen d'acceptation de risque .....	203
6.2.3.	Les limites de la mobilisation de la confiance dans l'aptitude à la survie de la PEP	203
6.3.	L'intégration collective devenue coadaptation .....	205
6.3.1.	L'intégration collective autour de la dépendance sur les ressources .....	206
6.3.2.	Le maintien de l'état de dépendance sur les ressources par la coadaptation ..	208
6.3.2.1.	Définition de la coadaptation de la PEP .....	209
6.3.2.2.	La co-adaptation organisationnelle déployant une organisation commune efficace	210
6.4.	L'intégration stratégique de la PEP activant la mobilité permanente des proximités agies	211
6.4.1.	L'influence de l'intégration sur la formation des proximités agies .....	212
6.4.2.	La mobilité permanente de la proximité agie .....	213
6.4.2.1.	La mobilité permanente de la PEP dans sa recherche de l'équilibre .....	213
6.4.2.2.	La cartographie de la mobilité interne de la PEP dans son processus d'intégration	214
	Conclusion de la Deuxième Partie .....	216
	Troisième Partie : La corroboration empirique et les enseignements théoriques de notre étude .....	217
7.	Notre hypothèse théorique et la méthode d'observation appliquée .....	220
7.1.	Notre hypothèse théorique .....	220
7.2.	Les objectifs assignés à notre méthode d'observation .....	221
7.3.	La méthode d'observation par réunion d'échanges.....	222
7.3.1.	Une méthode pour un objet complexe.....	222
7.3.2.	Une méthode adaptée à notre problématique .....	223
7.3.3.	La réunion d'échanges revisitée pour nos observations.....	225
7.3.4.	La pertinence constatée de la réunion d'échanges pour notre étude .....	227
7.3.5.	Les difficultés et les limites rencontrées .....	227
7.3.6.	L'apport de la réunion d'échange à notre étude .....	228
7.3.6.1.	Le matériau empirique recueilli grâce aux réunions d'échanges .....	228
7.3.6.2.	Les leçons d'expériences tirées au profit de notre travail de chercheur.....	229
7.4.	Notre démarche d'observation empirique .....	231
7.4.1.	Le déroulé de la démarche, adapté à la complexité de notre terrain .....	231

7.4.2.	L'interview de responsables institutionnels de PME .....	231
7.4.3.	Les PEP à observer.....	233
7.4.4.	Les champs organisationnels à observer .....	233
7.5.	L'observation d'environnements dynamiques .....	234
7.5.1.	Concernant le paramètre « intégration à l'environnement » : .....	234
7.5.2.	Concernant la variable « standards de gouvernance, de production et de ressources » .....	235
7.5.3.	Concernant la variable « pratiques relationnelles d'intégration ».....	236
7.6.	Les limites de notre méthodologie de recherche .....	239
7.6.1.	Les limites liées aux outils de recherche utilisés.....	239
7.6.2.	Les limites liées à la population observée .....	240
7.6.3.	Les limites liées aux contextes des PEP .....	241
7.7.	Les enseignements sur l'usage de la réunion d'échanges .....	242
8.	Nos restitutions concernant les opportunités nées des imperfections des environnements. Le cas de la proximité institutionnelle avec la pratique relationnelle de la corruption.....	245
8.1.	Objectif et déroulement de l'observation .....	245
8.1.1.	La problématique de l'observation.....	245
8.1.2.	Cadre et déroulement de l'observation.....	246
8.1.3.	Cadre et déroulement de l'observation.....	247
8.1.4.	Le maintien des PEP grâce aux opportunités nées des imperfections de l'environnement .....	248
8.2.	Le matériau empirique recueilli .....	248
9.	Nos restitutions concernant les sous-marchés d'opportunités aléatoires. Le cas de la proximité économique avec la pratique relationnelle du marchandage .....	250
9.1.	Objectif et déroulement de l'observation .....	250
9.1.1.	La problématique de l'observation.....	251
9.1.2.	Cadre et déroulement de l'observation.....	252
9.1.3.	L'adoption de standards marginaux de production .....	253
9.2.	Le matériau empirique recueilli .....	253
9.2.1.	Concernant leur standard de qualité .....	254
9.2.2.	Concernant leur partie prenante .....	255
9.3.	Les limites du maintien des PEP .....	256
10.	Nos restitutions concernant les niches de reproduction de l'opportunité. Le cas de la proximité socio-culturelle avec la pratique relationnelle du fihavanana.....	257

10.1.	Objectif et déroulement de l'observation .....	257
10.2.	La problématique observée .....	258
10.3.	Le matériau empirique recueilli .....	259
10.3.1.	Les imperfections de l'environnement à travers les conditions du marché ...	259
10.3.2.	La solution alternative des PEP .....	259
10.3.3.	L'influence des valeurs culturelles à travers le Fihavanana.....	260
10.4.	Les limites du maintien des PEP .....	261
11.	Nos restitutions concernant le foyer de survie collective. Le cas de la proximité agie avec la pratique relationnelle de la complicité .....	262
11.1.	La formation présumée des proximités agies .....	262
11.2.	Les proximités agies, foyers de survie collective.....	266
12.	Nos conclusions sur la corroboration empirique de notre proposition.....	268
12.1.	La révision d'assertions majeures de notre étude.....	268
12.1.1.	Concernant la définition de la proximité.....	269
12.1.2.	Concernant la complexité de l'environnement des PEP .....	270
12.1.3.	Concernant la définition des proximités agies des PEP .....	271
12.1.4.	Concernant la limite systémique du maintien individuel des PEP par leur survie collective	272
12.2.	Le point de notre travail de recherche en immersion sur les PEP .....	273
12.3.	Les perspectives d'ouvertures pour notre travail de recherche .....	274
13.	La faisabilité des enseignements recueillis par notre étude .....	276
13.1.	L'hétérogénéité à privilégier aux histoires de réussite.....	276
13.1.1.	La réussite à travers les valeurs des PME malgaches .....	277
13.1.2.	Des similitudes avec la réussite des start-uppers .....	278
13.1.3.	Le lien entre la réussite et l'adaptation de la PEP malgache.....	279
13.1.4.	Les points communs entre la réussite traditionnelle de la PEP et le management moderne	280
13.2.	Le recentrage de notre problématique et de notre démarche .....	281
13.2.1.	Le recentrage de notre problématique .....	281
13.2.2.	Le recentrage de notre démarche d'analyse .....	282
14.	Les enseignements de notre étude au plan managérial .....	284
14.1.	La problématique revisitée des PME malgaches.....	284
14.2.	La situation des petites entreprises retenues par notre étude .....	286
14.3.	L'inadaptation des PME à l'environnement devenu à l'occasion imparfait .....	289

14.4. Les défaillances stratégiques d'adaptation des PME malgaches aux imperfections de l'environnement .....	291
14.4.1. Les entrepreneurs PME se battaient seuls .....	291
14.4.2. Les PME se cantonnaient en marge de l'économie organisée .....	293
14.4.3. Les PME s'enfermaient dans leur cercle relationnel.....	294
14.4.4. Les PME se contentaient dans leur ambition de se maintenir.....	295
14.5. Les enseignements tirés des défaillances des PME au plan managérial .....	296
15. Les enseignements de notre étude au plan de l'entrepreneuriat.....	298
15.1. L'action entrepreneuriale de la PME en marge de la normalité des entreprises ....	298
15.2. Les comportements gagnants des PME portés par la dénormalisation .....	300
15.2.1. L'acceptation de la vulnérabilité .....	301
15.2.2. La consolidation de la marginalité .....	302
15.2.3. La construction de la proximité relationnelle.....	302
15.2.4. Le repli sur le réseau .....	303
15.3. L'enseignement proposé en faveur de la survie par la marginalité.....	304
Conclusion de la Troisième partie.....	305
Conclusion de la thèse.....	307
Résumé .....	363
Résumé en anglais .....	363

## Liste des tableaux

Tableau 1: Les effectifs des entreprises créées depuis 1980, et depuis 2010 à 2014.....	49
Tableau 2: Entretien ethnographique auprès de deux PEP .....	198
Tableau 3: Entretiens ethnographiques auprès de trois PEP vendeurs d'articles de confections et d'accessoires de mode.....	202
Tableau 4: Description des environnements à observer .....	235
Tableau 5: Population de Madagascar 2015 par tranche d'âges et genre .....	332
Tableau 6: Population de Madagascar par tranches d'âges en 2015 .....	333

## Liste des figures

Figure 1: La population de Madagascar par tranches d'âges et genre en 2015 .....	48
Figure 2: Evolution des établissements créés à Madagascar selon le nombre de salariés de 1980 à 2014.....	53
Figure 3: Nombre des établissements créés à Madagascar selon leur forme juridique de 1980 à 2014.....	54
Figure 4: Nombre de formalités enregistrées sur les entreprises de 1980 à 2014.....	57
Figure 5: Taux de croissance du PIB (%) et crises .....	58
Figure 6: Type d'intégration et mode d'adaptation des PEP.....	214
Figure 7: Les variables et paramètres présumés en actions dans la formation des proximités agies.....	263
Figure 8: : Définition des proximités agies .....	265
Figure 9: Population de Madagascar par tranches d'âge et genre en 2015.....	332

## Liste des annexes

Annexe 1: Présentation du parcours et des motivations de José RASERIJAONA.....	323
Annexe 2: Présentation de la Maison de l'Entrepreneur .....	327
Annexe 3: Statistiques sur la population de Madagascar .....	332
Annexe 4: Les principales personnes ressources .....	333
Annexe 5: Les PEP interviewés .....	340
Annexe 6: Des réunions d'échanges animées par MDE.....	354
Annexe 7: Des conférences - débats animées par MDE à Antsirabe et Tanà Hôtel de ville .	358

# Glossaire des termes et expressions utilisés

## *1. Les imperfections des environnements*

Le terme « imperfections de l'environnement » revêt un aspect normatif, car les imperfections sont déduites de comparaisons établies par rapport à une situation ou à un état de l'environnement qui serait qualifié de « normal » si nous voulons éviter le qualificatif de « parfait ».

Pour nous en tenir au domaine de l'entrepreneuriat PME, nous dirions que les imperfections de l'environnement renvoient à des situations ou des états de l'environnement qui requièrent un effort supplémentaire d'adaptation de l'entreprise, effort qui se traduirait par un surcoût, un rallongement de délai ou une dégradation de performance ou de qualité.

Nous évoquons l'environnement au pluriel pour restituer l'idée que la petite entreprise à tout moment peut être confrontée à des environnements multiples et que l'environnement présent peut enregistrer des modifications et changer d'état à tout moment.

## *2. Les standards marginaux de gouvernance, de production et de ressources*

Nous partons du principe que les entreprises fonctionnent et évoluent en respectant des standards de gouvernance, de production et de ressources, qui sont autant de règles tacites sinon formelles lesquelles interviennent dans leur conformation à leur environnement.

Nous présumons que les standards respectés par les entreprises peuvent être reconnus grâce à trois critères : leur permanence dans la durée, leur transparence d'utilisation, et leur usage par le grand nombre.

Par opposition à ces qualificatifs habituellement reconnus aux standards, nous montrerons que les PEP appliquent des standards de gouvernance, de production et de ressources qui sont marginaux. Sans transgresser aux dispositions légales et sans être répréhensibles vis-à-vis de la morale publique, les standards appliqués par les PEP revêtent un caractère d'exception : ils ne sont pas pratiqués par le grand nombre ni dans la durée, et leur utilisation n'est pas totalement transparente. En d'autres termes, leur usage n'est pas consacré par le cadre des affaires formelles et ne fait pas l'objet de dispositions légales, mais il a cours dans le quotidien des PEP.

A titre d'exemple, dans le domaine des ressources, les PEP font appel à des travailleurs sans contrat formel et à des conditions non conformes aux textes légaux. En matière de gouvernance, elles usent de certains procédés de déclarations pour ne pas souscrire à toutes leurs obligations fiscales. Et dans le domaine de la production, elles contournent les normes administratives de traçabilité de leurs intrants de fabrication alimentaire.

Nous parlons de standards quoique marginaux car leur pratique est « autorisée » de manière récurrente par les vides et incomplétudes des cadres d'exercice d'activités des entreprises.

Nous montrerons que ces standards marginaux peuvent aider à l'aptitude des PEP à se maintenir dans leur environnement.

### *3. Les parties prenantes des PEP*

De manière générale, on désigne par parties prenantes les clients, les fournisseurs, les administrations, les autres entreprises, les organismes et toutes personnes physiques et morales qui constituent directement ou indirectement une communauté d'intérêt, de cause ou de destinée avec l'entreprise. L'intérêt, la cause ou la destinée commune, servis de manière active ou passive, permettent d'identifier les parties prenantes.

Dans le cas des PEP nous donnerons au concept une connotation volontariste plus forte : les parties prenantes sont les entreprises, les clients, les fournisseurs et toutes personnes physiques et morales qui choisissent d'exploiter et de développer ensemble par des pratiques relationnelles partagées un foyer d'opportunités.

Nous voulons anticiper par cet aspect volontariste, l'usage du terme « proximité agie » qui sera l'un des points forts de notre travail de corroboration empirique.

### *4. Les pratiques relationnelles d'intégration*

Les pratiques relationnelles désignent des modes de communication, d'actions ou d'interactions que les PEP utilisent dans leurs relations avec leurs parties prenantes, dans le cadre de leur fonctionnement au quotidien ou dans la poursuite de leurs objectifs opérationnels, ou qui ont une influence sur leur organisation ou leur comportement.

Dans notre présent travail, nous citerons certaines pratiques relationnelles et nous montrerons qu'elles contribuent ou qu'elles influencent l'intégration des PEP à leur proximité.

Leur rôle intégrateur de proximité, que nous présumons mais que nous montrerons dans notre travail d'observation empirique, fait office de ressorts internes permettant aux organisations PEP de s'adapter aux imperfections des environnements.

#### *5. La survie collective*

Comme pour les organisations en général, le terme survie renvoie à l'environnement. Il s'agit de survivre par rapport, malgré ou contre l'environnement.

Nous parlons de survie collective quand elle concerne la PEP et ses parties prenantes impliquées dans la transaction, et quand elle naît de relations, de comportements, d'actions et d'interactions qu'elles effectuent entre elles

En évoquant la survie collective, nous voudrions montrer dans notre travail un processus particulier de maintien d'organisations d'entreprises, dans le périmètre de durée, de permanence et de taille que nous connaissons aux PEP.

#### *6. Les proximités.*

Dans notre travail, nous désignerons par proximité un champ relationnel dans lequel évoluent la PEP et ses parties prenantes.

La particularité que nous voudrions rattacher à ce terme tient dans sa pluralité. Nous montrerons dans notre travail, qu'il n'y a pas unicité de proximité mais plusieurs couches sinon plusieurs cercles relationnels qui se recourent, se font et se défont au gré des conditions de formation des opportunités.

En évoquant des proximités agies, nous voudrions mettre en exergue l'interférence d'actions ou de comportements volontaires de PEP dans la formation des proximités qui débutent par l'interprétation de ces dernières, à l'opposition de proximités subies sur lesquelles les PEP n'ont pas de contrôle ni d'influence.

# Préambule

Je voudrais faire de mon présent travail l'histoire d'un voyage car s'il est habituel de voir des chercheurs commencer une carrière après la thèse, je considère pour ma part que je couronne la mienne avec la présente restitution.

Mon voyage s'est déroulé en quatre périodes :

\_ Le premier m'a permis de former l'idée que l'on pouvait faire quelque chose pour toutes ces activités de la débrouille, pour emprunter le mot de Charmes<sup>1</sup>, quand il décrivait les secteurs informels en Afrique. A Madagascar les entreprises sont enregistrées auprès des administrations mais nous verrons qu'elles ont presque les mêmes comportements organisationnels que leurs sœurs composant ces derniers.

Il a été agrémenté de parcours professionnels et d'expériences de vie<sup>2</sup> dont je relaterai les principaux faits et situations ayant progressivement développé mon intérêt pour la petite entreprise.

\_ Le deuxième périple a commencé lorsque j'ai débarqué dans le bureau de Mr Perseil, avec l'idée quelque part que je pourrais soumettre mon écrit et prétendre soutenir dans les prochains mois ! C'était en Novembre 2009, il a duré cinq ans. Il m'a appris comment passer de constats et d'expériences empiriques à la formulation d'une problématique.

\_ Le troisième a été consacré à la recherche proprement dite, croisant littératures et travail de terrain. Il m'a permis de comprendre que je voulais m'intéresser aux « petites entreprises de proximité » après avoir présenté un mémoire sur les « entreprises informelles » et des projets de thèse sur des « microentreprises » et des « très petites entreprises ».

Les séminaires au LIRSA m'ont donné le goût de faire ce qu'ils appelaient des observations participantes, au point de me faire oublier qu'il fallait déposer un jour un écrit. Il faut signaler que les paradigmes, les tendances organisationnelles et les mécanismes structurels que je

---

<sup>1</sup> Charmes Jacques (1987) \_ « le secteur informel en Afrique », Ingénieur ORSTOM auprès de l'INSEE, in Revue du Tiers Monde, t. XXVIII N°112 oct - dec 1987

<sup>2</sup> Annexe 01\_ Présentation du parcours et des motivations de José Raserijaona

découvrais, je pouvais en parler et m'en inspirer dans mon activité professionnelle et dans les réunions que j'organisais à la Maison de l'entrepreneur<sup>3</sup> créée à mon initiative.

\_Enfin, le quatrième périple du voyage sera décrit en quelques lignes dans la conclusion de la thèse. Il fera entrevoir les nouvelles pistes de réflexions et d'actions que pourront m'autoriser après les observations du jury, les assertions et les leçons d'expériences que j'ai présentées dans le présent document.

#### NOTE SUR NOTRE STYLE DE REDACTION

A la différence des publications en thèse dont nous avons eu l'occasion d'apprécier le style académique et la solennité des exposés, notre présent travail conjugue souvent ses verbes à la première personne du pluriel et précipite ses exposés dans des raisonnements jalonnés d'allers retours au ton parfois dialectique.

Notre style de rédaction prend sa justification dans notre démarche pour une recherche abductive:

Nous avons choisi la voie de l'exploration hybride, en procédant à des allers retours entre des observations empiriques et des connaissances théoriques, la théorie donnant du sens au matériau empirique recueilli dans une démarche abductive ainsi que le définit Thietart (2007)<sup>4</sup>.

Nous vous en remercions.

---

<sup>3</sup> Annexe 02 \_Présentation de la Maison de l'entrepreneur

<sup>4</sup> Thietart A.R Méthodes de recherche en management, Belgique, Dunod, 2007, p.72

# Introduction

Nous avons souvent été aux premières loges dans notre parcours professionnel pour observer les petites entreprises qui naissent et disparaissent, tandis que d'autres naissent et disparaissent à leur tour. Et nous nous demandions pourquoi les entrepreneurs continuent-ils d'en créer ?

C'est ainsi que nous avons commencé à nous intéresser aux petites entreprises et à leur survie, et que nous avons décidé de leur consacrer notre présent travail de recherche.

## NOTRE INTERET AXE SUR LA PETITE ENTREPRISE

Nous avons choisi de les baptiser « petites entreprises de proximité » ou PEP, mais on les reconnaîtra dans certains milieux parmi les « organisations informelles », dans d'autres on les prendra pour des « très petites entreprises » voire des « PME », enfin les juristes les désigneront par « entreprises individuelles », plus rarement par « Sociétés à responsabilité limitée ou unipersonnelle ».

Nous ne voulions pas utiliser l'une ou l'autre de ces dénominations consacrées car notre travail de recherche ne s'intéresse pas à leurs critères d'identification, lesquels renvoient à la non traçabilité pour les organisations informelles, à la taille dans le cas des TPE-PME, ou à la forme juridique pour les entreprises individuelles ou à responsabilité.

Nous voudrions étudier des entreprises que nous qualifions de « petites » en raison de leurs comportements d'organisation, et que nous spécifions de « de proximité » car elles évoluent dans un périmètre territorial limité.

Et nous avons retenu ces deux critères parce que nous estimons qu'ils sont liés au phénomène économique de multiplication des créations de certaines entreprises que nous voulons observer. Pour les compléter, nous dirons que les PEP mettent en œuvre des stratégies de survie et d'indépendance.

Nous affinerons au cours de notre travail les concepts évoqués ci-dessus pour définir les PEP et évaluer si on peut en parler en termes de population homogène. En attendant, nous devons avancer et convenir d'une définition pour les désigner, à charge de la compléter ou de la corriger.

Pour nous permettre de désigner les PEP en les distinguant d'autres formes d'organisations et d'autres types d'entreprises, nous avons rassemblé dans les paragraphes suivants leurs

caractéristiques et leurs comportements que nous avons retenus de nos expériences et de nos parcours :

- Les PEP sont des entreprises créées et animées par un entrepreneur, agissant seul ou en groupe, motivé par un objectif de résultat et obéissant à un souci de rationalité économique. Elles sont enregistrées légalement mais leurs activités ne sont pas formellement retracées dans les comptabilités régulières. Elles ont pour objet premier de pourvoir un emploi rémunéré à l'entrepreneur et des revenus variables, temporaires ou d'appoint aux collaborateurs de ce dernier.
- Les comportements des PEP sont caractérisés par la flexibilité de leur organisation et de leurs relations avec leurs parties prenantes, et par la mobilité de leurs activités. Nous verrons dans quelle mesure ces comportements nous permettront de leur conférer le qualificatif de « petites entreprises », indépendamment des critères de taille ou de forme communément admis.
- Les PEP se distinguent par leur relation avec la proximité, en exploitant des opportunités tirées de la proximité territoriale et en puisant des ressources dans la proximité relationnelle. Nous parlons de proximité relationnelle car elles emploient des membres de la famille ou des connaissances, elles utilisent des moyens appartenant à la vie privée de l'entrepreneur, et elles s'appuient sur des réseaux de connaissances pour se développer.
- Les PEP traduisent dans leurs stratégies d'organisations la volonté de leur entrepreneur de survivre et de rester indépendant.

Ces caractéristiques et ces comportements viennent des idées que nous avons pu nous faire en côtoyant des PEP avec beaucoup de curiosité et d'intérêt, mais nous ne saurions pas dire à ce stade s'ils constituent un ensemble cohérent. Il nous reste à les corroborer de manière scientifique.

Ainsi définies, les PEP peuvent être par l'une ou l'autre de leurs caractéristiques des TPE, des PME, des organisations informelles, des entreprises individuelles ou des entreprises à responsabilité. Notre travail de recherche va devoir s'imposer des exigences de faisabilité

théorique dans le sens de McKelvey (1979)<sup>5</sup> pour en dégager une population homogène, et appliquer des conditions d'observations participantes (Peneff 2009)<sup>6</sup> associées à des entretiens ethnographiques (Mauss 1967)<sup>7</sup> pour l'étudier.

Nous voudrions également évaluer dans quelle mesure la "réunion d'échanges" pourrait constituer une méthode d'observations adaptée à notre étude, à l'instar d'un dispositif qui pourrait nous aider à maintenir les analyses "enracinées" dans le sens du « grounded theory » décrit par Glaser et Strauss (1973)<sup>8</sup> et à éviter des interprétations « loin des données » (de Sardan 1996)<sup>9</sup>.

Enfin, dans le titre de notre document, nous avons choisi d'annoncer une approche écologique et de nous en tenir au domaine de l'entrepreneuriat, car ayant eu l'occasion de les approfondir dans notre parcours de recherche, nous pensons qu'ils peuvent constituer des sources d'explications à la survie des PEP. D'emblée, nous notons cependant qu'ils mobilisent des concepts empruntés aux grandes entreprises que nous aurons à moduler pour les ramener au contexte de ces dernières.

## NOTRE CURIOSITE FOCALISEE SUR LE PHENOMENE DE LA SURVIE DES PEP

Notre analyse, que nous restituons de manière détaillée plus loin, a montré en s'appuyant sur des statistiques et sur l'avis de responsables institutionnels de PME<sup>10</sup>, que les entreprises de forme juridique individuelle de moins de cinq salariés constituent la quasi-totalité des créations d'entreprises à Madagascar et qu'elles sont inaptes à durer et à grandir. Les mêmes responsables interviewés ont déclaré que la multiplication de leurs créations traduisait l'engouement des entrepreneurs à leur endroit et s'expliquait par leur adaptation à l'environnement.

Elles seront au centre de notre étude sous la dénomination de « petites entreprises de proximité » ou PEP, et leur instabilité dans la durée, du point de vue de leurs activités, de leur statut

---

<sup>5</sup> McKelvey, B, 1979, "Organizational Specialization", M.C. Pinder and L. Moore (eds), Middle range theory and the study of organisations, Boston, Martinus Nishoff, 1979

<sup>6</sup> PENEFF J. 2009 le goût de l'observation, comprendre et pratiquer l'observation participante. La Découverte. Paris

<sup>7</sup> MAUSS M. 1967 Manuel d'ethnographie Payot Paris

<sup>8</sup> GLASER B. G. et STRAUSS A. L., 1973, The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, Eldin, CHICAGO

<sup>9</sup> SARDAN Olivier, 1996, « L'économie morale de la corruption en Afrique », Politique africaine, n° 63, octobre 1996, pp. 97-116.

<sup>10</sup> Nous avons interviewé des responsables institutionnels de PME le long de notre travail de recherche, ils sont Présidents de Chambre de commerce, d'associations professionnelles de PME, banquiers, directeur des impôts et expert-comptable. Voir en annexe leur présentation.

institutionnel et en termes de croissance sera désignée par « leurs imperfections », car les publications scientifiques que nous mobiliserons décrivent que de manière générale les petites entreprises adaptées durent et grandissent.

Notre description des PEP en fait un cas d'espèce, ce qui, dans notre travail, ferait mériter à leur phénomène l'appellation de « problématique PEP ». Nous en ferons notre problématique de thèse que nous formulons de la manière suivante :

*Si nous considérons que les "petites entreprises de proximité" sont adaptées à leur environnement, pourquoi sont-elles inaptes à durer et à grandir dans leur statut et dans leurs activités ? En d'autres termes, comment expliquer leurs imperfections ?*

*Et pourquoi les entrepreneurs continuent-ils d'en créer en dépit de ces dernières ?*

## LE PLAN DE NOTRE DEMARCHE DE RECHERCHE

A l'instar d'une démarche d'audit<sup>11</sup>, notre plan prévoit trois étapes d'analyses :

\_ Dans un premier temps, nous voudrions comprendre l'origine, le contexte et la complexité de notre problématique. Nous intitulerons cette partie de notre travail : LA FORMATION ET LA COMPLEXITE DU PHENOMENE PEP (PREMIERE PARTIE)

\_ Dans un deuxième temps, l'identification des écarts entre la construction sociale de la réalité de la PEP et le référent logique de son processus de survie devrait faire ressortir ce que les comportements et les mécanismes de la PEP présentent de spécifique par rapport aux organisations décrites dans les littératures, permettant de comprendre et d'expliquer notre problématique.

La réalité de la PEP peut être cernée à travers ses comportements, ses mécanismes et son organisation, au moyen de nos observations et de nos interviews.

Les éléments spécifiques à la PEP apparaissent dans la mesure où ses comportements, ses mécanismes et son organisation contredisent ou diffèrent des pratiques et des paradigmes décrits par les publications scientifiques qui constituent le référent logique, mentionné plus haut, de son processus de survie.

---

<sup>11</sup> L'impétrant supervise les équipes d'organisation et d'audit d'un groupe de sociétés de télécoms à Madagascar\_ 1200 effectifs

L'intérêt de l'exercice est de cerner dans quelle mesure les écarts identifiés peuvent laisser envisager à travers les imperfections des PEP de nouvelle manière des organisations de fonctionner dans leur processus de survie.

Cette deuxième partie aura pour titre : « le positionnement théorique de notre proposition d'explication de la problématique », ou tout simplement « LE POSITIONNEMENT THEORIQUE DE NOTRE PROPOSITION ». (DEUXIEME PARTIE)

\_ Dans un troisième temps, nous voudrions approfondir l'analyse des écarts identifiés en les observant mis à l'œuvre dans des processus empiriques de PEP en action.

L'intérêt en est de se déterminer entre les deux cas suivants : les écarts constituent-ils des symptômes de singularité d'organisations ou signalent-ils des phénomènes traduisant de nouvelle manière de survivre ?

Dans la première option, notre étude aura permis de nous assurer que les imperfections des PEP peuvent être expliquées par les publications disponibles, lesquelles affirment par ailleurs que les organisations sont toutes différentes et qu'il n'y en a pas une qui ressemble à une autre (Saussois 2007)<sup>12</sup>, elles se réfèrent bien entendu à des formes organisationnelles en action.

Dans la deuxième option, il faudra constater que les imperfections des PEP sont en fait des signes symptomatiques que celles-ci expérimentent de nouvelle manière de survivre.

Pour considérer les deux options, des hypothèses théoriques sur la manière de survivre de la PEP pourraient être avancées pour compléter les explications recueillies de l'analyse des écarts citée plus haut.

Ces hypothèses théoriques viendront compléter les explications insuffisantes du référent logique qui ont fait apparaître les écarts mais elles requièrent leur corroboration avec du matériau empirique.

Après avoir finalisé notre travail de corroboration, il conviendra d'étudier si les leçons d'expériences tirées de l'analyse de la problématique PEP ouvrent de nouvelles pistes de réflexions sur la manière d'entreprendre de la PME.

---

<sup>12</sup> SAUSSOIS Jean Michel, 2007, Théorie des organisations, Paris, La Découverte

Les publications scientifiques évoquent l'apparition de nouvelles tendances dans les formes organisationnelles (Cremadez 2004)<sup>13</sup> augurant de nouvelles manières de s'adapter à un environnement désormais perçu à travers sa transformation.

Nous gardons présent à l'esprit que la quasi-totalité des entreprises créées à Madagascar depuis 1984 avaient la forme de PEP, et nous persistons à penser que ce constat peut receler d'autres phénomènes à comprendre dans le processus de survie de la petite entreprise.

Cette troisième partie de notre travail portera le titre de « LA CORROBORATION EMPIRIQUE ET LES APPORTS DE NOTRE PROPOSITION ». (TROISIEME PARTIE).

#### LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DANS L'ORIENTATION DE LA RECHERCHE

Nous nous sommes fixé des enjeux pour notre travail, lesquels vont influencer l'orientation et le contenu de ce dernier. Ils vont également nous servir de critères pour apprécier dans quelle mesure la qualité et la portée du travail fourni auront permis d'apporter notre part de contribution à la recherche, notamment en termes de nouvelles pistes de réflexions dans les axes suivants :

- Si d'un côté, les grandes entreprises procèdent à des réformes organisationnelles et de structure pour s'adapter à l'environnement, et si de l'autre, nous présumons que les PEP survivent dans un environnement similaire, notre travail pourra montrer que des combinaisons de variables structurales, de variables stratégiques et de variables environnementales peuvent favoriser la réussite des organisations, même si l'acception du terme réussite reste à définir d'un type d'entreprise à l'autre.
- Si nous pouvons montrer que la réussite de la PEP traduit une manière de réaliser des activités d'entreprise, alors nous pourrions cerner dans quelle mesure l'entrepreneur PEP qui les met en œuvre peut être différent de l'entrepreneur traditionnel, et en nous appuyant sur la réussite de la PEP, nous pourrions ouvrir de nouvelles pistes de réflexions sur la place et le rôle de l'entrepreneur dans l'entreprise.

Enfin, l'exemple de la PEP, nous le montrerons, dément le triptyque unité de temps, de lieu et d'action, ce qui ouvre de nouvelles perspectives quant au périmètre de l'entrepreneuriat.

---

<sup>13</sup> CREMADEZ Michel, 2004, Organisations Et Stratégie, Paris, Dunod

Première partie

La formation et la complexité du phénomène

PEP

Lors de la présentation de notre projet de thèse, un chercheur nous a fait remarquer que proposer une nouvelle typologie des petites entreprises n'aurait pas grand intérêt, et qu'il faudrait dépasser le descriptif et oser prendre le risque d'avancer de nouvelles choses. Nous ne voudrions pas parler de nouvelles choses, car la réalité des PEP apparaît dans les statistiques officielles de Madagascar depuis 1984.

Un autre chercheur nous a demandé « qui a parlé de PEP ? ». Effectivement, il nous aurait été plus facile d'user d'un patronyme ou d'un concept qui sont déjà établis dans les publications scientifiques mais notre sujet n'aurait pas intéressé les chercheurs. *Nous avons dû forger notre propre vocabulaire* pour parler d'organisations inclassifiables au regard des études réalisées sur l'entrepreneuriat. Dans cette démarche, nous avons dû évoquer des éléments empiriques pour étayer de nouveaux termes et concepts et partager leur compréhension avec d'autres chercheurs, *bien avant d'entamer la Troisième Partie* réservée à la corroboration de nos hypothèses théoriques.

Nous voudrions montrer dans cette Partie comment notre parcours personnel a influencé la formation du concept dans notre démarche et quels sont les éléments qui constituent le contexte de la survie des PEP.

Nous voudrions également cerner la complexité du terme « proximité » dont nous nous servons pour distinguer les petites entreprises que nous voulons étudier.

Nous allons ainsi développer les trois chapitres suivants :

\_Chapitre 1\_ LES CONCEPTS D'OPPORTUNITE ET D'ESPRIT  
ENTREPRENEURIAL PORTES PAR LA PEP

\_Chapitre 2\_ LE CONTEXTE DE LA SURVIE DES PEP

\_Chapitre 3\_ LA COMPLEXITE DE LA PROXIMITE, A LA FOIS RACCOURCI ET  
VARIANTE DE L'ENVIRONNEMENT POUR LA PEP

A ce stade, notre travail nous aura montré que le phénomène des PEP fait remonter des faits, des situations et des mécanismes dont nous aurons besoin de montrer qu'ils relèvent d'une même réalité sociale de petites entreprises. Pour ce faire, nous allons l'asseoir sur deux postulats auxquels nous adosserons notre référent théorique, constitué de l'ensemble des publications que nous mobiliserons pour donner du sens à notre démarche dans le quatrième chapitre suivant.

#### Chapitre 4 LES POSTULATS ET LE REFERENT THEORIQUE DE NOTRE DEMARCHE

# 1. Les concepts d'opportunité et d'esprit entrepreneurial portés par la PEP

Notre parcours de recherche a été axé sur la compréhension de la survie de la petite entreprise. Nous voudrions restituer dans les paragraphes suivants les matériaux ramenés de ce parcours lesquels nous ont influencé dans le choix de notre sujet et de notre démarche de recherche.

## 1.1. Les matériaux ramenés de notre parcours en propédeutique

Lorsque nous avons commencé à suivre les séminaires des cours propédeutiques en novembre 2009, nous étions animés de la conviction qu'il fallait rétablir l'image et l'intérêt des organisations informelles à Madagascar tant dans les valeurs sociales que dans leur utilité économique.

Nous avons appris par la suite que la recherche ne pouvait pas servir une profession de foi car il n'était pas question d'avancer des affirmations sur des réalités que l'on croyait connaître. L'orientation de notre mémoire propédeutique<sup>14</sup> a cependant continué de refléter notre engagement initial comme le montre son titre : « LES ORGANISATIONS INFORMELLES SONT-ELLES A L'AVANT-GARDE DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS ? Cas des organisations informelles de l'artisanat à Madagascar »

La dénomination d'organisation informelle que nous avons utilisée dans notre mémoire reprend celle utilisée dans des enquêtes et des publications sur des économies d'Afrique que nous avons eu l'occasion d'étudier. Elle traduit des points de vue qui se sont focalisés sur la multiplication des secteurs informels et sur leur apport croissant en termes d'emplois et de revenus aux ménages.

---

<sup>14</sup> Validé en mai 2013 par le LIRSA

Nous restituons dans les paragraphes suivants quelques assertions que nous avons tirées de nos observations et de nos analyses en propédeutique, et dont nous voudrions faire usage dans notre travail de thèse.

### 1.1.1. Des remarques méthodologiques à retenir des organisations informelles

**Nos réflexions au cours de nos travaux de mémoire propédeutique nous ont permis d'avancer quatre remarques** qui nous paraissent essentielles par rapport à notre engagement à l'endroit des petites entreprises et donc pour la suite de notre travail.

La première remarque est que certaines organisations en Afrique ont été qualifiées d'informelles pour des raisons qui relevaient du secteur formel : leurs activités n'étaient pas suivies par une comptabilité régulière et échappaient aux comptes nationaux, et leurs formes diverses et variables ne correspondaient pas aux formes d'entreprises connues de l'avis public. Elles n'étaient pas considérées comme des organisations en action.

La deuxième remarque est que malgré leur caractère éphémère et leur mobilité, elles correspondaient aux définitions de l'organisation décrites dans les littératures, notamment par:

\_ Weick<sup>15</sup> (1995) qui la voit à travers des événements et des causalités

\_ Katz et Kahn<sup>16</sup> (1966) qui la décrit dans une approche systémique,

\_ et Khandwalla<sup>17</sup> (1976) qui la cerne à travers ses éléments constitutifs

La troisième remarque est qu'il était possible d'appréhender leur organisation à travers leur comportement. Et nous l'avons montré en étudiant le comportement de trois organisations informelles que nous avons choisies pour illustrer notre mémoire.

Nous avons ainsi observé leur comportement à travers les quatre processus suivants : le pilotage stratégique, la coordination des tâches, le contrôle opérationnel et les interventions d'experts.

---

<sup>15</sup> WEIK K. E (1995) "Sensemaking in Organizations », Sage Publications, USA

<sup>16</sup> KATZ D. et KAHN R. (1966) "The Social Psychology of Organizations". L Wiley

<sup>17</sup> Khandwalla P.N 1976, The design of organizations, New York, Harcourt Brace Jovanovich Inc

La quatrième remarque que nous avons explorée porte sur l'évolution de certaines organisations informelles. Nous avons avancé que les trois organisations informelles choisies pour notre observation ont évolué en pratiquant une forme de mutualisation structurelle. Le plus intéressant était que nous avons pu établir des parallèles entre leur évolution et des tendances d'organisations modernes décrites par les littératures. Nous en parlerons dans la Division suivante.

### 1.1.2. Des tendances à suivre sur les organisations modernes

Notre exploration dans le cadre du mémoire nous a fait penser que l'on pouvait faire des parallèles entre les comportements des organisations informelles au cours de leur mutualisation structurelle et ceux d'organisations modernes décrites par certaines littératures. Nous avons considéré la mutualisation structurelle comme un processus d'adaptation des premières et les littératures ont avancé de nouvelles tendances organisationnelles qui aidaient à mieux s'adapter également à l'environnement.

Les deux types de comportements convergeaient avec le modèle entrepreneurial de Hernandez (2009)<sup>18</sup> mais nous ont fait remarquer aussi d'autres publications dont les suivantes.

- En paraphrasant Hernandez (2009) le concept de modèle entrepreneurial peut être décrit en ces termes: « toutes les évolutions actuelles [de l'entreprise] conduisent à une entreprise matrice, réunion d'entreprises internes employant un personnel ayant lui-même une vision entrepreneuriale de l'ensemble. En d'autres termes, une entreprise holomorphe où chaque partie intègre le tout, c'est-à-dire où chaque partie de l'entreprise est une entreprise : l'organisation globale est une entreprise, chaque partie de l'organisation est une entreprise, et chaque membre de l'organisation est une entreprise à part entière ».
- Parmi les littératures dont nous parlions plus haut, nous avons remarqué les publications de Basso (2004) qui ont mis en avant l'intrapreneuriat, un système où les managers à l'intérieur de l'entreprise se comportent eux-mêmes comme des entrepreneurs. L'approche de Basso nous a permis de comprendre que l'on

---

<sup>18</sup> HERNANDEZ Emile-Michel, 2009, L'entrepreneuriat, approche Théorique, Paris, L'Harmattan

peut être entrepreneur sans la structure formelle de l'entreprise. C'est un constat qui a grandement contribué à notre éclairage sur les petites entreprises qui travaillent de concert comme si elles appartenaient à une organisation plus grande.

- *En parlant de comportements d'organisations modernes, nous avons également retenu les concepts de structure dynamique.* En effet, là où l'avis public voyait des structures inconsistantes, volatiles ou fuyantes chez les organisations informelles, nous avons tendance à remarquer des structures qui s'adaptaient à des environnements multiples et changeants nous renvoyant à la structure dynamique de Cremadez (2004).
- *Dans les publications en question, l'environnement était perçu à travers sa transformation.* Ainsi, Cremadez (2004) a défini les axes d'un changement de paradigme pour répondre à la transformation de l'environnement<sup>19</sup> en ces termes : « un paradigme qui permet de concevoir les structures d'organisation, aux contours flous et changeants, en équilibre instable au sein d'un jeu de forces complexes et aléatoires, afin qu'elle soit capable de réagir pratiquement en temps réel pour maintenir leur cap en adaptant autant de fois que nécessaire la trajectoire suivie pour atteindre les objectifs visés ».

A noter que cette citation nous a interpellé au point d'inspirer l'esprit dans lequel nous avons tourné le titre de notre présent travail : autour de la question de mouvement et d'équilibre.

### 1.1.3. Des matériaux confortant notre intérêt pour les petites entreprises

Les enseignements essentiels que nous avons retenus de nos travaux pour le mémoire propédeutique nous ont confortés dans notre volonté de nous intéresser aux petites entreprises.

- Ils nous ont appris à mieux moduler la portée des désignations conventionnelles.

---

<sup>19</sup> CREMADEZ MICHEL, Organisations et Stratégie, Paris, DUNOD, 2004 p.195

Ainsi notre jury de propédeutique nous a conseillé d'éviter le terme « organisations informelles » qui porte en lui-même une façon de voir et parfois un engagement. Nous avons ainsi préféré utiliser par la suite le terme « très petites entreprises » ou TPE dans notre projet de thèse, ce terme devant être a priori neutre.

Cette démarche nous a conduit également à nous pencher sur la requalification de « petites » dans « petites entreprises » ou dans « très petites entreprises », curiosité qui sera longuement creusée dans notre thèse.

- Nous avons compris l'étendue des possibilités derrière la qualification de petites entreprises

Il est d'usage courant de considérer que « petites » renvoie à des tailles de structure ou à des volumes d'activités. Nous voudrions pour notre part qualifier les entreprises de « petites » en raison de leurs caractéristiques et de leurs comportements.

Dans une réunion sur les risques de crédits en Mars 2015 à laquelle nous participions, le Directeur de la banque<sup>20</sup> regrettait l'erreur de perception de son analyste qui s'est arrêté sur les deux milliards d'ariary<sup>21</sup> de chiffres d'affaires pour décrocher en faveur d'un collecteur de riz un crédit de trois cent millions. La banque avait affaire à une entreprise moyenne si l'on s'en tenait aux chiffres et la limitation des concours aux petites entreprises, une règle destinée à contenir les risques de crédit, a été de ce fait contournée.

L'activité de collecteur de riz s'appuie sur une équipe mobile géographiquement, variable selon les sites de production locaux, dont l'essentiel du travail est fait de relationnel : le collecteur de riz était une petite organisation qui n'avait pas la capacité d'absorber le crédit octroyé ni de gérer son remboursement. Nous évoquerons de manière plus détaillée cet exemple dans notre thèse.

- D'autres publications nous ont convaincu de nous intéresser aux entreprises qui choisissent de rester petites

Etre une petite entreprise est généralement admis comme étant la conséquence sinon le résultat d'une activité limitée ou d'un projet d'entreprise peu ambitieuse. Dans nos travaux, nous

---

<sup>20</sup> L'impétrant est invité en tant qu'expert à certaines réunions des banques de la place pour échanger sur l'environnement des PME

<sup>21</sup> 3300 ariary vaut un euro

penserions comme Desreumaux (1992) : être une petite entreprise peut relever d'un choix stratégique.

Dans cet ordre d'idées, Desreumaux<sup>22</sup> (1992) parle « des transformations qui correspondent à l'abandon du modèle de la grande entreprise intégrée comme mode de développement, pour retrouver, à travers la désintégration verticale, l'exploitation de compétences distinctives et la constitution de réseaux stratégiques aux frontières fluctuantes, les avantages de souplesse, de dynamisme et de capacité d'adaptation de l'organisation de petite taille » .

Malheureusement pour mener à bien notre travail de recherche, il nous faudra plus d'idées novatrices car les littératures disponibles sur les organisations parlent davantage des petites entreprises appelées à grandir et des grandes entreprises qui ont commencé petites.

## 1.2. L'évocation des concepts de sélection et d'intégration dans notre projet de thèse

### 1.2.1. Evoquer l'idée de sélection naturelle sans mobiliser Darwin

Nous avons présenté un premier projet de recherche en thèse sur le thème « POUR UNE APPROCHE DARWINIENNE DES ORGANISATIONS. ETUDE DE CAS : EVOLUTION ET SURVIE DE MICROENTREPRISES MALGACHES »

Nous étions enthousiaste à l'idée de creuser le concept de sélection naturelle que Darwin évoque pour expliquer la perspective de survie des organisations, car il présentait le mérite de combler le vide de réponses devant notre questionnement.

Mais à bien y réfléchir, il y avait un fossé entre notre souhait de disposer d'une réponse qui résolvait toutes nos questions en suspens et l'idée de la sélection naturelle qui décidait quelles organisations pouvaient vivre et lesquelles allaient disparaître<sup>23</sup>. Pourtant certaines publications semblaient aller dans notre sens, lorsqu'elles constatent par exemple que certaines formes et certains choix stratégiques, comme le choix entre devenir une organisation "spécialiste" ou "généraliste", ont des effets sur les chances de survie, mais ces choix se font sur la base d'une

---

<sup>22</sup> DESREUMAUX Alain, Structures d'entreprises, Evreux, VUIBERT GESTION, 1992 p.166

<sup>23</sup> TORT P. (1989) « Darwin C. : L'Origine des Espèces », Editions La Découverte, Paris

information tellement imparfaite qu'il ne s'agit guère que d'un coup de chance. (Tessier et Tellier, 1991)<sup>24</sup>.

Dans ce projet de thèse abandonné, l'évocation de la sélection naturelle devait nous servir de coupe-retenu pour mettre fin à des quêtes de réponses sans suite sur la mécanique de la survie des organisations. En d'autres termes, sans vouloir déformer les conclusions de la littérature, nous voulions prendre le raccourci de dire qu'augmenter durablement les chances de survie est hors du contrôle des organisations; il n'y a pas de formules connues ni de solutions standards pour survivre plus longtemps, et c'est ce constat « d'impuissance » qui nous a renvoyé au pouvoir de la sélection naturelle.

*Nous avons pris la peine d'écrire les paragraphes précédents pour en arriver à cette dernière phrase* qui nous ouvre depuis cette interview une nouvelle voie de réflexion extraordinaire pour notre travail : « *et si effectivement des PEP éphémères assuraient mieux la survie de leur entrepreneur qu'une entreprise durable ?* »

### 1.2.2. Proposer l'intégration comme perspective de survie des entreprises

Nous sommes resté dans la ligne de la perspective écologique de survie avec notre projet de thèse, validé le 15 Mars 2014, sous le titre « LE ROLE DE L'INTEGRATION DANS LE PROCESSUS DE SURVIE ET DE DEVELOPPEMENT DES JEUNES ORGANISATIONS. LE CAS DES TPE MALGACHES ».

La critique du jury lors de la présentation du projet de thèse a essentiellement porté sur l'emprunt aux grandes entreprises des principaux concepts utilisés, et sur le nombre trop élevé des entreprises proposées à l'observation. Sa recommandation allait en faveur d'un story telling, une démarche exploratoire, plutôt que vers un essai de typologie de la vulnérabilité des TPE. Il a conseillé d'explorer le comment de la survie et de l'évolution de la TPE, et de démontrer la mécanique de leur changement organisationnel dans le sens des travaux de Greiner (1998)<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Tessier R. et Tellier Y., 1991, « Théorie de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements », Québec, PUQ, 1991, p.231-274

<sup>25</sup> GREINER Larry (1998) « Evolution and Revolution as Organizations grow » Harvard Business Review May June 1998

Ces conseils nous ont été d'une grande utilité sur notre approche du terrain et sur la manière de combiner le matériau empirique avec les enseignements des publications scientifiques.

Fort de ces remarques, nous avons réactualisé notre projet de thèse et adopté le titre provisoire de « LA REUSSITE DE LA TPE, UN CONTRE EXEMPLE DE L'ENTREPRENEURIAT TRADITIONNEL. LE CAS DES TPE MALGACHES ».

Mais nous avons choisi sur le conseil de notre directeur de réajuster notre démarche, car la référence à l'entrepreneuriat traditionnel est mal aisée à défendre étant données la diversité et l'hétérogénéité des petites entreprises, d'autant qu'elle revêt un aspect normatif.

Par la suite, grâce au support des séminaires du LIRSA, nous avons été amené à admettre que si nous adoptons une démarche de recherche dans une perspective écologique, il serait intéressant de nous positionner directement par rapport à la théorie écologique de Hannan et Freeman.

### 1.3. La convergence de nos activités sociales vers la PEP

#### 1.3.1. Nos expérimentations vers la découverte de l'entrepreneuriat PME

Nous avons passé une vingtaine d'années dans la banque et les finances, avec trois règles professionnelles en tête : méticuleux avec les chiffres, ponctuel avec les horaires et réservé dans les actes et les paroles. Et nous regardions de l'autre côté du guichet, souvent avec admiration ces décideurs d'entreprise qui pouvaient gérer leur temps, lancer des projets et se féliciter de leurs résultats. Nous avons ainsi décidé de mener quelques initiatives vers l'entrepreneuriat parallèlement à nos obligations de bureaucrate. Elles n'ont pas abouti à des résultats spectaculaires, mais elles ont attisé notre curiosité sur la chose des entreprises. Nous voudrions rapporter ci-après les quelques enseignements que nous en avons recueillis.

En 1984, nous avons créé en partenariat avec un lycée catholique d'Antananarivo<sup>26</sup>, une filière de formation de deux années qui devaient préparer les jeunes bacheliers à des activités commerciales. A notre regret, le centre de formation aux activités du commerce (CFAC) prit la

---

<sup>26</sup> Le Saint François Xavier d'Antanimena dont l'impétrant est ressortissant

forme d'une filière d'enseignement théorique de plus après notre départ en 1999<sup>27</sup>. En fait, la seule ouverture sur la vie professionnelle était les séminaires d'études de cas que nous avons animés.

Le CFAC fut une déception pour nos ambitions entrepreneuriales, car nous avons appris par la suite que beaucoup d'étudiants avaient continué dans des universités, d'autres avaient trouvé du travail, très peu s'étaient lancés dans des projets d'entreprise, et aucun n'avait fait de réussite d'affaires à notre connaissance. Le CFAC nous a appris cependant que le métier d'entrepreneur ne se développait pas sur les bancs d'une école.

Notre deuxième initiative a été de créer en 2000 une association de micro entrepreneurs de l'artisanat avec une vitrine de représentation à Montréal. Nous avons consacré trois années « sabbatiques<sup>28</sup> » au magasin Art et Quartz<sup>29</sup> qui exposait, vendait et prenait des commandes pour les articles artisanaux que produisait notre association C-FOR-C<sup>30</sup>. Nous avons dû abandonner le projet pour revenir dans la grande organisation en 2003<sup>31</sup> car le décalage entre les standards de production de C-FOR-C et les attentes de nos clients québécois avait fini par avoir raison de nos ressources.

Nous avons ainsi appris que nos produits n'étaient pas destinés au grand marché, en d'autres termes ils ne s'adressaient pas à tout le monde. Ils n'intéressaient que certains clients et exigeaient certains accompagnements dans ses modalités de vente, en l'occurrence une sorte de mise en condition devant faciliter l'acceptation des produits. Pour l'illustrer, nous devions parler des bienfaits de certaines pierres en vendant des figurines sculptées en pierres naturelles.

C'est de là que l'idée de marché résiduel nous est venu, en reconnaissant que notre expérience avait échoué car nous voulions vendre « n'importe quel produit » à tout le monde. Avec le recul, nous dirions que nous aurions dû choisir l'emplacement de notre magasin de manière à faire correspondre le marché résiduel (celui de nos produits) au marché de la proximité (celui de notre voisinage). Nous développerons le concept de marché résiduel dans la Partie 2 de notre étude.

---

<sup>27</sup> Le CFAC a arrêté définitivement ses activités en septembre 2015

<sup>28</sup> Loin de la banque et des finances mais une activité de conseil à des entrepreneurs

<sup>29</sup> 1331, rue Ontario Est Montréal, Québec

<sup>30</sup> Crafters for corporates association d'artisans fondée par le doctorant, devenue ONG pour le renforcement des micro entrepreneurs en 2004

<sup>31</sup> Le doctorant travaille toujours dans la société Télécoms Malagasy depuis 2003 à ce jour

En 2004, nous avons transformé notre association en O.N.G. qui proposait du support et de l'encadrement aux micro entrepreneurs, dans le but d'améliorer leur professionnalisme. Nous avons notamment travaillé avec Planet Finance<sup>32</sup> pour la professionnalisation de quelques sept cent artisans, et pour le renforcement de quelques cent cinquante entrepreneures femmes.

Nous avons remarqué que l'intervention d'une O.N.G. revêtait une connotation sociale souvent à l'encontre de la rigueur et des calculs qui accompagnaient la pratique des affaires.

Nous assistions des petits entrepreneurs à découvrir leur environnement et à s'y adapter mais à force de les fréquenter, nous nous éloignions de notre modèle de l'entrepreneur gagnant auquel nous étions venu les convertir.

Ce décalage entre une réalité sociale adaptée à son environnement et un modèle social forgé dans les littératures fera souvent notre préoccupation dans la conduite de notre travail de recherche.

### 1.3.2. La MDE, une maison pour observer des PME

Ces enseignements de vie successifs ont renforcé notre intérêt à trouver des réponses au questionnement « pourquoi certaines entreprises survivent-elles ? ».

Nous inspirant des recommandations de Pierre-André Julien<sup>33</sup> (2007) qui a encouragé le partenariat entre la recherche, la grande entreprise et les PME, dont nous parlerons longuement dans la présentation des champs théoriques de notre recherche, nous avons créé en 2015 avec l'appui de la Chambre de Commerce et de l'Industrie d'Antananarivo, la Maison de l'entrepreneur<sup>34</sup> ou MDE dans le but de nous servir de plateforme d'observations des petites entreprises.

La MDE fonctionne comme un centre d'expérimentation et de partage, elle ne fabrique rien, elle offre des espaces et des opportunités d'échanges et de réseautage aux entrepreneurs, aux porteurs de projets, à des étudiants stagiaires et à leurs parties prenantes potentielles.

---

<sup>32</sup> Les projets Mada Craft I et II de l'Union Européenne

<sup>33</sup> JULIEN P.-A. (2007). "Le réseautage riche: une condition de croissance pour les PME", Vème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

<sup>34</sup> MDE Miorinasa, VR-9 Ankazotokana Antananarivo, voir la présentation en annexe 1

A cet effet, elle anime des événements pour promouvoir les projets, organise des réunions de rencontres par corps de métiers, entretient sur Facebook des discussions sur des « idées de projets », reçoit et accompagne des entrepreneurs en herbe, sensibilise des entrepreneurs pour les encadrer, et délivre une lettre hebdomadaire à quelques mille lecteurs pour parler d'entrepreneuriat.

Au quotidien elle est à la fois un vivier de projets d'entreprises, une espace d'échanges et un observatoire de PME.

Elle entretient des liens privilégiés avec des écoles supérieures à Antananarivo<sup>35</sup> qui lui affectent des stagiaires pour ses besoins d'enquêtes sur le terrain.

### 1.3.3. L'aboutissement de notre parcours avec la perspective écologique

Notre parcours de recherche et d'activité extra professionnelle, que nous qualifions aussi d'activité sociale car dénuée de toute idée de profit, nous a amené à concentrer nos observations et notre quête d'explications sur la perspective écologique de la petite entreprise.

En effet, notre curiosité ne va pas à l'endroit d'une entreprise donnée, d'une activité choisie ou d'une organisation quelconque, elle s'adresse à la survie de certaines entreprises comparativement à d'autres.

Nous voudrions nous intéresser dans notre travail de recherche à des phénomènes de groupes, à des tendances d'évolution, qui pourraient expliquer ou apporter des éléments de clarification à la problématique de survie, ce qui implique des observations de populations d'organisations.

Il reste bien entendu à montrer que les PEP forment une population homogène d'organisations apte à faire l'objet d'un travail d'observations.

---

<sup>35</sup> ESCAME l'école supérieure de la comptabilité, d'administration et de management, et l'Institut Supérieure de Technologie

Il convient de remarquer qu'en plaçant notre intérêt dans la perspective écologique, nous voudrions privilégier dans notre étude sur la survie des PEP, le rôle des comportements et l'influence des réseaux.

Il convient de remarquer qu'en plaçant notre intérêt dans la perspective écologique, nous voudrions privilégier dans notre étude sur la survie des PEP, le rôle des comportements et l'influence des réseaux.

## 2. Le contexte de la survie des PEP

Nous voudrions cerner le contexte de la survie des PEP au moment où nous avons procédé à leurs observations afin de moduler ou de compléter l'interprétation de nos matériaux empiriques.

Nous parlons de contexte de survie dans la mesure où notre travail veut placer cette dernière au centre de nos préoccupations de recherche.

Lorsque nous avons décidé de nous intéresser aux PEP, leur contexte a été marqué par leur place de pourvoyeur formel d'emplois, par la position ambiguë des administrations à leur endroit et par le phénomène de leur multiplication.

Pour nous résumer : les PEP étaient considérées par les ménages comme une issue en matière d'emplois et de revenus, et, nous le verrons, cela a encouragé le phénomène de la multiplication de leurs créations, mais le revers en était la position ambiguë des administrations qui voyaient en elles un moyen d'auto-sauvegarde sociale et non un levier de développement économique.

Notre problématique de thèse a pris son inspiration dans cette contradiction entre les uns qui ont recours aux PEP et les autres qui les déconsidéraient

### 2.1. La place de pourvoyeur d'emplois et de revenus des PEP

Nous n'avons pas pu mettre en rapport le nombre d'emplois offerts par les PEP et les demandes d'emplois du pays, lesquelles ne sont pas traçables.

Nous ne voudrions pas non plus imposer dans ce travail notre point de vue sur la question. Nous allons juste donner trois éléments pour illustrer la question : la structure de la population, le nombre de salariés à la création des PEP et des indications sur le secteur informel à Madagascar.

- La structure de la population montre qu'en 2015<sup>36</sup>, 57% des 23 millions de malgaches ont moins de 20 ans et 71% moins de 30 ans. En termes de flux et en prenant exemple

---

<sup>36</sup> Voir Annexe 4 \_ La population de Madagascar (source : INSTAT Ministère de l'économie)

sur 2016, on peut estimer que 869.000 jeunes de 22 à 24 ans étaient arrivés sur le marché de l'emploi.

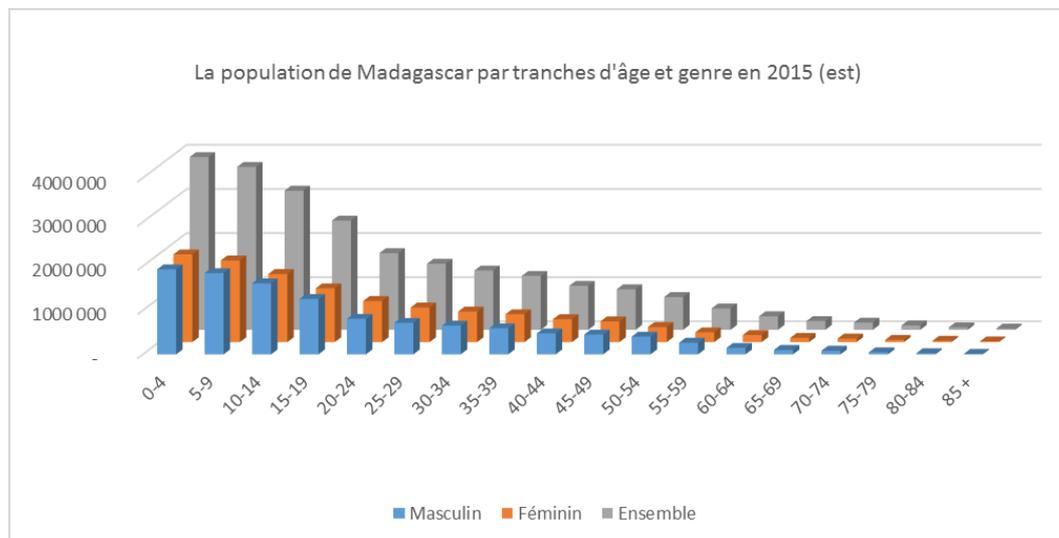


Figure 1: La population de Madagascar par tranches d'âges et genre en 2015

Comparativement à un tel volume de demande, les entreprises créées, si on cite l'exemple de la période entre 2010 et 2014, ne proposaient que 73.500 emplois toutes entreprises confondues. Nous reconnaissons que les chiffres cités renvoient à des périodes différentes et qu'en plus, il s'agit des emplois déclarés dans les formalités de créations des entreprises, mais nous considérons qu'ils sont significatifs des rapports de grandeurs entre la demande des jeunes de 22 à 24 ans et l'offre des entreprises.

Il faut noter que les PEP constituées des entreprises individuelles et des unipersonnelles à responsabilité limitée ont proposé les 90% des emplois offerts de 2010 à 2014<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Source: INSTAT/ D S E / SRNE Octobre 2014

<b>LES EFFECTIFS DES ENTREPRISES CREEES DEPUIS 1980 ET DEPUIS 2010 A 2014</b>		
Forme juridique	depuis 1980	depuis 2010
<b>Entreprises individuelles</b>	<b>352 402</b>	<b>65 419</b>
<b>Unipersonnelles à responsabilité limitée</b>	<b>2 832</b>	<b>1 458</b>
<b>Sociétés anonymes</b>	<b>718</b>	<b>163</b>
<b>Sociétés à responsabilité limitée</b>	<b>16 384</b>	<b>3 016</b>
<b>AUTRES (entreprises franches et autres statuts)</b>	<b>8 599</b>	<b>3 449</b>
<b>Total</b>	<b>380 935</b>	<b>73 505</b>
<b>Source: INSTAT/ D S E / SRNE Octobre 2014</b>		

Tableau 1: Les effectifs des entreprises créées depuis 1980, et depuis 2010 à 2014

- Le premier pourvoyeur d'emplois est à notre sens le secteur informel qui, par définition, ne fait pas l'objet de statistiques, mais nous avons malgré cela retenu ci-après quelques indicateurs de sa vivacité.

Concernant le secteur informel à Madagascar, le dernier rapport bien que daté de plus de quinze ans, marque son importance dans la capitale<sup>38</sup> à travers les illustrations ci-après :

- En moyenne plus de six ménages sur dix gagnent l'ensemble ou une partie de leurs revenus d'une unité de production informelle.
- Sur 145.750 unités de production informelles, intervenant à Antananarivo, 125.700 constituent l'emploi principal du chef d'unité, et 20.050 son emploi secondaire
- Les unités de production informelles se concentrent dans les secteurs de circulation, notamment commerciaux, mais les activités de type transformation représentent plus du tiers
- Le secteur informel répond à 61 % de la consommation des ménages d'Antananarivo.

<sup>38</sup> Les informations de référence existant sur le secteur informel à Madagascar ont été fournies par les études et enquêtes réalisées par l'Université d'économie d'Antananarivo puis par le Projet MADIO (Madagascar-DIAL-Instat-Orstom) en 1995 et 1996 Rapport du Projet MADIO, 1995, 1996, Institut National Des Statistiques\_ Anosy, Antananarivo

Nous avons consacré notre étude en propédeutique sur les activités des secteurs informels<sup>39</sup> et à la lumière des enseignements que nous en avons tirés, nous considérons qu'elles peuvent être assimilées à des PEP quand elles sont exercées par des organisations et dans le but de créer de l'emploi ou du revenu,

Nous ne retenons pas les recrutements des administrations qui, sous le contrôle des bailleurs de fonds, ont concédé plusieurs centaines de postes d'enseignants et de policiers ces trois dernières années.

Nous en concluons que les PEP représentent un pourvoyeur d'emplois et de revenus relativement important eu égard aux besoins du marché. Nous présumons que ce déséquilibre du marché de l'emploi lui donne du vent en poupe et explique au moins en partie le phénomène de la multiplication de ses créations.

## 2.2. La position ambiguë des administrations à l'endroit des PEP

Dans le cadre de notre travail, nous avons interviewé un directeur de banque, le président d'une chambre de commerce et un inspecteur des impôts<sup>40</sup>.

Le directeur reconnaissait que les petites entreprises constituaient un réservoir de croissance mais qu'en dehors des efforts pour améliorer la traçabilité de leurs activités, en l'occurrence la création des Centres de Gestion Agréé, les lois des finances successives ne mentionnaient pas de dispositions particulières en leur faveur.

Les Centres de gestion agréé ou CGA, désignent des associations de petites entreprises dont l'objet est d'aider ces dernières à tenir leur comptabilité et à se conformer à leurs obligations administratives et fiscales. En fait, ils traduisent la volonté de l'administration de faciliter la formalisation des activités informelles et du fait de leur agrément par l'administration fiscale<sup>41</sup> (d'où leur nom) ils permettent à leurs membres

---

<sup>39</sup> Mémoire propédeutique soutenu le 17 Mai 2013 sur "LES ORGANISATIONS INFORMELLES SONT-ELLES A L'AVANT-GARDE DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS ? Cas des organisations informelles de l'artisanat à Madagascar

<sup>40</sup> Voir la présentation des personnes ressources que nous avons interviewées pour leur connaissance des petites entreprises

<sup>41</sup> L'impétrant est président du CGA Analamanga (région de la capitale) depuis qu'il a été élu en Juin 2014

de déclarer leurs opérations sous une forme simplifiée<sup>42</sup> et de bénéficier d'une remise fiscale en retour.

Le président nous expliquait que l'enregistrement administratif d'existence et la déclaration simplifiée des résultats en fin d'exercice, faisaient la principale différence entre l'entreprise individuelle et « l'unité de production informelle » citée plus haut. En dehors de cette dernière, les deux types d'organisations se comportaient de la même manière, en termes de mobilité et d'opacité de leurs opérations. Ils tenaient de l'initiative individuelle dans le sens de la plus libre initiative, aussi l'administration dont la Chambre, avait tendance à les laisser à leur sort.

L'inspecteur avait une vision plus claire de la situation : les comptes de la nation, disait-il, ne reflétaient que ce qui était formel, les ressources connues étaient en équilibre au déficit près avec les dépenses connues. Mais dans l'ombre, il y avait le monde informel avec ses revenus et ses dépenses, que nous présumons eux aussi en équilibre aux drames humanitaires près que nous constatons dans nos rues. Pour laisser de côté ce qui est répréhensible et pour nous en tenir aux entreprises, il a précisé que les activités non déclarées sont tout de même prises en considération dans les agrégats économiques.

Le secteur informel, au sens générique, est considéré comme un secteur fourre-tout, comme une variable résiduelle des économies modernes. Longtemps ignoré des économistes, puis marginalisé, il reste, par définition, mal connu, mais beaucoup de pays et d'organismes s'accordent aujourd'hui à reconnaître son importance.

Il reconnaissait sa multiplication mais à ses dires, il est mal aisé d'appliquer le terme essor à un phénomène qui est considéré comme une conséquence, sinon le sous-produit non voulu du développement de l'économie libérale. Et cependant, si l'on s'en tenait à ceux qui bénéficiaient de son apport en termes d'emplois et de revenus, force était de remarquer que le phénomène joue un rôle important dans les économies et auprès des populations.

Pour résumer, les administrations reconnaissaient sans les reconnaître les PEP, qui étaient représentées par les petites entreprises et par les unités de production informelle ou qui en faisaient partie.

---

<sup>42</sup> La déclaration simplifiée est appelée « système minimum de trésorerie », elle tient lieu d'état financier annuel.

## 2.3. Le phénomène de la multiplication des créations de PEP

À Madagascar les petites entreprises présentent la particularité de se multiplier plus vite que tous les autres types d'entreprises réunis comme le montrent les graphes ci-après.

Nous avons recueilli les données de l'Institut National des Statistiques dépendant du Ministère de l'Economie pour mieux comprendre la multiplication des petites entreprises à Madagascar<sup>43</sup>. Et à ce stade de notre travail, nous affirmons que les petites entreprises que nous voulons étudier et que nous avons baptisées PEP, sont des entreprises déclarées auprès des services d'enregistrement officiels des sociétés.

### 2.3.1. Un effectif de moins de 5 employés pour les entreprises créées

De 1980 à 2014, les entreprises sans salariés déclarés forment l'essentiel des établissements créés à Madagascar. Depuis 2000, on s'aperçoit que les entreprises de 1 à 5 salariés commencent à se multiplier, mais elles viennent confirmer la tendance que les petites entreprises, à zéro et de 1 à 5 salariés, constituent la quasi-totalité des établissements créés.

L'avis public s'accordera à reconnaître que le nombre de salariés varie avec la durée, l'évolution des affaires et le management pratiqué. Nous présumons cependant que le nombre de salariés cités dans les formalités de création des sociétés, est significatif de l'ambition sinon de l'idée de gabarit d'organisation que les entrepreneurs se faisaient en démarrant leur entreprise.

---

<sup>43</sup> Source: INSTAT/ D S E / SRNE Octobre 2014

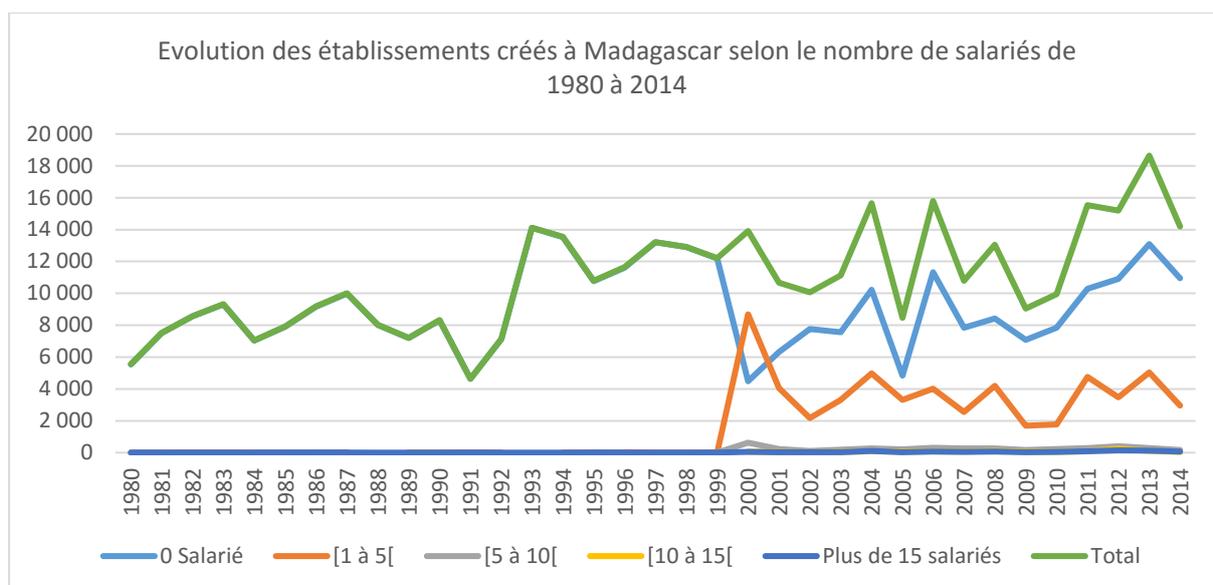


Figure 2: Evolution des établissements créés à Madagascar selon le nombre de salariés de 1980 à 2014

Pour compléter la définition des PEP que nous avons avancée au début de notre introduction et dans le but d'affiner le champ de notre travail, nous dirions qu'elles ont moins de cinq salariés déclarés à leur ouverture.

### 2.3.2. La forme juridique individuelle choisie par les créateurs d'entreprises

Les chiffres font constater que la quasi-totalité des établissements créés ont pris la forme juridique des entreprises individuelles.

Nous allons montrer que ce choix, d'après les interviews que nous avons effectuées, traduisait une stratégie d'indépendance qui rejoignait l'idée de liberté d'initiative décrite par les littératures comme l'un des fondements de l'entrepreneuriat (Hernandez<sup>44</sup>, 2009)

Enfin les chiffres<sup>45</sup> affirment que des dizaines d'entrepreneurs optent pour la forme « société unipersonnelle à responsabilité limitée » depuis que la loi sur les sociétés commerciales l'a

<sup>44</sup> HERNANDEZ Emile-Michel, 2009, L'entrepreneuriat, approche Théorique, Paris, L'Harmattan

<sup>45</sup> Source du tableau : INSTAT/ D S E / SRNE Octobre 2014

autorisé en 2004<sup>46</sup>, ce qui semble confirmer<sup>47</sup> que le vouloir de travailler seul continue de primer même si la nécessité de se couvrir de ses responsabilités d'affaires commence à être prise en considération.

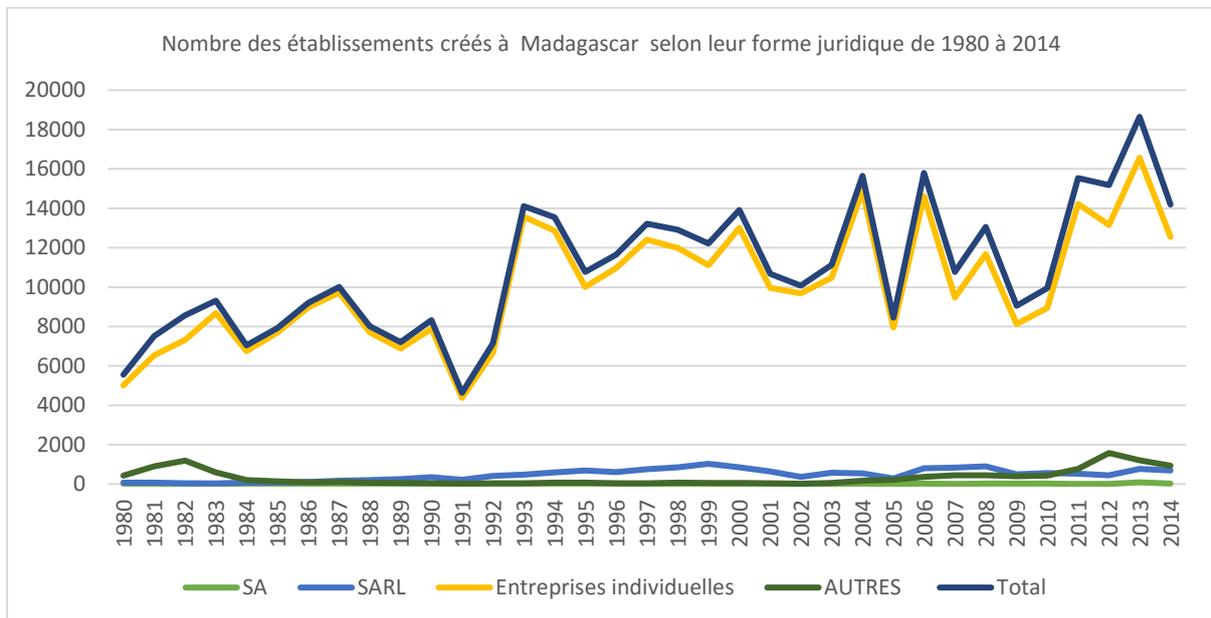


Figure 3: Nombre des établissements créés à Madagascar selon leur forme juridique de 1980 à 2014

Pour tenir compte de ce constat économique, nous rajouterons dans la description des PEP que nous voulons étudier, qu'elles ont la forme d'entreprises individuelles et que nous présumons que les entrepreneurs PEP ont opté pour la stratégie d'indépendance.

Nous reviendrons plus tard sur cette volonté de travailler en indépendant quand nous en arriverons à l'observation des comportements liés à la survie.

### 2.3.3. Des annulations et des continuations d'entreprises étayant le phénomène de multiplication des PEP<sup>48</sup>

A Madagascar, les formalités de fermeture des entreprises sont plus dissuasives que celles de leur ouverture. La raison en est qu'avant d'accepter la fermeture, l'administration fiscale

<sup>46</sup> Loi 2003-036 du 30 Janvier 2004 sur les sociétés commerciales

<sup>47</sup> Nous l'analysons longuement dans l'étude des caractères spécifiques à la PEP dans la Partie 1

<sup>48</sup> Pour tous les chiffres cités dans les présentes études économiques : Source: INSTAT/ D S E / SRNE Octobre 2014

procède à l'évaluation des actifs qui persistent au bilan de clôture et leur impose une taxe de cession d'actif obligatoire. Pour échapper à cette taxation, les entreprises choisissent de déclarer à chaque fin d'exercice l'absence d'activités au lieu de formaliser leur cessation définitive. Malgré cette possibilité de fermer l'entreprise sans le déclarer, les statistiques font constater l'enregistrement de 21.809 annulations d'entreprises de 1980 à 2014, représentant 6% des 380.835 créations d'entreprises attribuées à la même période.

Sur un autre plan, nous voudrions évoquer le cas des formalités de continuation d'entrepreneuriat enregistrées pendant la même période. Elles appellent deux remarques:

- Nous désignons par « formalités de continuation d'entrepreneuriat » les actes de remise à jour du registre commercial des sociétés. Ces derniers ont trait à des modifications au niveau de l'activité (notamment des changements d'adresse ou d'activité), de l'entrepreneur (changement ou ajout d'entrepreneur) ou de l'entreprise (changement de dénomination ou de capital). Ils traduisent en quelque sorte la réadaptation ou la réactivation de l'entreprise.
- Les statistiques<sup>49</sup> ont dénombré 141.600 formalités, soit 70.163 modifications, 922 mutations, 68.493 réenregistrements et 2.022 reprises. Si nous les rapportons aux 380.835 créations d'entreprises, nous pourrions présumer que 37% des entreprises créées ont procédé à un moment ou à un autre à un changement au niveau de leur entreprise. Cette proportion fait abstraction des entreprises existant avant la période observée dont nous ignorons le nombre.

Bien que les statistiques de l'INSTAT ne l'indiquent pas, nous pouvons penser étant donné les proportions en cause, que les chiffres cités dans les paragraphes ci-dessus concernent principalement les petites entreprises de la forme des entreprises individuelles ou ayant moins de cinq salariés.

Nous voudrions tenir le raisonnement suivant dans l'interprétation de ces chiffres :

- Les graphes montrent la multiplication des créations des entreprises individuelles de moins de cinq salariés, que nous avons baptisées PEP

---

<sup>49</sup> Source INSTAT citée plus haut

- D'autres chiffres font voir que certains entrepreneurs, au lieu de cesser officiellement leurs activités et de rouvrir de nouvelles entreprises, préfèrent les mettre en veilleuse et les réactiver sous diverses formes.

Nous voudrions tenir le raisonnement suivant dans l'interprétation de ces chiffres :

- Les graphes montrent la multiplication des créations des entreprises individuelles de moins de cinq salariés, que nous avons baptisées PEP
- D'autres chiffres font voir que certains entrepreneurs, au lieu de cesser officiellement leurs activités et de rouvrir de nouvelles entreprises, préfèrent les mettre en veilleuse et les réactiver sous diverses formes

Nous en concluons que le besoin de créer des entreprises PEP constitue une tendance réelle des entrepreneurs qui cherchent cependant différentes voies pour la concilier avec les contraintes de l'environnement, en l'occurrence fiscales.

Nous reprendrons la conclusion de ce raisonnement quand nous étudierons l'adaptation tronquée de la PEP à l'environnement (Partie 2)

#### 2.3.4. La relation présumée entre la multiplication des PEP et leur aptitude à la survie

Nous avons été interpellé par les deux pics du graphe ci-dessous qui montrent que les formalités de continuation d'entrepreneuriat ont augmenté de manière extraordinaire

\_en 2006 avec 31.372 formalités

\_et 2013 avec 46.247 formalités

La moyenne annuelle enregistrée pendant la période de 35 ans est de 4.045 formalités, variant entre 480 et 12.000.

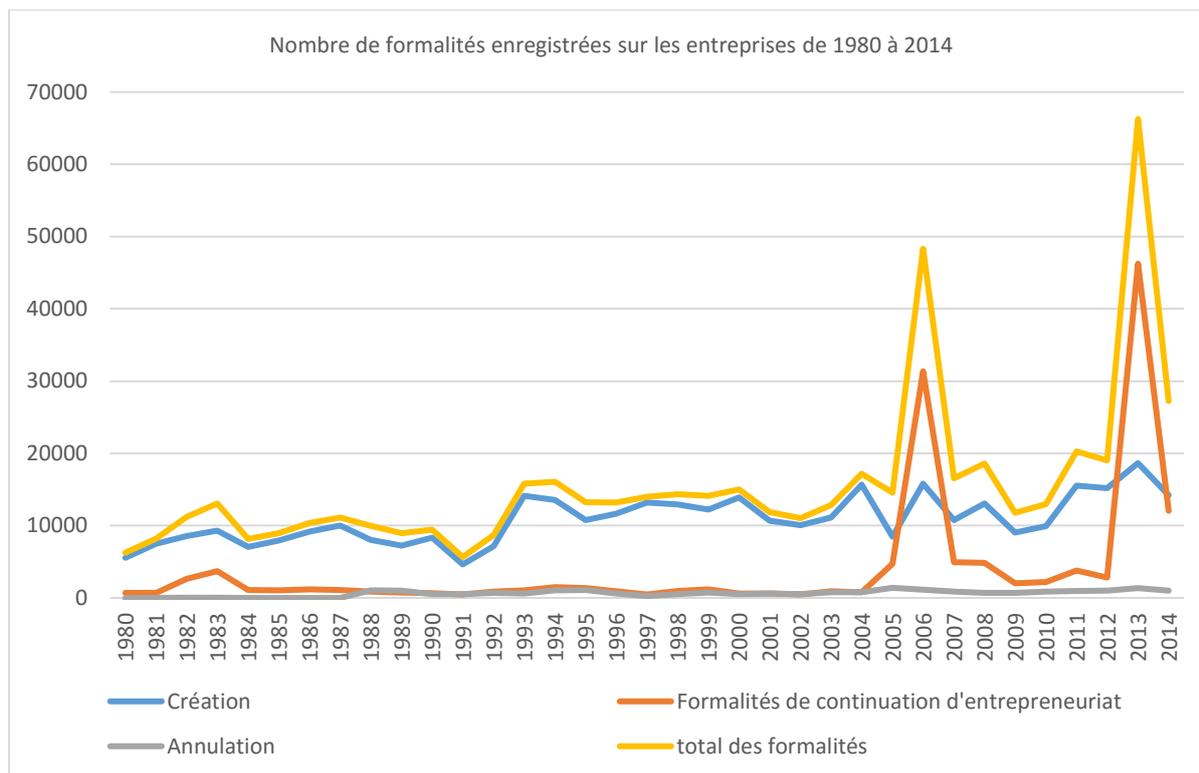


Figure 4: Nombre de formalités enregistrées sur les entreprises de 1980 à 2014

Nous nous sommes posé la question suivante : pourquoi ces deux années-là, autant d'entrepreneurs ont-ils procédé à la remise à jour ou à la réactivation de leurs entreprises ?

Nous avons soumis le graphe à nos interviewés, des responsables institutionnels de PME, mais leurs explications manquaient de cohérence avec le phénomène.

Nous avons approché Ra-Louis un tâcheron PEP qui construisait des maisons d'habitation<sup>50</sup>. Sans reconnaître expressément qu'il avait procédé à une ou des réactivations de son entreprise à ces époques, il nous avait fourni les explications suivantes :

« En 2002 et 2009, Madagascar a vécu des crises politiques de manière brutale. Le graphe suivant nous montre leur ampleur à travers la chute du taux de croissance: -12,7% en 2002 et -4,6% en 2009. Avec celui de 1991 de l'ordre de -6%, ils représentent les trois reculs de la croissance en trente ans.

<sup>50</sup> Voir la présentation des entrepreneurs PEP que nous avons interviewés

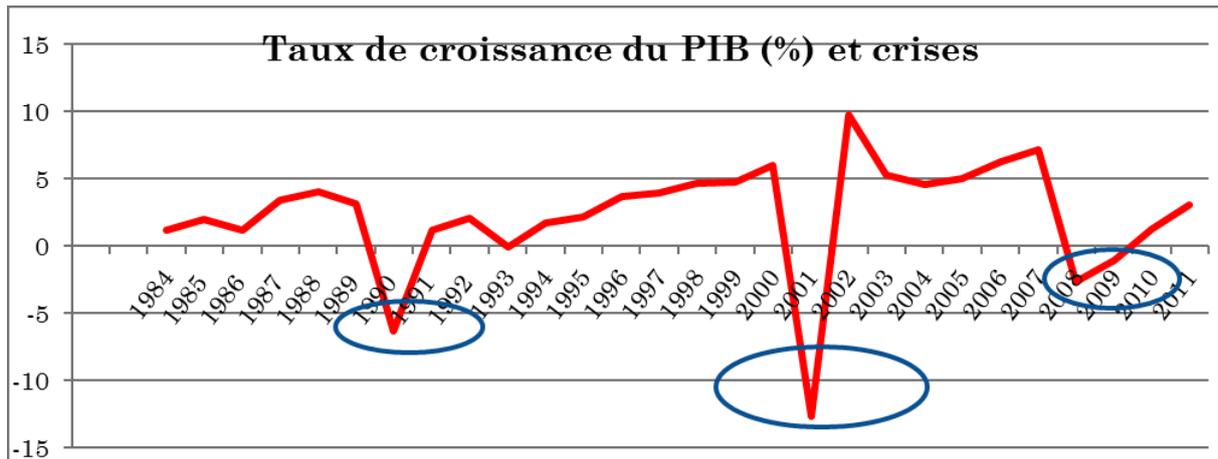


Figure 5: Taux de croissance du PIB (%) et crises

Source : ENQUETE NATIONALE SUR L'EMPLOI ET LE SECTEUR INFORMEL (ENEMPSI 2012) VICE-PRIMATURE CHARGEE DE L'ECONOMIE ET DE L'INDUSTRIE\_ INSTAT 27 août 2013

\_aux dires de Ra-Louis, les crises comprenaient à chaque fois une forme de mobilisation populaire qui galvanisait les gens dans leur conviction que leur vie continuait son cours indépendamment des événements. Mais lorsque ces derniers prenaient fin, les entreprises en activité procédaient à des licenciements pour équilibrer leurs comptes, et l'inflation bondissait. C'était dans ces périodes-là que les entrepreneurs réactivaient leurs entreprises pour trouver des revenus supplémentaires

\_ Pourquoi les réactivaient-ils ? Aux dires de Mr Ra-Louis, parce qu'ils avaient dû les suspendre pour éviter de continuer à payer des impôts, ou ils changeaient de nom ou d'adresse pour couper court à la continuité de ces derniers.

Les explications de Mr Ra-Louis semblaient donner du sens aux tendances affichées par les statistiques :

\_ Pendant les périodes d'après crise dans le cas de 2002 et 2009, les statistiques et le graphe ci-dessus montrent que les créations d'entreprises fléchissaient mais ne reculaient pas (la période de galvanisation) tandis que dans la quatrième année les remises à jour et les réactivations explosaient (le retour aux réalités de l'après crise).

\_ Les pics des années 2006 et 2013, traduisant les recours massifs aux réactivations ou aux remises à jour des petites entreprises intervenaient quatre ans après chacune des deux dernières crises. Si l'on en croit les explications de Mr Ra-Louis, nous interprétons les quatre années comme étant le laps de temps mis par les ménages pour revenir à la réalité de l'après crise et à réagir pour se trouver de nouvelles sources de revenus.

*Un tel constat nous permettrait-il d'affirmer que les PEP présentent une aptitude à la survie ?*

Nous voudrions tenir le raisonnement suivant pour répondre à la question :

\_ Les entrepreneurs avaient un besoin pressant de revenus et d'emplois une fois la période de galvanisation de l'après crise tombée

\_ Ils ont choisi de réactiver ou de créer des PEP pour répondre à leur besoin

\_ Nous en déduisons que les PEP pouvaient être mises en action dans des conditions et avec des modalités compatibles aux exigences de leur besoin, et qu'elles leur permettaient de satisfaire à ce dernier, ce qui montre que les PEP sont adaptées à l'environnement.

Nous en concluons que la multiplication des créations de PEP renvoie à leur aptitude à la survie.

### 2.3.5. La relation entre la multiplication des PEP et leur durée de vie

Nous présumons et nous le montrerons une fois de plus que la multiplication des PEP traduit leur adaptation, mais statistiquement d'après l'inspecteur des impôts interviewé, le nombre des entreprises en activités au plan fiscal, n'augmentait pas au rythme des créations que les statistiques enregistraient.

Mais il a signalé que toute société créée rentrait directement dans la base de données de son administration et ne pouvait pas ne pas se conformer à ses obligations fiscales.

Nous en avons conclu que les entreprises procédaient aux deux seules actions qui pouvaient leur permettre de se soustraire à ces dernières : mettre fin à la société ou déclarer son activité suspendue.

Nous voudrions reprendre ces faits en ces termes :

- les entrepreneurs continuaient de créer des PEP de plus en plus nombreuses
- les PEP reconnues actives par l'administration fiscale augmentaient moins vite que le rythme de leurs créations
- nous en déduisons que des PEP mettaient un arrêt à leur activation fiscale en clôturant leur société ou en suspendant leurs activités enregistrées
- et nous en concluons, en considérant que dans chaque vague de créations, comme l'expliquait l'inspecteur, on enregistrait des désactivations fiscales, que les PEP déclarées étaient éphémères par rapport à leur activité ou à leur forme initiale.

Nous avons soumis la conclusion au banquier et à l'expert-comptable interviewés et ils nous ont exposé à force d'illustrations que c'était parce que les petites entreprises n'étaient pas stables dans leurs activités ni pour durer ni pour grandir.

Cet échange nous a conforté dans notre intérêt pour notre problématique : comment se faisait-il que des PEP reconnues adaptées à l'environnement n'étaient pas stables ni pour durer ni pour grandir ?

A partir de là, nous avons décidé de l'appeler « le phénomène PEP ».

### 3. La complexité de la proximité, à la fois raccourci et variante de l'environnement pour la PEP

Le présent Chapitre veut répondre à la question suivante : la PEP présente une aptitude à la survie ainsi que l'ont montré les précédents chapitres, mais à quel environnement s'adapte-t-elle ?

La question nous paraît judicieuse dans la mesure où trois notions d'environnement gravitent et se croisent autour de la PEP :

\_l'environnement global dans lequel évoluent toutes les organisations, nous l'appellerons l'environnement des organisations

\_le territoire que les tenants de l'entrepreneuriat PME mettent en avant (PA Julien 2008)<sup>51</sup>

\_et la proximité que les responsables institutionnels de PME ont décrite pour la PEP

*Nous voudrions montrer dans ce Chapitre que l'adaptation de la PEP est ambiguë : son aptitude à la survie est ancrée dans la proximité, mais*

*d'un côté la PEP apparaît adaptée à l'environnement nous permettant de dire que la proximité en constitue une représentation,*

*et de l'autre elle affiche qu'elle n'est pas en phase avec l'environnement, introduisant l'idée que la proximité ne peut pas être un exemple d'environnement, elle en est une variante car elle constitue un mode de contournement de l'environnement par la PEP. Le terme « contre-exemple » utilisé dans ce chapitre (voir 3.3) a été choisi par défaut, il voulait référer à l'idée que la proximité prend le contrepied de l'environnement, sans en être le contraire ou l'opposé.*

*Cette ambiguïté de l'adaptation de la PEP induit une extension de la définition de la proximité dans son rôle d'environnement pour la PEP (3.4).*

---

<sup>51</sup> JULIEN P-A (2008), De l'approche économique à la complexité, Revue internationale PME 18(2) 119-145

Pour ce faire, nous allons développer notre analyse dans les quatre sections ci-après:

Section 3.1 \_La proximité, une représentation de l'environnement théorique de la PEP ;

La proximité présente les mêmes composantes que l'environnement et répond aux définitions que les littératures ont écrit sur ce dernier.

Section 3.2 \_La proximité représentant les attributs d'instabilité et de variabilité de l'environnement

Les imperfections de la PEP traduisent que la proximité et l'environnement convergent à travers leurs attributs communs d'instabilité et de variabilité.

Section 3.3 \_La proximité, un contre-exemple de l'environnement par son attribut de complexité

Les imperfections de la PEP par rapport à la PME demeurent, elles signalent des divergences et donc des différences de valeur dans certaines de leurs variables structurelles, stratégiques et environnementales. Ces variables tant pour la PME que pour la PEP sont pourtant harmonieusement alignées en vertu de la définition organisationnelle de l'adaptation. ((Mintzberg 2010). Nous expliquerons ce phénomène de distorsion entre PME et PEP en montrant que l'attribut de complexité attribué à la variable environnementale de la PEP n'est pas applicable à celle de la PME.

Section 3.4 \_La proximité redéfinie dans son rôle d'environnement pour la PEP

Et nous déduisons des chapitres ci-dessus que la proximité n'est pas le modèle réduit du territoire et qu'il convient à ce stade de notre étude, de la définir comme une variante de représentation de l'environnement de la PEP.

Nous approfondirons dans la Deuxième Partie la relation entre la proximité et l'environnement.

### 3.1. La proximité, une représentation de l'environnement théorique de la PEP.

Les interviews que nous avons menées auprès des responsables institutionnels de PME n'ont pas permis de définir ce que représentait de manière précise pour la PEP le concept d'environnement. Ce dernier englobait tout et rien qui aurait pu nous permettre d'ébaucher un début de théorisation de la question.

Aussi nous avons choisi de procéder dans le sens inverse : leur parler de composants, de perceptions, de rôles et d'apports pour en arriver à cerner au final une représentation de l'environnement.

Nous restituons le résultat de nos analyses dans les Divisions ci-après.

#### 3.1.1. La proximité conforme à la définition théorique de l'environnement

Les publications scientifiques décrivent l'environnement avec trois niveaux (Rojot 2009)

- Le système total des individus et organisations interconnectés entre eux et avec l'organisation, concerné par les transactions de cette dernière.
- L'ensemble des individus et organisations avec lesquels l'organisation concernée agit directement.
- L'environnement « agi », c'est-à-dire la perception, la représentation de l'environnement par l'organisation.

Nous avons résumé cette définition à l'usage de nos interviews en parlant d'informations, d'individus et d'organisations qui pouvaient exercer une influence sur les décisions, sur les actions, sur les pratiques et sur les comportements de la PEP.

Nous avons procédé à des échanges, parmi lesquels nous reporterons ceux que nous avons eus avec Mme Albertine et Mr Naivo.

Mme Albertine<sup>52</sup> est l'animatrice d'une association de micro entrepreneurs de l'artisanat. Elle tient un atelier de vannerie depuis une quinzaine d'années et s'est toujours impliquée dans les programmes visant à renforcer le professionnalisme ou à faciliter les activités des artisans, exerçant une forme de militantisme professionnel en faveur des petits entrepreneurs indépendants qu'elle qualifiait de vulnérables car, à ses dires, ignorés de leur environnement. Son association regroupe quelque quatre-vingt membres dont certains tiennent des points de vente dans l'enceinte du Centre national de l'artisanat malgache, ce qui lui a valu d'être surnommée la coordinatrice du CENAM, parfois de « présidente » de l'association CENAM à cause de son militantisme.

Mr Naivo<sup>53</sup>, dans la quarantaine, tient un atelier de confection d'habillement professionnel dans le quartier nord de la capitale. Son atelier équipé de trois machines à coudre électriques travaille sur des commandes qu'il reçoit d'entrepreneurs ou de professionnels de sa connaissance. L'organisation et le mode de fonctionnement de son activité reposent sur le lien social qu'il entretient avec ses parties prenantes, en l'occurrence son personnel, ses fournisseurs, ses partenaires de financement et ses clients. Nous avons réservé une large part de nos analyses au cas de Mr Naivo qui, nous le montrerons, illustre par bien d'aspects notre définition de la PEP et qui s'était prêté volontiers aux interviews et aux échanges en avouant qu'il redécouvrait ainsi sa propre réalité.

Après des échanges, deux points essentiels ont pu être établis : le caractère sélectif de l'environnement pour la PEP et le volontarisme de cette dernière dans le discernement de l'environnement.

\_ Le caractère sélectif de l'environnement constituait une notion nouvelle pour nous, il traduisait, aux dires des interviewés, le fait que les mêmes individus et les mêmes situations constituant théoriquement l'environnement, pouvaient favoriser une PEP et pas une autre, ou du moins pas de la même manière

\_ Le volontarisme de l'entrepreneur PEP dans le discernement de l'environnement signifie que ce dernier choisissait les composants et les situations qu'il voulait ériger en environnement.

---

<sup>52</sup> Voir la présentation des personnes ressources \_ Annexe 4

<sup>53</sup> Voir les PEP interviewées \_ Annexe 5 \_ Page 333

Ils ont évoqué l'idée d'environnement personnalisé que nous présumons se distinguer de l'environnement agi tel que décrit par les littératures. Nous n'envisageons pas d'utiliser ce terme qui pourrait introduire d'autres éléments à considérer et nous ferait sortir de notre sujet, mais nous allons tout de même suivre les explications des interviewés pour en cerner les implications dans les lignes suivantes.

Pour en revenir à l'idée de construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann 1966) que nous citons dans notre introduction, nous présumons que dans le cas des organisations en général et des PME en particulier, il y a une réalité immuable qui s'impose respectivement à elles et qu'elles se représentent avec leur propre perception. Elles en établissent ainsi une sorte de construction sociale que nous dénommerons leur environnement ou leur territoire.

En approfondissant les échanges avec les interviewés et en procédant à l'observation du cas de l'atelier de confection d'habillement professionnel de Mr Naivo<sup>54</sup>, nous avons conclu que l'environnement de l'entrepreneur PEP découlait également de la construction sociale établie avec sa perception de la réalité. Mais à la différence des organisations et des PME, il choisissait les éléments qui constituaient cette dernière et les recomposait pour en faire un tout cohérent. Mr Naivo attribuait cette faculté de choisir et de recomposer au côté affectif du lien social qui liait les protagonistes de son environnement, lesquels décidaient du choix de leurs parties prenantes dans une sorte de cooptation dynamique.

Nous avons compris que le « tout cohérent » faisait référence au fait que les protagonistes s'ajustaient mutuellement pour mener à bien la tâche. Le qualificatif « dynamique » signifiait variable en fonction des occasions et des circonstances qui se présentaient.

Ainsi lorsque Mme Albertine<sup>55</sup> parlait des PEP en les définissant, nous le verrons plus loin, par sa formule « qui vivent de ce qui leur tombe sous la main », elle évoquait l'idée de cueillette donnant à l'entrepreneur PEP une marge de manœuvre dans le choix des composants de la réalité qu'elle entendait prendre en compte. En d'autres termes, elle voulait dire que la PEP recomposait son environnement sous la forme de proximité. Nous approfondirons ce dernier point quand nous définirons cette dernière.

---

<sup>54</sup> Voir en annexe 5 la présentation des PEP interviewées

<sup>55</sup> Voir la présentation des personnes ressources que nous avons interviewées en annexe 4

Nous en concluons que la proximité est une représentation de l'environnement issue d'un processus de sélection et de recomposition initié par la PEP. Mais à cette différence près, elle correspond à la définition théorique qu'ont établie les publications sur l'environnement.

Nous parlerions d'elle comme d'un raccourci de l'environnement car nous présumons que son périmètre est réduit par définition à l'entourage immédiat de la PEP, contrairement à celui global de l'environnement.

### 3.1.2. Le rôle de la proximité dans la formation des opportunités

Nous avons posé à Mme Albertine, l'animatrice de l'association des artisans du Centre national de l'artisanat malgache (CENAM) la question de savoir pourquoi certaines petites entreprises grandissaient – l'entreprise franche de la broderie textile par exemple – et d'autres pas, comme l'atelier de confection d'habillement professionnel.

Nous connaissions déjà sa réponse qu'elle nous ressortait comme un réflexe de défense : « Mihaina amin'ny zava-misy », littéralement : « parce qu'elles vivaient de ce qui existait » que nous avons interprété après moult explications par « elles savaient vivre de ce qui leur tombait sous la main », à la différence de l'entreprise franche qui incluait dans ses actions une démarche de prospection, de conquête et d'organisation.

L'idée de « réflexe de défense » nous était venue car au début nous pensions qu'elle lui évitait d'aller plus avant dans ses explications, mais à la longue nous avons senti qu'elle traduisait une sorte de conviction qui devait expliquer par la suite, nous le verrons, bien des comportements des PEP.

Un tel propos fait penser à ce fameux adage, souvent cité dans les centres d'entrepreneuriat : l'entrepreneur est soit un chasseur soit un éleveur, il vit de la collecte ou il cultive ; sauf que dans le cas cité, nous parlerions de chasseur occasionnel à la fois de son état et dans ses actions, du fait de l'aléa du gibier : l'opportunité. En fait, les explications mettant en comparaison les deux entreprises ouvrent la voie, nous le verrons, à de nouvelles pistes de réflexions au niveau de la vision, de l'information, des ressources et de l'entrepreneur.

\_Aux explications de Mme Albertine, pour l'entreprise qui vivait "de ce qui lui tombait sous la main", la vision se ramenait aux opportunités du moment, celles qui s'ajustaient à l'aptitude de l'entreprise à les identifier et à les capturer.

Nous avons préféré utiliser le terme "s'ajuster" plutôt que s'adapter, pour rendre l'aspect aléatoire des opportunités et la part des interactions entre l'entreprise et l'environnement dans la formation de ces dernières, nous en analyserons la nuance au cours des chapitres suivants.

\_Au titre des opportunités figurait l'information que l'entrepreneur utilisait dans le pilotage et la gestion de l'entreprise. Elle était celle instillée par le réseau de relations entretenu avec les parties prenantes qu'étaient les clients, les fournisseurs, les préposés d'administrations ou de services extérieurs, les membres de la famille et les connaissances impliquées plus ou moins directement dans l'exercice de l'activité.

\_enfin, les opportunités décrites par les interviewés comprenaient les ressources financières, matérielles et humaines qui provenaient essentiellement du réseau familial, des connaissances proches et des relations occasionnelles.

En résumé, l'entreprise « qui vivait de ce qui lui tombait sous la main »<sup>56</sup> évoluait dans un espace que nous pouvons à juste titre appeler la proximité, dans la mesure où la vision, l'information, les ressources dont tenaient ses opportunités et donc qui conditionnaient sa formation et son maintien étaient dépendantes de la proximité.

Dans la Division qui suit, nous étudierons dans quelle mesure la manière de la PEP d'interagir avec l'environnement représenté par la proximité, en fait d'elle une organisation efficace.

### 3.1.3. La proximité, un environnement pour une organisation PEP efficace

Nous parlons d'«organisation PEP» pour désigner une organisation dont les comportements permettent de distinguer la PEP des autres types de PME. Dans cette désignation, le terme PEP

---

<sup>56</sup> Nous disons « sous la main » ou « à portée de la main » de manière indifférente dans le texte. Mais en fait, la phrase en malgache fait la différence entre l'opportunité qui vient à la PEP et celle qu'elle va chercher

est un qualificatif. Nous montrerons dans la Partie 3 la spécificité au plan méthodologique de l'organisation PEP quand nous évoquerons l'entrepreneuriat correspondant.

À ce stade de notre étude, nous nous demandons comment l'organisation PEP pouvait évoluer dans la proximité et s'adapter à son environnement ? Et y a-t-il une relation entre la proximité et l'environnement de la PEP ?

Nous nous contenterons dans la présente Division de l'étudier en termes de perception par la PEP, mais nous reviendrons longuement sur l'aspect méthodologique de cette relation dans le Chapitre 5 lorsque nous parlerons d'adaptation tronquée.

Nous voudrions mobiliser la publication de Rojot (2009, p. 403) qui illustre parfaitement ce que pourrait être la relation entre la proximité et l'environnement à travers le concept d'organisation efficace : « Une organisation efficace est celle qui satisfait aux demandes de l'environnement, qui lui accorde alors son soutien, qui lui-même conditionne sa survie »

Cette publication appelle les commentaires suivants :

\_l'usage du qualificatif « efficace », à notre sens, renvoie à une situation optimale de l'organisation PEP dans ses relations avec l'environnement par rapport à ses objectifs et ses contraintes. Le terme « optimal » est associé à la notion d'équilibre dans les littératures qui traitent des nouvelles tendances des organisations (Cremadez 2004)<sup>57</sup>

\_l'environnement évoqué apparaît à deux niveaux :

l'environnement qui « accorde son soutien » renvoie à la proximité,

et celui qui « ... conditionne sa survie » à l'environnement des organisations

En effet, l'environnement des organisations a des composantes institutionnelle, économique, socio-culturelle et organisationnelle qui « conditionnent la survie » des organisations dont la PEP. Nous le verrons dans la Partie 3 qui étudiera le processus de survie de la PEP en recourant à des observations ethnographiques.

A son niveau, la proximité est l'environnement qui « accorde son soutien » à la PEP considérant qu'elle favorisait la formation de ses opportunités, ainsi que le décrit la division 2 plus haut.

---

<sup>57</sup> CREMADEZ Michel, 2004, Organisations Et Stratégie, Paris, Dunod

A ce stade, nous voudrions tenir le raisonnement suivant :

\_Si nous présumons que la PEP s'adapte tant à l'environnement qu'à la proximité avec des combinaisons de comportements et de mécanismes qui relèvent de sa forme organisationnelle

\_En rappelant que la quasi-totalité des milliers de créations d'entreprises à Madagascar ont adopté la forme de la PEP,

\_Nous pourrions en déduire en nous référant au principe de l'isomorphisme selon lequel dans une population d'organisations, les membres tendent vers l'organisation optimale pour survivre (Hannan et Freeman, 1967), que la forme organisationnelle de la PEP décrite est optimale dans le contexte décrit au début de notre étude.

Et nous en concluons que la proximité combinée d'une certaine manière à l'environnement constitue un environnement adéquat pour l'organisation PEP efficace dans le sens de Rojot mentionné plus haut (2009).

Pour clore le présent Chapitre, nous avons montré que la proximité constitue pour la PEP une représentation de son environnement théorique. Ce dernier qualificatif a été choisi pour marquer la référence aux littératures et au fait qu'il s'agit d'une construction théorique.

Dans la réalité, nos interviewés ne parlent que des « opportunités qui se présentent à portée de mains à la PEP » pour désigner la proximité, et ils n'évoquent que des « facteurs d'influence qui peuvent favoriser ou contrarier lesdites opportunités » pour désigner l'environnement.

Les chapitres ultérieurs nous donneront l'occasion de les accompagner dans leur interprétation aux fins de l'approfondir au plan méthodologique en termes de processus de survie.

Nous avons recherché dans quelle mesure la proximité de la PEP peut présenter des points de convergence avec l'environnement décrit dans les littératures et nous avons retenu les domaines suivants au terme de notre analyse exposée ci-dessus : celui de leur définition formelle, celui de l'influence sur la formation de l'opportunité, et celui de l'adéquation avec l'organisation PEP.

Considérant ces points de convergence, et tenant compte du fait que la proximité par définition ne couvre qu'une espace de l'environnement au plan économique, nous dirons qu'elle est un

raccourci de l'environnement pour la PEP. La suite de notre travail nous dira s'il convient de le moduler ou de le compléter.

### 3.2. La proximité représentant les attributs d'instabilité et de variabilité de l'environnement.

Nous continuons l'exploration des possibilités de réponses à notre question posée en ouverture de la présente section : à quel environnement la PEP s'adapte-t-elle ?

Et nous nous intéressons aux attributs des environnements car les publications scientifiques décrivent l'environnement en évoquant ses attributs qui influencent les comportements et la survie des organisations. Généralement ils parlent de son imprévisibilité et de sa variabilité (Desreumaux 1992)<sup>58</sup>.

Nous voudrions montrer dans cette section que la proximité représente l'environnement de la PEP à travers ses attributs d'instabilité et de variabilité que nous allons étudier dans les trois Divisions suivantes.

#### 3.2.1. L'attribut d'instabilité de l'environnement déduit des imperfections de la PEP

Les publications ajoutent que chez les organisations adaptées à leur environnement, les comportements de leurs structures et leurs stratégies sont en phase avec les attributs de ce dernier (Lenz 1981<sup>59</sup>, Mintzberg 2010<sup>60</sup>)

Notre raisonnement est le suivant :

---

<sup>58</sup> DESREUMAUX Alain, 1992, Structures D'entreprises, Evreux, Vuibert Gestion

<sup>59</sup> Lenz R.T. (1981) « Déterminants of Organizational Performance : an interdisciplinary review » Strategic Management Journal, 2/2, avril-juin 1981

<sup>60</sup> MINTZBERG Henry (2010), "Structure et dynamique des organisations », Eyrolles, France

\_ Nous avons montré que la PEP est adaptée à l'environnement, les statistiques et les interviews des responsables institutionnels de PME l'ont confirmé. En d'autres termes, sa stratégie et sa structure sont en phase avec sa situation.

\_ Son mode d'adaptation interpelle cependant par la singularité de son résultat : la PEP est inapte à durer et à grandir ;

Nous expliquons cette singularité par une raison que nous montrerons dans la Partie 2 et que nous résumons par le suivant : parce que la PEP est instable.

\_ En somme, nous voulons présumer que la PEP a choisi de rester petite, éphémère et variable dans son activité, parce qu'elle est instable pour durer, pour grandir et pour perdurer dans son activité<sup>61</sup>.

\_ Et nous en déduisons que c'est l'environnement auquel elle est alignée qui le requiert, et que par voie de conséquence il est lui-même instable.

En d'autres termes, l'instabilité de l'environnement de la PEP est déduite des imperfections de cette dernière.

Mais qu'en est-il de la proximité ?

### 3.2.2. L'instabilité de la proximité, un attribut d'environnement pour la PEP

Nous avons montré dans le chapitre précédent que la proximité est une représentation de l'environnement des organisations pour la PEP, et nous voudrions savoir si dans une approche pratique elle présente également son attribut d'instabilité.

Nous voudrions montrer que l'instabilité de l'environnement est vécue par la PEP à travers la proximité.

Nous avons longuement échangé avec Mr Naivo pourquoi il n'investissait pas pour agrandir la capacité de production de son atelier, puisqu'il a montré que son produit et son savoir-faire

---

<sup>61</sup> Nous le montrerons dans la Partie 2 que ses imperfections sont des facteurs de survie

pouvaient prétendre répondre à de grosses commandes. Sa réponse a été claire : « grandir est le risque qu'il refusait d'envisager ».

Cette réponse nous a beaucoup dérangé, car elle ressemblait à une fin de non-recevoir, mais Mr Naivo malgré sa bonne volonté était dans l'incapacité de nous donner davantage d'explications.

Nous sommes revenus auprès de notre relation bancaire Mr Dany qui connaissait des difficultés auprès des bonnes PME, à ses dires, à leur faire accepter les concours bancaires comme une forme de partenariat. Mr Dany exposait que l'appel au crédit était perçu soit comme une sorte de déchéance, soit que le crédit en soi était assimilé à une forme d'intrusion de la part d'un étranger. Mais au final, concluait-il, c'était l'envie de grandir qui faisait défaut.

A ce stade de l'étude, nous nous trouvions devant une impasse : d'un côté l'instabilité et de l'autre le refus de grandir.

Dans les littératures sur l'entrepreneuriat, la croissance est présentée comme la réponse à l'instabilité que connaissent les entreprises à leur création.

Les publications sur les organisations évoquent l'imprévisibilité de l'environnement qui influence la structure des organisations (Burns et Stalker, 1961)<sup>62</sup> et les théories des organisations reconnaissent les attributs de l'environnement moderne : complexe, imprévisible, hostile et incertain, notamment du point de vue de la disponibilité des ressources (Desreumaux, 2010). Mais ils laissent de l'espace pour que le triptyque unité d'action, unité de temps, unité de lieu, puisse autoriser la formation et la croissance de l'entreprise.

Ainsi, l'environnement est certes imprévisible, mais les publications scientifiques parlent de cycle de vie de l'organisation (Quinn et Cameron, 1983)<sup>63</sup> et décrivent des phases de croissance de l'entreprise (Greiner, 1998)<sup>64</sup>.

Dans les littératures, les entreprises pouvaient concilier instabilité et croissance. Nous substituons volontairement instabilité à imprévisibilité, car à notre sens, les littératures font état

---

<sup>62</sup> Burns T. et Stalker G.M., 1961, « Mechanistic and Organic Systems of Management », dans *The Management of Innovation*, Londres, 1961, Tavistock Publications, chap 6, p. 96-105 et 119-125

<sup>63</sup> Quinn R.F et Cameron K. 1983, *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence*. *Management science* 29/1 Janvier

<sup>64</sup> GREINER Larry (1998) « Evolution and Revolution as Organizations grow » *Harvard Business Review* May June 1998

de l'imprévisibilité du changement qui resterait du domaine du gérable, tandis que la PEP est confrontée à l'absence d'accalmie entre deux changements qui de ce fait échappaient à son contrôle.

Dans ces conditions, nous nous demandions pourquoi les entrepreneurs continuaient-ils de créer des PEP ?

Au cours de nos interviews, nous avons évoqué le cas du restaurant chinois la Jonqua qui illustre parfaitement notre problème. Il s'agit d'un restaurant implanté depuis une trentaine d'années dans le centre-ville et qui fait plaindre presque tous ses clients : il ne peut proposer qu'une trentaine de couverts et oblige ces derniers à grossir une file d'attente quasi-quotidienne devant sa porte. A la différence des PEP habituelles, il exerce son activité dans la durée mais il refuse de grandir<sup>65</sup>

Nous avons rencontré le propriétaire Mr Sao qui nous a expliqué que sa situation actuelle constituait une bonne opportunité, le cas de ses clients qui se plaignaient mais continuaient de venir faire la queue le prouvait, et qu'il refusait de la déstabiliser en changeant de local ou d'agrandir.

Les raisons exposées par Mr Sao pouvaient être résumées comme suit : sa table, son équipe de salle, son chef en cuisine, la qualité de son service, ses prix et sa clientèle d'habitues lui ont valu sa notoriété actuelle. Ces derniers formaient un tout cohérent, une sorte de formule gagnante qu'il a peaufinée pendant des années et qu'il refusait de remettre en cause en changeant l'une de ses variables.

Dans le cas de Mr Sao, l'imperfection de la PEP relevait au moins pour une large part, d'une stratégie agie car il déclarait renoncer à grandir pour maintenir un équilibre qu'il sentait précaire. Et nous en présumons que son environnement représenté par la proximité n'est pas seulement imprévisible comme il l'est de manière générale : il est instable. (Nous le verrons dans la Partie 2)

Nous en déduisons que Mr Sao ne percevait pas que l'unité d'action, de temps et de lieu dans l'instabilité de sa situation puisse l'autoriser à envisager une perspective de maintien et d'évolution dans la durée. Comme il se plaisait à le répéter : chaque service à midi ou le soir est un défi en soi que nous nous félicitons à chaque fois de mener tant bien que mal, sans à aucun

---

<sup>65</sup> Nous reviendrons sur l'analyse de ce cas dans la Partie 3 en étudiant les enseignements tirés des PEP

moment préjuger de ce que le lendemain pourrait nous réserver : c'est à la fois un équilibre des comptes, de la qualité et des affluences à chaque fois renouvelé.

En d'autres termes, Mr Sao n'était pas en position de sonder l'incertitude de l'environnement externe en pensant par exemple à la mesurer avec les trois facteurs décrits dans les travaux de Lawrence et Lorsch (1968)<sup>66</sup>, à savoir : le taux de changement dans les conditions de l'environnement, le degré auquel l'information acquise est certaine, et la durée de temps nécessaire pour connaître le résultat des décisions.

*Et nous nous posons la question : pourquoi continuait-il dans ces conditions ?*

Mr Sao n'ayant pas donné d'indications de réponse, nous avons cherché nos éléments d'informations ailleurs.

### 3.2.3. L'instabilité compensée par la variabilité de l'environnement par la PEP.

Le premier élément a été fourni par Mr Naivo : à ses dires, avoir une entreprise signifiait avoir une présence et donc des points d'attache dans un secteur, elle permettait d'entretenir des contacts dans une activité ou de participer à un réseau dans un environnement, c'était ce qui permettait à un entrepreneur de s'en sortir. Nous lui avons prêté le mot pour désigner ce qu'il voulait dire : l'entreprise permet de s'intégrer à la proximité. Nous reprendrons dans la Partie 2 les implications et la portée pour la PEP, du terme s'intégrer quand nous étudierons le processus de sa survie.

Notre question restait ouverte : *pourquoi l'entrepreneur continue-t-il d'exercer l'activité de sa PEP dans un environnement instable qui ne lui ouvrirait pas de perspectives de durée et de croissance ?*

Mr Dany, le correspondant bancaire que nous avons interviewé<sup>67</sup>, nous a expliqué le phénomène de la "variabilité" de la petite entreprise qui, selon lui, aidait l'entrepreneur à s'accommoder de l'instabilité de son environnement.

---

<sup>66</sup> Lawrence P. et Lorsch J (1968 et 1986) « adapter les structures de l'entreprise » Les éditions d'organisations, 1994, France, traduit par J. Ledru à l'ENS Métallurgie et Industrie des Mines de Nancy

<sup>67</sup> Voir en annexe la présentation des personnes ressources interviewées pour leurs connaissances des PME. Nous les avons dénommées responsables institutionnels de PME

Il nous a ainsi décrit que l'une des faiblesses de la petite entreprise aux yeux du banquier était son instabilité : il était mal aisé de suivre les utilisations du crédit ou la situation des garanties quand cette dernière changeait souvent et sans prévenir sa localisation ou son activité.

Puis, racontait-il, la banque avait fini par s'apercevoir qu'il fallait mettre le crédit sur l'entrepreneur et non sur son activité, et depuis elle s'était aperçue que l'instabilité était le revers d'un autre phénomène : la variabilité. Nous aurons l'occasion d'approfondir l'autre manière de faire de l'entrepreneuriat tel qu'il le décrivait, mais à ce stade nous nous contenterons de le suivre dans ses affirmations : « mettre le crédit sur l'entrepreneur, comme si l'activité est d'être entrepreneur, car il ne s'agissait pas d'accorder un concours à une personne physique »

Nous avons compris que la variabilité qu'il décrivait, résidait dans la capacité de la petite entreprise à exercer de multiples activités, à les relayer, à les combiner, voire à les abandonner temporairement, pour assurer en tout temps à son entrepreneur un volume d'activités acceptable, associé à un niveau de revenu convenable.

Mr Dany a raconté le cas de l'un de ses clients, Mr Solo, un revendeur de friperies qui tenait un étal sur le trottoir à Anosy un quartier très fréquenté, mais qu'il délaissait à l'occasion pour participer à des marchés hebdomadaires dans les environs de la capitale. Lorsque le marché de la friperie était saturé, ce revendeur continuait à aller d'une place de marché à l'autre avec sa camionnette en proposant des petits matériels électroniques, et parfois il se faisait revendeur de cartes téléphoniques. A la veille des périodes de fête, il retrouvait son étal de friperies à Anosy.

Et la banque avait accordé du crédit à ce client qu'elle qualifiait d'entrepreneur.

\_ Mr Bemala<sup>68</sup> le directeur des impôts que nous avons interviewé a reconnu qu'il a remarqué que certaines entreprises arrêtaient un temps de faire leurs déclarations annuelles et les reprenaient plus tard, sous un autre nom, mais avec le même entrepreneur. Pour lui c'était un phénomène embarrassant mais force lui était de constater que la PEP pouvait ainsi passer du statut d'entreprise formelle à celui d'entreprise informelle et inversement. Il ne voulait pas en

---

<sup>68</sup> Voir en annexe la présentation des personnes ressources interviewées pour leurs connaissances des PME. Nous les avons dénommées responsables institutionnels de PME.

commenter la raison, mais nous avons supposé que c'était pour se soustraire à la taxation dont certains éléments ne voulaient rien savoir des baisses d'activité.

Pour en revenir à notre question, nous retenons de ces illustrations de situations de PEP les deux points suivants :

\_ L'entrepreneur PEP s'accommodait de l'instabilité de son environnement en multipliant les micro activités qu'il exerçait dans des environnements différents. En d'autres termes, il compensait l'instabilité de son environnement par sa variabilité. Nous parlons de variabilité et non de multiplicité car, à en croire les interviewés, il ne s'agissait pas pour l'entrepreneur PEP d'intervenir sur plusieurs environnements, mais sur un ou deux à la fois selon les occasions et les ressources disponibles.

\_ Pour reprendre notre définition de la PEP adaptée (Mintzberg 2010.), nous en déduisons que la structure et la stratégie de cette dernière sont en phase avec l'attribut de variabilité de son environnement.

Et nous en concluons que la stratégie et la forme organisationnelle de la PEP sont aussi variables, la deuxième venant en traduction de la première.

Le terme « variable » sonne de manière inhabituelle par rapport aux publications scientifiques.

En effet, les publications sur l'Entrepreneuriat et PME appellent « flexibilité » cette faculté de changer de forme organisationnelle (Pierre-André Julien, 2008) mais à notre sens, la flexibilité telle que les auteurs la décrivent (Hernandez, 2009), s'applique dans le cadre d'un champ et par rapport à une ou plusieurs dimensions identifiées, ce qui n'est pas le cas pour la PEP.

À la différence de la flexibilité, la "variabilité" ne se qualifie pas par rapport à un champ ou à une dimension : elle est plus large à appréhender.

Elle désigne la capacité organisationnelle de l'entrepreneur PEP à exercer n'importe quelle activité, dans les conditions aléatoires de durée et d'évolution que lui permettait son environnement en l'occurrence la proximité, elle-même variable. A noter qu'à l'instar de Mr Dany cité plus haut, nous utilisons le terme « l'entrepreneur PEP ».

Pour anticiper sur la Partie 2 de notre étude, nous parlons de « n'importe quelle activité », car l'entrepreneur ne choisissait pas une activité de manière réfléchie et

planifiée, mais changeait et passait de l'une à l'autre des activités qui se présentaient à lui. Nous retrouvons à travers cette situation l'idée de sélection naturelle que nous avons annoncée dans le chapitre sur le référent théorique, car nous n'étions pas en mesure d'appréhender de quelle manière et à la suite de quel processus ces activités se présentaient, et pourquoi à telles PEP plutôt qu'à telles autres.

Et nous mentionnons des « conditions aléatoires de durée et d'évolution » pour marquer que la durée et la croissance n'étaient pas acquises par l'action de l'entrepreneur PEP, à la différence de ce que les publications scientifiques décrivent des entreprises lorsqu'elles évoquent que la capitalisation de l'action dans la durée amenait à la croissance. (Hernandez 2009)<sup>69</sup>

Sur un autre plan, la variabilité avec ses conditions d'aléa et d'éphémérité, nous rappelle le mouvement continu de recherche de l'équilibre dans la trame causale complexe d'Emery et Trist (1964)<sup>70</sup> : la dynamique ne vient pas des interactions, mais du champ lui-même, car la dynamique des entreprises crée elle-même leur propre perturbation. En d'autres termes, la variabilité s'alimente d'elle-même, nous le verrons dans l'étude du processus de survie de la PEP ? (Partie 2). Cette illustration fournit sa part d'explications aux imperfections de la PEP.

La variabilité nous fait penser à cette image de l'entrepreneuriat comme un jeu d'échecs où les valeurs et les mouvements des pièces changent continuellement sur un échiquier qui bouge.

Nous montrerons dans la Partie 2 que l'entrepreneur était le seul point d'attache de la variabilité et que, partant de là, elle n'admettait ni référent ni contrainte, ce qui nous autorisait à qualifier la variabilité de la PEP de chaotique, dans le sens où toutes les options, toutes les situations avaient la même probabilité de se produire, sans signe annonciateur.

À ce stade de notre étude, nous confirmons que la PEP est adaptée à un environnement instable et variable, représenté par la proximité, mais la contradiction que veut interroger notre problématique n'est pas levée entièrement : *pourquoi les PEP, perçues comme adaptées, ne durent-elles pas et ne grandissent-elles pas ?*

---

<sup>69</sup> HERNANDEZ Emile-Michel, 2009, L'entrepreneuriat, approche Théorique, Paris, L'Harmattan

<sup>70</sup> Emery et Trist 1964 *opus cit*

### 3.3. La proximité, une variante de l'environnement par son attribut de complexité

*Dans l'introduction du présent chapitre 3, nous avons signalé que l'aptitude à la survie de la PEP est arrimée à la proximité mais que ses imperfections traduisent qu'elle n'est pas en phase avec l'environnement, introduisant l'idée que la proximité ne peut pas être un exemple d'environnement. Elle constitue un mode de contournement de l'environnement par la PEP.*

*Le terme « contre-exemple » que nous utilisons dans les paragraphes du 1.3.3 ci-après a été choisi par défaut, nous voulions dire que la proximité prend le contrepied de l'environnement, sans en être le contraire ou l'opposé*

Dans les publications sur l'entrepreneuriat et PME (Schmitt et Torrès, 2015), le territoire est appréhendé en tant que milieu local favorisant l'émergence et le développement du phénomène collectif qu'est l'entrepreneuriat PME.

Nous avons montré, dans les paragraphes précédents, que la proximité assure également ce rôle de milieu local, mais elle soulève un nouveau questionnement : pourquoi la PEP ne serait-elle pas « la belle entreprise » que Pierre-André Julien (1986)<sup>71</sup> évoque en décrivant la petite entreprise adaptée et florissante dans son territoire ?

La première réponse qui nous vient à l'esprit est que le problème réside, d'emblée, dans notre approche de la question : les publications scientifiques étudient l'apport bénéfique du territoire à la survie des PME, tandis que nous voulons focaliser notre attention sur le rôle de la proximité dans les imperfections des PEP. Apparemment d'entrée de jeu, nous nous focalisons sur ce qui est négatif.

Nous corrigerons l'orientation de notre approche en montrant que les imperfections peuvent être des facteurs de survie pour un entrepreneuriat axé sur la gestion de la marginalité, dans un contexte de rareté et de volatilité (Partie 2).

Ainsi, pour illustrer la différence d'approche que nous avons évoquée, Pierre-André Julien parle de complexité de la PME au sein d'un « milieu territorial stimulant », tandis que dans notre

---

<sup>71</sup> JULIEN P-A et Morel B (1986), La Belle Entreprise. La revanche des PME en France et au Québec, Boréal, Montréal

travail de recherche nous tendrons à montrer que la PEP est une organisation simple évoluant dans une proximité complexe.

Nous compléterons notre réponse à la question dans les paragraphes suivants : nous montrerons que la proximité n'est pas un modèle réduit du territoire, car elle porte en elle les prémisses de la complexité qui est inhérente à sa nature éphémère, à la variabilité de ses acteurs et à la multiplicité de ses composantes.

Nous retenons ici la définition du terme « complexe » en la rattachant à ses quatre caractéristiques : flou et imprécision, aléa et instabilité, ambiguïté, incertitude et imprévisibilité (G. Donnadiou et M. Karsky, 2004)<sup>72</sup>

Notre réponse tend à marquer la différence entre territoire de la PME et proximité de la PEP mais, sur le fond, elle veut montrer que les imperfections de la PEP par rapport à la PME tiennent à cette différence.

### 3.3.1. Territoire de PME et proximité de PEP, une différence de configuration

Nous voulons montrer dans cette Division que les publications voient dans le territoire, un environnement partitionné pour la PME, tandis que nous voyons en la proximité une succession de segments temporels pour la PEP.

Dans leurs études sur les réponses des organisations à l'incertitude de l'environnement, les auteurs décrivent que ni l'environnement, ni l'entreprise ne sont homogènes, mais que chaque partie de l'entreprise agit dans une partie de l'environnement. Chaque département, division ou sous-système agit dans un segment différent de l'environnement. (Rojot 2009, Desreumaux 2010)

Selon cette approche, les entreprises, dans le processus d'adaptation de leurs structures internes à l'incertitude de leur environnement, procèdent soit par intégration soit par différenciation. (Rojot 2009, Desreumaux 1992)

---

<sup>72</sup> Donnadiou et Karsky 2004 \_ La systémique, Penser et agir dans la complexité. Paris, Editions LIAISONS

\_La différenciation est définie comme l'état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes, dont chacun tend à développer des caractéristiques particulières en fonction des demandes de l'environnement spécifique auquel il doit faire face.

\_L'intégration se définit comme le processus destiné à instaurer une unité d'efforts entre les différents sous-systèmes pour accomplir la tâche de l'organisation, restituée par un cycle complet des transactions efficaces avec l'environnement et se traduisant par la transformation des matières premières en produits, incluant la création, la production et la distribution de biens ou services.

Leur approche ainsi présentée met en exergue l'idée d'un environnement partitionné.

Les publications sur l'entrepreneuriat et PME ne réfutent pas cette idée de partition, mais ils mettent l'accent sur la taille et la spécialisation exigées par les environnements, introduisant le concept de territoire à l'usage de la PME. En d'autres termes, sur des segments de l'environnement trop restreints ou trop spécialisés pour la production standardisée et à grande échelle de la grande entreprise, l'avantage comparatif de la PME était évident, et donc son aptitude à s'adapter. (PA Julien 2002)<sup>73</sup>

Nous présumons que l'idée de la multiplicité des segments d'environnement peut s'appliquer au cas des PME où la division, le département ou le sous-système serait représenté par une expertise, un technicien ou une équipe.

Pour illustrer cette présomption, nous dirions qu'à l'instar des organisations décrites dans les publications citées plus haut, l'aptitude de la PME à s'adapter à des segments multiples d'environnement devrait transparaître à travers son organisation : plus l'environnement est turbulent, complexe, incertain et plus les segments devraient être diversifiés, et plus l'organisation devrait être différenciée pour être efficace. Mais, plus elle est différenciée sur le plan interne entre des expertises ou des équipes spécialisées, plus elle aurait besoin de mécanismes internes d'intégration pour coordonner l'action de ses experts et de ses équipes.

À la différence de l'organisation de la PME par rapport à son territoire, la PEP ne s'adresse qu'à un segment d'environnement si l'on se réfère à son organisation filiforme. Ce qui conforte l'idée de la variabilité de l'environnement de la PEP que nous avons décrite plus haut : la PEP

---

<sup>73</sup> Julien Pierre-André -2002\_ "Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec" Entrepreneuriat et PME Presses de l'université du Québec

est adaptée à un segment d'environnement à la fois et sa forme organisationnelle et sa stratégie varient à chaque changement de ce dernier. A ce stade de la réflexion, nous ne voyons pas par quel processus l'entrepreneur PEP procède -t-il pour varier sa forme organisationnelle et sa stratégie dans les conditions de rapidité évoquées plus haut, ce qui introduit son attribut de complexité.

Nous voudrions montrer dans les paragraphes suivants que sa complexité ainsi établie est due à son caractère éphémère (3.3.2), à la variabilité de ses acteurs (3.3.3) et à ses composantes multiples (3.3.4).

### 3.3.2. La complexité de la proximité due à son caractère éphémère

Les publications scientifiques donnent, parmi les définitions de l'environnement, le concept d'« environnement agi », qui est une restitution de l'environnement tel qu'il est perçu par l'entrepreneur (Rojot 2009). Ainsi ce dernier peut-il agir, prendre et anticiper des décisions, en un mot entreprendre suivant la perception qu'il se fait de l'environnement.

Le concept d'environnement agi prend toute sa mesure lorsque les auteurs le placent dans le cadre d'environnements multiples et variables (Rojot 2009, Desreumaux 2010, Mintzberg 2010) : pour s'accommoder de la complexité de ces derniers, l'entrepreneur se construit une représentation ou un état de son environnement pour pouvoir asseoir son action et procéder à des anticipations.

En d'autres termes, pour concilier durée, croissance et actions de l'entrepreneur tel que décrit par lesdites publications, nous présumons que la vitesse de la variabilité et l'existence d'environnements multiples laissent de l'espace suffisante pour placer des représentations stables autorisant l'entrepreneur à déployer des actions récurrentes qui se transforment en activités. Dans cet ordre d'idées, confirmant la possibilité d'existence de cet espace, Lawrence et Lorsch (1967) ont même proposé des facteurs pour mesurer en termes d'incertitude l'environnement externe.

Nous voudrions montrer qu'à la différence du territoire, la proximité était éphémère et n'offrait pas à la PEP cet espace suffisante pour placer des représentations stables d'environnement.

Pour ce faire, en nous appuyant sur l'alignement des variables structurelles, stratégiques et environnementales (Lenz 1981, Mintzberg 2010) la PEP étant adaptée, nous renvoyons son attribut d'éphémérité à la proximité.

Par ailleurs, lorsque Mme Albertine l'animatrice du CENAM désignait la PEP comme l'entreprise qui « vit de ce qui lui tombait à portée de la main », elle sous-entendait par la même occasion que les opportunités qui s'offraient à cette dernière étaient éphémères, justifiant la variabilité de la PEP. Comme nous définissons la proximité comme un assemblage théorique des lieux d'exploitation d'opportunités, nous le verrons plus bas, nous présumons qu'elle prenait l'attribut de ces dernières à son compte.

Nous retiendrons au titre des conséquences de l'attribut d'éphémérité de la proximité, le manque de visibilité dû par définition à la volatilité de l'information, rendant complexe pour l'entrepreneur la perception de l'environnement représenté par la proximité.

En d'autres termes, nous avançons que la complexité de la proximité est induite par son caractère éphémère.

Nous avons introduit le lien entre complexité et caractère éphémère de la proximité en mobilisant Dominique Génélot (1992)<sup>74</sup> qui décrit qu'une réalité complexe reste toujours inachevée et incomplète, dans le sens où dès que l'on pense avoir trouvé des schémas explicatifs globaux, ils se modifient, laissant place à d'autres modèles tout aussi éphémères. Nous présumons que l'indicateur de l'éphémérité est inférieur à l'unité de temps nécessaire pour trouver des schémas explicatifs globaux et pour en tirer parti.

Nous analyserons plus loin l'influence de cette complexité sur les imperfections de la PEP.

### 3.3.3. La complexité de la proximité due à la variabilité de ses acteurs

Les publications scientifiques définissent l'un des niveaux de l'environnement comme l'ensemble des parties prenantes concerné par l'activité (Rojot, 2009). Elles sont constituées principalement des clients, des fournisseurs, des prestataires, des autres entreprises, du personnel et des administrations : l'environnement découle de l'ensemble de leurs influences

---

<sup>74</sup> Génélot Dominique, 1992, *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*, France, INSEP Editions

et de leurs interactions, respectives ou conjuguées, avec l'organisation au cours du déroulement de l'activité. Nous les considérons comme les acteurs de la proximité qui représente l'environnement de la PEP.

Nous voudrions montrer que la variabilité des acteurs de la proximité rajoute à sa complexité.

La variabilité, nous le disions plus haut, résidait dans la capacité de la petite entreprise à exercer de multiples activités, à les relayer, à les combiner, voire à les abandonner temporairement, pour assurer en tout temps à son entrepreneur un volume d'activités acceptable, associé à un niveau de revenu convenable.

Nous voudrions montrer que la variabilité des acteurs de la proximité rajoute à sa complexité.

La variabilité, nous le disions plus haut, résidait dans la capacité de la petite entreprise à exercer de multiples activités, à les relayer, à les combiner, voire à les abandonner temporairement, pour assurer en tout temps à son entrepreneur un volume d'activités acceptable, associé à un niveau de revenu convenable.

Nous avons défini, plus haut également, la complexité en l'associant à l'éphémérité (Génélot, 1992), comme étant une réalité toujours inachevée et incomplète, continuellement en état de variation.

En d'autres termes, nous voudrions montrer que la variabilité des acteurs compliquait le contrôle que la PEP voulait avoir sur la proximité, son environnement.

Cette assertion semble revêtir la première évidence, comme l'illustre le cas de Mr Solo, le revendeur de friperies, client du banquier interviewé, Mr Solo racontait qu'en se déplaçant d'une place de marché à l'autre, et en passant de la friperie aux matériels électroniques ou aux cartes téléphoniques, il agissait comme s'il traversait la grande salle d'une gare, des visages connus mais pas d'attaches particulières et pas de lien personnalisé. Il ne pouvait pas exercer de l'emprise sur la proximité qui fût de nature à faciliter son activité, et dans l'autre sens il ne se sentait pas en obligation vis-à-vis de cette dernière.

Nous avons demandé également à Mr Dany, le correspondant banquier, pourquoi ne s'appuyait-il pas sur les parties prenantes de la PEP pour évaluer l'assise de l'affaire ou pour suivre la progression de l'activité de ce dernier ? Il a répondu que les parties prenantes de la petite

entreprise ne l'étaient qu'au titre de transactions ponctuelles, ils ne partageaient pas d'historique commune.

Mme Dado, l'experte comptable que nous avons interviewée a, elle aussi, expliqué que les comptes des entreprises font périodiquement l'objet de rapprochement avec les principaux clients et fournisseurs, mais que cette pratique ne fonctionnait pas pour la petite entreprise, laquelle finalement n'a pas de relations clients ou fournisseurs, le terme relation sous-entendant un minimum de continuité dans le temps.

La question des parties prenantes de la PEP nous laissait perplexe, car nous craignons de mal comprendre certains mécanismes ou certains concepts : d'un côté, nous avons mis l'accent sur l'importance du lien social dans la définition même de la PEP, et de l'autre, nous étions en train de poser avec nos interviewés que les acteurs de la proximité étaient transparents comme s'ils n'existaient pas.

En analysant les explications de Mr Solo, nous avons noté que la complexité tenait au fait que le passage d'une activité à une autre ne comportait pas de frontière, mais relevait d'un continuum à travers lequel l'ancienne commençait à peine à s'estomper, que la nouvelle entrait déjà en action, quand il ne s'agissait pas de deux activités en concurrence par rapport aux moyens disponibles du moment.

Nous en avons conclu que dans cette situation, la PEP ne pouvait pas avoir de contrôle sur la proximité, nous devrions dire sur les proximités qu'elle traversait.

Nous avons également compris que la complexité se trouvait alourdie par l'absence de logique et donc de prévisibilité dans la succession d'activités à d'autres activités, toutes autant que les autres dictées par la poursuite d'opportunités à capturer, elles-mêmes, nous l'avons montré, aléatoires et éphémères.

Nous voudrions relier la complexité de la proximité à l'incapacité de la PEP à prendre appui sur son environnement ou à nouer avec lui des repères dans le but de faciliter son processus de survie.

### 3.3.4. La complexité de la proximité due à ses composantes multiples

Les publications qui décrivent la relation entre la structure des organisations et l'environnement parlent de segments d'environnement (Lawrence et Lorsch, 1968)<sup>75</sup>. Nous parlions dans les paragraphes précédents d'environnement partitionné pour les organisations en général, à la différence de l'environnement en succession de segments temporels qui est celui de la PEP.

La complexité de la proximité est amplifiée par l'existence de plusieurs composantes ou sous-proximités parmi lesquelles nous en retiendrons quatre dans notre étude : les proximités économique, institutionnelle, relationnelle et socio-culturelle.

Dans nos interviews, nous avons souvent noté que Mr Solo, le revendeur de friperies, ou Mme Albertine l'animatrice de l'association d'artisans, faisaient référence à des situations différentes selon le type du problème auquel ils étaient confrontés. Leur manière de se comporter traduisait un besoin de s'adapter à chaque situation.

Nous avons remarqué que les gargotiers que nous avons interviewés agissaient de même.

Chaque situation était caractérisée par son fait générateur qui renvoyait à une composante de proximité. Ainsi, un problème d'ordre fiscal, en l'occurrence le régime d'imposition des gargotiers interviewés, mettait en relation le contrôleur des impôts, la PEP et son ami qui voulait aider à le résoudre : ils constituaient une proximité "institutionnelle". Un autre problème qui concernait les conditions de livraisons et de règlements des intrants réunissait le gargotier, le livreur, et le vendeur, dans une proximité "économique".

Pourquoi parlons-nous de composante de proximité pour désigner ces tractations ? Nos interviewés ont expliqué que l'objet et les termes de la tractation importaient moins par rapport à l'environnement qui entourait sa réalisation, car son issue dépendait davantage de la bonne disposition des parties, des circonstances de leur rencontre, des contreparties tacites, et de leur lien social identifié ou reconstitué pour l'occasion. En fait, le format de la tractation définissait les valeurs en jeu, le mode de communication, le protocole à respecter, qu'il fallait mettre en œuvre pour la mener à bonne fin.

Nous avons compris qu'il y avait un format différent à chaque changement d'acteurs de la proximité.

---

<sup>75</sup> Lawrence P. et Lorsch J (1968 et 1986) « adapter les structures de l'entreprise » Les éditions d'organisations, 1994, France, traduit par J. Ledru à l'ENS Métallurgie et Industrie des Mines de Nancy

Les gargotiers ont déclaré qu'ils ne traitaient pas de la même manière leurs tractations, leur calcul économique variant de l'une à l'autre de ces dernières, les priorités étaient aussi révisées car les valeurs considérées n'étaient pas uniquement monétaires.

En analysant leurs explications, nous en avons déduit que la proximité de la PEP comprenait des composantes que nous percevons à ce stade comme des champs faits de maillages de variables relationnelles qui combinées à des variables organisationnelles et de ressources formaient des opportunités économique, institutionnelle, relationnelle ou socio-culturelle.

La complexité de l'environnement de la PEP était induite dans un premier niveau de la combinaison des composantes ainsi décrites mais issues de proximités multiples. Elle était amplifiée dans un deuxième niveau par les interactions de ces dernières qui démultipliaient des champs d'environnement divers et changeants, enchevêtrés et chaotiques, évoluant sans but car hors du contrôle de la PEP et de ses parties prenantes.

L'absence de but dans le développement des proximités raisonnait comme un écho de la sélection naturelle que la théorie écologique évoque dans l'évolution des organisations (Hannan et Freeman 1977)<sup>76</sup>

Nous analyserons le phénomène de ces environnements démultipliés dans la Partie 2, où nous parlerons d'environnements de niveau 2 constitués par des interactions de champs d'environnement que sont les composantes des proximités.

### 3.3.5. La proximité un contre-exemple d'environnement pour la PEP

Nous avons mobilisé plus haut la publication de Rojot (2009, p. 403) qui illustre parfaitement ce que pourrait être la relation entre la proximité et l'environnement : « Une organisation efficace est celle qui satisfait aux demandes de l'environnement, qui lui accorde alors son soutien, qui lui-même conditionne sa survie »

Nous en avons conclu que la proximité est l'environnement qui « accordait son soutien » à la PEP en favorisant la formation de ses opportunités, ainsi que l'a décrit la division 2 dudit

---

<sup>76</sup> HANNAN M.T. et FREEMAN J.H. (1977) « The population ecology of organization », American Journal of Sociology, vol 82, p. 929-964

chapitre. A travers cette conclusion, nous avons conforté notre assertion que la proximité est la représentation de l'environnement pour la PEP.

Les quatre sections du présent chapitre nous ont permis d'étudier la complexité de la proximité et nous voudrions montrer pour les conclure, que ce dernier attribut est incompatible avec la mission de support nourricier de la représentation de l'environnement qu'est la proximité.

Nous avons défini au début du chapitre le terme « complexe » par ses quatre caractéristiques : flou et imprécision, aléa et instabilité, ambiguïté, incertitude et imprévisibilité (G. Donnadiou et M. Karsky, 2004)<sup>77</sup>

Nous voudrions tenir le raisonnement suivant :

\_ Si la proximité avec son attribut de complexité était un environnement « qui accordait son soutien » à la PEP

\_ Nous en déduirions que les parties prenantes de la PEP, composants de son environnement, seraient en phase avec la complexité de la proximité

\_ Et nous en concluons que Mr Dany, le correspondant banquier, serait à l'aise pour accorder ses concours à la PEP de Mr Naivo l'atelier de confection d'habillement professionnel, ou à celle de Mr Solo le revendeur de friperies.

Mr Dany le banquier parlait de l'importance de « l'ancienneté de la relation » qui, en dehors du lien de confiance qui s'établit avec le temps, l'aidait à construire la connaissance du client. Et il ajoutait que cette connaissance du client alimentait le réservoir des acquis de la banque, ses mots nous faisaient penser à la réserve d'expériences acquises dans le sens d'Alfred Schultz (1962)

Le problème pour la petite entreprise, déplorait-il, était qu'il ne pouvait pas prétendre la connaître, ni son activité ni ses parties prenantes, après des années de fréquentations. Et il énumérait tous les qualificatifs qui pouvaient converger avec l'absence de visibilité, l'impossibilité de traçabilité, l'inopérance des contrôles, l'inexistence de relations de référence, ...

---

<sup>77</sup> Donnadiou et Karsky 2004 \_ La systémique, Penser et agir dans la complexité. Paris, Editions LIAISONS

Nous lui avons proposé de résumer toutes ses raisons par « la complexité de l'environnement dans lequel la PEP évolue » et il l'accepta.

La réaction de Mr Dany montrait que la proximité du fait de sa complexité ne pouvait pas être l'environnement « qui accordait son soutien » à la PEP, il s'agit d'un contre-exemple d'environnement.

Et son avis sur la PEP confortait cette assertion : à ses yeux, la PEP était une sorte d'accident de l'environnement, une anomalie de développement, qui finirait par disparaître ou rejoindre le schéma habituel des petites entreprises, lesquelles sont stables dans leurs activités et transparentes dans leur environnement.

Pour notre étude, reprenant la conclusion des Divisions précédentes, nous avançons que la proximité est à la fois une représentation et un contre-exemple de l'environnement pour la PEP.

Cette situation soulève une nouvelle question que nous étudierons dans le Chapitre suivant : comment la PEP peut-elle s'adapter à ce qui est à la fois une représentation et un contre-exemple d'environnement ?

Nous avons continué à réfléchir aux années de fréquentations entre Mr Dany et ses clients petits entrepreneurs sans que les informations échangées aient pu alimenter leurs réservoirs de connaissances disponibles, nous voulions savoir comment aider à la compréhension de la construction sociale de la réalité des PEP (Berger et Luckmann 1966) et nous en avons pensé que nous devions trouver des éléments d'explications dans la définition même de la proximité.

### 3.4. La proximité redéfinie dans son rôle d'environnement pour la PEP

Nous disions dans les paragraphes précédents que nous ne parlons pas d'activités de PEP dans les termes de stabilité et de continuité que nous appliquons aux entreprises, dans la mesure où elles n'exerçaient pas d'actions dont la récurrence de l'exécution pouvait en faire des activités stables. Dans ce cadre, chaque nouvelle activité, du reste éphémère, de la PEP est marquée par l'émergence d'un lot de parties prenantes qui l'accompagnaient, pour recomposer une proximité nouvelle.

Nous persistons ainsi à regarder la PEP sous le prisme de l'entreprise décrite par les littératures.

Mais nous nous demandons : *pourquoi ne pas inverser notre approche de vouloir cerner la proximité avec ce que nous connaissons de l'environnement des organisations, et pour une fois, redéfinir l'environnement à la lumière de ce que nous apprenons de la proximité ?*

Pour ce faire, nous allons commencer par proposer des définitions de la proximité en faisant la synthèse de ce que nous avons appris de la proximité à ce stade de notre travail.

Les publications (Torrès<sup>78</sup> 2015) ont mis en avant le rôle central que la proximité exerce dans la gestion des entreprises de faible dimension (petites et toutes petites entreprises) en s'appuyant sur la loi proxémique de Abraham Moles et Elisabeth Rohmer. Nous ne les suivrons pas dans l'intégralité de leur intéressante démarche, car notre propos ne considère pas l'action et la réflexion dans une PEP, organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées.

Nous voudrions définir la proximité en étudiant l'influence de ses acteurs sur la survie des PEP en termes d'opportunités et de réseaux, ce qui nous amène à nous focaliser sur ses aspects relationnel et économique externes, au lieu de ses interactions internes avec la gestion de la PEP.

Nous utiliserons ces définitions dans la suite notre travail comme autant de leçons d'expériences sur lesquelles nous nous appuierons pour mieux appréhender le processus de survie de la PEP.

Dans les sections précédentes, nous avons appréhendé la proximité à travers ses attributs dont l'instabilité et la variabilité l'ont rapprochée du territoire de la PME et de l'environnement des organisations, et celui de complexité l'en a distinguée.

Conformément aux définitions théoriques (Desreumaux, 2010), nous avons ainsi caractérisé l'environnement sur la base d'un ensemble d'attributs que l'on considère déterminants pour le modelage des problèmes de gestion auxquels l'organisation est confrontée et pour le choix du mode d'agencement de celle-ci.

---

<sup>78</sup> Torrès Olivier (2015) « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », Revue française de gestion, vol. 253, no. 8, 2015, pp. 333-352.

Nous voudrions adopter l'autre démarche, également préconisée par les définitions théoriques, qui considère l'environnement composé de l'ensemble des acteurs dont les comportements sont de nature à influencer sur l'organisation et l'activité de la PEP.

Comme nous venons d'évoquer la variabilité des acteurs, nous allons plutôt les appréhender à travers leurs influences relationnelles sur la formation et le développement des proximités qui constituent le dénominateur d'adaptation des PEP.

En d'autres termes, nous allons définir la proximité de diverses manières suivant que nous l'aborderons :

*\_sur le plan économique, la proximité définie par le mode informel de fonctionnement et de production de la PEP. (3.4.1)*

*\_sous le scope managérial, la proximité économique définie comme un assemblage théorique de lieux de formation de l'opportunité (3.4.2)*

*\_comme un phénomène de réseau social, la proximité relationnelle définie comme un réseau de liens sociaux activés autour d'opportunités partagées (3.4.3)*

*\_ou sur le plan organisationnel, la proximité organisationnelle fondée sur l'alignement des variables structurelles, stratégiques et environnementales. (3.4.4)*

Nous concluons le Chapitre 3 intitulée « LA PROXIMITÉ, À LA FOIS RACCOURCI ET VARIANTE D'ENVIRONNEMENT POUR LA PEP. » en évoquant *les implications et les limites de la substitution de la proximité à l'environnement de la PEP (3.4.5).*

### 3.4.1. La proximité définie par le mode informel de fonctionnement et de production de la PEP

L'interviewée Mme Albertine<sup>79</sup>, quand elle décrivait les comportements des membres de son association d'artisans, englobait l'entreprise dans l'entrepreneur et désignait l'entrepreneur quand elle voulait parler de l'entreprise.

---

<sup>79</sup> Voir en annexe 4 la présentation des personnes ressources interviewées

Au début de nos diverses discussions, nous avons entendu cette confusion comme une sorte de faute de langage, mais à la longue il nous a fallu reconnaître qu'elle était délibérée : l'entrepreneur était l'entreprise, l'entreprise était renvoyée au rang d'activités, et les activités désignaient des actions répétées en nombre de fois avec des durées et des modalités d'exécution variables.

A priori, cette conception rejoignait les publications scientifiques qui parlent de symbiose de l'entrepreneur et de la PME (Julien et Marchenay, 1988)<sup>80</sup> et qui définissent l'entreprise comme l'action de l'entrepreneur (Rojot, 2009).

Mais elle masquait une confusion plus importante entre activité et actions, qui du coup faisait disparaître la récurrence (de l'action d'entreprise) et la permanence (du mode d'exécution) qui construisaient l'activité. Cette confusion soulevait des questions dans la mesure où elle démentait le triptyque unité de temps, de lieu et d'action qui fondait l'activité d'entreprise. Nous l'analyserons dans la Partie 3, dans laquelle nous étudierons l'implication des enseignements de la PEP sur l'entrepreneuriat PME.

Nous avons travaillé dans notre mémoire propédeutique sur les unités de production des secteurs informels et, nous appuyant sur les enseignements que nous en avons tirés, nous proposons pour les distinguer des PEP que

\_ l'entreprise de proximité renvoie à un mode de fonctionnement et d'organisation en interactions avec la proximité,

\_ tandis que l'entreprise du secteur informel se définisse en termes de manquement à des normes de fonctionnement ou à des formalités administratives imposées par le marché.

Dans cette démarche d'analyse, nous pouvons affirmer que les entreprises de proximité peuvent appartenir au secteur informel mais pas forcément toutes, et inversement, car les unes et les autres font référence à des comportements ou à des caractéristiques qui théoriquement ne présentent pas d'incompatibilité ni d'opposition entre eux.

Les dires de Mme Albertine, présidente d'une association d'artisans, mettaient en lumière la variabilité voire la volatilité de l'activité de la PEP que nous avons évoquée plus haut. Il

---

<sup>80</sup> JULIEN P-A et Marchenay M. (1988), La Petite Entreprise. Principe d'économie et de gestion, Vuibert-gestion, Vuibert, Paris

ressortait de son constat que la variabilité induisait le caractère informel de l'activité : des activités changeantes ou variables tendaient, par définition, à se soustraire dans leur mode opératoire des formalismes de toutes sortes comme celui des procédures d'exécution, celui des obligations déclaratives et celui des règles de traçabilité. Nous mentionnons « changeantes ou variables » pour signaler la touche volontaire ou interactive dans « changeantes » et la portée neutre de « variables » qui restait une aptitude sinon une possibilité.

En d'autres termes, la variabilité induisait le caractère informel de l'activité sur le plan institutionnel et économique.

À ce stade, nous nous demandions dans quelle mesure ce dernier pouvait influencer l'adaptation et, partant, le rôle d'environnement de la proximité.

#### 3.4.1.1. Le mode informel du fonctionnement de la PEP

Le terme « informel » est souvent rattaché au concept de « secteur informel », qui revêt une connotation sociale dans plusieurs pays d'Afrique. En utilisant le concept, nous l'entendrons plutôt dans le sens d'économies informelles dont les publications ont reconnu la conformité aux environnements des sociétés qui les pratiquent (Pesqueux 2014)<sup>81</sup>

Le secteur informel constitue un terme générique et pratique recouvrant toutes les stratégies de survie, les modes de subsistance des couches pauvres, déshéritées, déracinées, en un mot : marginales. Une poche de sous-emploi aux activités faiblement productives et très peu rémunératrices, permettant seulement la reproduction simple de la force de travail. (Charmes, 1987)<sup>82</sup>

L'attribut « informel » est renvoyé « d'organisations informelles » à « activités informelles » (Rojot, 2009) ou inversement, selon que l'on s'intéresse au construit ou aux pratiques, avec des tentatives de définition normative (Sethuraman, 1976). Mais les publications s'accordent à reconnaître la multiplicité des secteurs informels dont les spécificités tiennent aux économies

---

<sup>81</sup> Pesqueux Yvon 2014, "De l'économie informelle" p; 17-40, in Perseil S. et Pesqueux Y. (2014), L'organisation de la transgression – Formaliser l'informel ? Paris, L'Harmattan

<sup>82</sup> Charmes Jacques (1987) \_ « le secteur informel en Afrique », Ingénieur ORSTOM auprès de l'INSEE, in Revue du Tiers Monde, t. XXVIII N°112 oct - dec 1987

et aux secteurs d'activité et changent d'un pays à l'autre et suivant le point de vue de l'observateur. (Sethuraman, 1976)<sup>83</sup>

Notre questionnaire est simple à formuler :

*Si les PEP d'une part, et les organisations des secteurs informels d'autre part, à travers leur multiplication, sont présumées adaptées à leur environnement, qu'est-ce qu'elles ont en commun qui expliquerait leur aptitude à la survie ?*

C'est animé d'un tel questionnaire que nous voudrions faire une incursion dans l'univers des secteurs informels. Nous choisissons dans notre étude de nous intéresser essentiellement à l'informel qui s'applique aux processus de fonctionnement et d'organisation pratiqués par des organisations à des fins d'adaptation à l'environnement.

Dans notre analyse, nous adoptons l'idée que l'environnement présente les attributs décrits dans la littérature, notamment par les auteurs de la contingence, à savoir : imprévisible, incertain, changeant et complexe (Desreumaux, 1992) et nous nous concentrons sur des construits désignés comme des « organisations informelles » définies comme exerçant, dans la durée, des activités informelles de production, à l'exclusion des activités répréhensibles du point de vue de la loi. (ROJOT Jacques, 2009)

La référence à la durée mentionnée dans cette définition appelle les explications suivantes : la durée renvoie au terme « pérenne » qui signifie trois fois le cycle de production (Rojot, 2009), elle s'adresse aux activités pour les organisations informelles tandis qu'elle s'applique à l'entrepreneur dans le cas de la PEP. Nous le montrerons dans la Partie 3 consacrée à l'étude des implications de la PEP sur l'entrepreneuriat.

Nous voudrions faire ressortir les cas où des similarités de comportements entre les PEP et les organisations des secteurs informels dans leur mode d'adaptation à l'environnement, peuvent être relevées. Pour ce faire, nous passons en revue les caractéristiques de ces derniers que le Bureau International du Travail a résumées comme suit<sup>84</sup> : une organisation marquée par le facteur social, la confusion entre les activités de « l'entreprise » et celles du propriétaire, des pratiques commerciales à l'avenant et des relations de travail amiables. Et nous signalerons dans quelle mesure leur caractère informel peut influencer lesdits comportements par rapport à la

---

<sup>83</sup> Sethuraman S.V. 1976 « Le secteur informel en Afrique », in Revue du Tiers Monde, t. XXVIII N°112 oct- dec 1987

<sup>84</sup> La 15ème Conférence Internationale des Statisticiens du Travail de 1993 \_ Publications BIT

capacité d'adaptation des deux types d'organisations. Nous parlerions de mode informel pour signaler qu'il s'agit du caractère informel de comportements en action.

- L'informel induit par la prépondérance du facteur social dans l'organisation

La définition du BIT affirme la prépondérance du facteur social dans la pratique des activités informelles. Le facteur social désigne le lien entre les personnes intervenant dans l'activité informelle, lesquelles se définissent les unes par rapport aux autres par la parenté, la proximité ou l'œuvre commune.

L'informalité transparait dans leurs relations d'affaires qui fonctionnent sur la base d'ententes et d'arrangements plutôt que sur des contrats en bonne forme, grâce au lien qui relie les protagonistes.

Nous avons mentionné ce lien social entre les parties prenantes à l'activité dans la définition de la PEP au début de notre travail. Des publications l'ont étudié et ont cristallisé son rôle dans le fonctionnement des organisations digressant à la pratique de dissocier le social de l'économique dans l'étude de ces dernières (Perseil et Pesqueux, 2014)<sup>85</sup>

L'intérêt du facteur social réside dans le fait qu'il confère de la flexibilité dans les relations d'affaires, et partant facilite l'adaptation de la PEP à un environnement imprévisible et incertain.

- L'informel entretenu par la confusion entre les activités de « l'entreprise » et celles du propriétaire

Confirmant la confusion, la même conférence du BIT considère les activités informelles comme un ensemble d'unités de production faisant partie du secteur institutionnel des ménages, au sein du Système de comptabilité nationale (SCN).

Cette confusion apparaît à travers le fait que l'entrepreneur PEP, le propriétaire et en même temps celui qui exerce l'activité, partage sans distinction ses ressources entre ses besoins propres et ceux de son activité.

---

<sup>85</sup> Perseil S. et Pesqueux Y. (2014), L'organisation de la transgression – Formaliser l'informel? Paris, L'Harmattan

Elle favorise l'adaptation de la PEP à la variabilité de l'environnement : le système de vase communicant entre la situation de l'entrepreneur et celle de l'entreprise permet de mobiliser des ressources par définition limitées en fonction des priorités et des urgences des besoins.

- L'informel à travers des pratiques commerciales à l'avenant

Les pratiques commerciales à l'avenant facilitent l'adaptation de la PEP à un environnement changeant et complexe.

Pour l'illustrer, Mr Naivo nous expliquait que ses prix étaient déterminés par marchandage avec ses clients, lui permettant de les ajuster de manière automatique par rapport à ceux pratiqués par la concurrence que ne manquaient pas d'évoquer ces derniers.

Par ailleurs, les pratiques commerciales à l'avenant, à ses dires, renforçaient l'impression de lien privilégié avec les parties prenantes, renforçant la fidélisation de part et d'autre dans un marché imprévisible et sans visibilité.

Nous retrouverons ces comportements traduisant des pratiques commerciales informelles, avec l'observation de PEP de la production laitière (Partie 2).

- L'informel à travers des conditions de travail amiables

La précarité des conditions de travail, des locaux de travail et l'absence de protection sociale sont fréquents dans le secteur informel qui échappe au Code du travail, aux règles d'hygiène, à la durée fixe du travail et à la sécurité professionnelle et sociale. Mais ils sont acceptés par le travailleur, qui de son côté n'est pas tenu de répondre à des prérequis de formation ou d'expérience, et qui ne prend pas d'engagement en termes de durée et de performance au travail.

Considérée en ces termes, nous pourrions dire de la relation entre l'entrepreneur et le travailleur qu'elle fonctionne au mieux des souhaits de chacune des deux parties car elle se définit sur la base d'un ajustement mutuel.

Sur le plan pratique, les interviews de Mr Naivo ont confirmé cette situation décrite par le BIT. Il connaissait personnellement les fournisseurs et les prestataires qu'il avait sollicités pour l'aider à répondre à la commande d'habillement reçue. Même les aides qu'il avait recrutées à titre occasionnel étaient des connaissances ou des amis, avec lesquels il ne parlait pas de contrat ou de négociation formelle, mais avant tout d'entraide mutuelle.

Les conditions de travail amiables ainsi décrites confèrent de la flexibilité à l'organisation PEP, facilitant son aptitude à survivre dans un environnement imprévisible et changeant.

Les Divisions ci-dessus nous permettent d'avancer que la PEP à l'instar des unités de production informelles fonctionne sur le mode informel dans ses relations avec ses parties prenantes.

#### 3.4.1.2. Le concept de proximité agie introduit par la pratique du mode informel par la PEP

Nous voudrions montrer que le mode informel qui caractérise ses relations avec ses parties prenantes délimite la proximité dans le cas de la PEP.

Pour ce faire, nous tiendrons le raisonnement suivant :

\_Nous avons montré plus haut que la proximité est une représentation de l'environnement. Nous en concluons qu'à l'instar de ce dernier, elle est définie par l'ensemble des acteurs qui la composent (Rojot 2009), en l'occurrence les organisations des parties prenantes à l'activité de la PEP ;

\_mais la PEP ne prenait parmi ces dernières que celles qui entretenaient avec elle des relations qui fonctionnaient sur le mode informel décrit dans la section précédente ; en d'autres termes, elle ne voyait pas des acteurs mais des relations lesquelles fonctionnaient sur le mode informel décrit ci-dessus ;

\_nous en déduisons que le mode informel décrit permet d'identifier les relations qui composent la proximité de la PEP

Nous en concluons qu'il délimite la proximité que nous qualifions alors de relationnelle.

Nous avons vu dans la section précédente que le mode informel décrit favorisait l'aptitude de la PEP à s'adapter à l'environnement,

\_Considérant que les organisations tendaient vers « l'organisation optimale » qui leur permettait de réunir les conditions favorables à leur aptitude à la survie, suivant le principe de l'isomorphisme.

\_Nous en déduisons que la PEP tendait à rechercher les relations qui contribuaient à la formation de son organisation optimale, en l'occurrence celles qui fonctionnaient avec lui sur le mode informel décrit

\_Nous en concluons qu'elle avait tendance à pratiquer le mode informel décrit, développant ainsi la proximité relationnelle favorable à son aptitude à la survie.

Cette analyse montre comment la PEP par la pratique du mode informel décrit participait à la formation de la proximité relationnelle, nous autorisant à parler de proximité agie, concept annoncé dans le titre de notre travail et que nous développerons dans notre étude.

Cette assertion nous amène à percevoir la proximité comme le champ d'adaptation formé par le processus informel pratiqué par la PEP. En d'autres termes, elle est le champ d'exercice du mode informel de fonctionnement et d'organisation qui permet l'adaptation de la PEP à son environnement.

Elle sera au centre de la Partie 2 réservée à la corroboration empirique de notre proposition.

Par ailleurs, la mention de la proximité agie prend toute sa mesure en autorisant notre étude à nous concentrer sur les comportements d'organisations et d'acteurs d'organisation écartant toutes indications de taille, d'activité ou de technologie de la représentation de la petite entreprise.

En ciblant l'observation des comportements, nous adoptons par définition une optique dynamique pour la suite de notre analyse.

### 3.4.2. La proximité économique définie comme un assemblage théorique de lieux de formation de l'opportunité

#### 3.4.2.1. La proximité économique construite autour de l'opportunité

D'un point de vue économique, la proximité désigne le voisinage immédiat, le périmètre entourant la localisation géographique de l'exercice de l'activité. L'exercice de l'activité est

défini ici dans sa connotation de marché ou lieu géographique de rencontre de l'offre et de la demande. La définition formulée en ces termes semble cependant supposer qu'il y a une seule localisation de la rencontre de l'offre et de la demande, alors que l'exercice d'une activité induit la pratique à différents niveaux et en divers lieux, d'échanges entre des offres et des demandes.

Si l'on se réfère à la description faite plus haut de l'entreprise PEP "qui vivait de ce qui lui tombait sous la main" et qui exerçait des actions aux lieux et places d'activités, l'entreprise vivait des échanges que pouvaient générer des rencontres, quels que soient les lieux et les antagonistes en actions. L'illustration suivante le montre.

Mme Albertine nous décrivait comment Mme Rasoa, un membre de son association, un artisan fabricant de paniers et de chapeaux en raphia, tissait son réseau de relations pour consolider ce qu'elle appelait la proximité.

La proximité désignait le périmètre qui entourait son stand de vente au centre artisanal, le quartier des artisans où elle pouvait rencontrer des visiteurs et d'autres artisans et s'enrichir en informations et en relations. Elle comprenait également le voisinage de son domicile où elle avait implanté son atelier de production, où les demandeurs d'emploi temporaire venaient s'adresser. Et elle s'étendait au marché où elle avait pris ses habitudes de rencontrer et d'échanger lors de ses deux approvisionnements hebdomadaires en raphia et en fournitures.

Suivant cette description, notre définition économique de la proximité doit s'étendre aux lieux concernés par la pratique de ces échanges, en amont comme en aval, et tout le long du processus de formation de la transaction finale. Cette extension dissocie la proximité du lieu de dénouement de cette dernière, but ultime de l'activité. Elle finit également de déconnecter la proximité de toute considération géographique, en l'ouvrant à tous les lieux théoriques où des échanges peuvent avoir lieu entre l'entreprise et des parties prenantes avec l'objet d'identifier, de développer et de capturer des opportunités.

Nous en concluons que la proximité peut être définie comme le périmètre constitué des localisations théoriques où des échanges peuvent avoir lieu entre l'entrepreneur et ses parties prenantes reliées entre eux par un lien social, aux fins de créer, de développer ou de capter des opportunités liées à l'activité exercée.

Nous parlons de "localisations théoriques", dans la mesure où elles peuvent varier, se dématérialiser ou se démultiplier sans pour autant altérer le rapport des échanges avec

l'identification et la capture d'opportunités, et donc sans influencer la constitution de la proximité.

### 3.4.2.2. La proximité économique assimilée à l'organisation selon Katz et Khan (1966)<sup>86</sup>

Nous avons défini dans le paragraphe précédent la proximité économique comme un assemblage théorique de lieux de formation de l'opportunité. Mais si dans cette définition, nous considérons à travers et à la place des lieux, des comportements d'acteurs qui se rencontraient et interagissaient pour former et exploiter des opportunités, alors nous pourrions assimiler la proximité économique à une organisation dans le sens de Katz et Khan (1966).

En effet, la proximité correspondait à la description de l'organisation faite par ces auteurs :

\_elle fonctionnait à l'instar d'un système social ouvert

\_elle consistait dans les activités structurées et entrelacées de la PEP et de ses parties prenantes lesquelles étaient complémentaires ou interdépendantes en regard de la réalisation de leur activité commune.

\_Lesdites activités étaient répétitives, d'une certaine durée, c'est-à-dire limitées dans le temps et l'espace.

\_Elles étaient instables ou récurrentes, condition indispensable à l'existence de la proximité en tant qu'organisation

Le système social qu'est la proximité se forme, grandit ou se défait, pour capturer ou développer des opportunités économiques, en mobilisant des actions et des comportements de la PEP et de ses parties prenantes concernées par l'activité.

---

<sup>86</sup> KATZ D. et KAHN R. (1966) "The Social Psychology of Organizations ». L Wiley

### 3.4.3. La proximité relationnelle définie comme un réseau de liens sociaux activés autour d'opportunités partagées

#### 3.4.3.1. La proximité relationnelle bâtie sur le concept de lien social

Dans le paragraphe précédent, nous avons relié la proximité aux localisations des échanges au cours desquels l'entrepreneur et ses parties prenantes peuvent créer, développer ou capter des opportunités liées à l'activité exercée. Nous avons également évoqué le lien social entre les protagonistes de l'activité de la PEP, et nous voudrions en déduire que la proximité peut être comprise et définie à partir de ce concept de lien social. Nous l'appellerons la proximité relationnelle.

En effet, l'entrepreneur et chaque partie prenante concernée s'appuient sur leur lien social pour créer ou capturer l'opportunité nécessaire à la réalisation de chaque maillon constituant l'activité. La proximité, que nous avons définie comme l'assemblage de lieux de création de l'opportunité, peut être également comprise de ce fait comme l'assemblage de lieux où s'exerce le lien social activé pour créer ou capturer l'opportunité.

Notre questionnement à ce stade porte sur la formation et la consistance du lien social, et nous allons lui consacrer les lignes suivantes.

\_Le lien social désigne le rapport entre des personnes qui se définissent les unes par rapport aux autres par la parenté, la proximité ou l'œuvre commune, selon le BIT cité plus haut. L'œuvre commune est en l'occurrence l'activité mettant en rapport l'entrepreneur et ses parties prenantes.

\_Dans le cadre de la PEP, nous présumons que le rapport logique se forme en termes de pouvoir ou de dépendance, ce qui nous renvoie d'un côté à Michel Foudriat (2011)<sup>87</sup> et de l'autre à Pfeffer et Salancik (1978)<sup>88</sup>.

Michel Foudriat (2011) définit les comportements en organisation comme des comportements sociaux dont le sens s'explique en termes de relations de pouvoir entre

---

<sup>87</sup> Foudriat Michel 2011, Sociologie des organisations, Paris, Pearson Education

<sup>88</sup> Pfeffer J. et Salancik G.R. 1978, The external control of organizations. A resource dependence perspective, New York, Harper and Row

acteurs dans l'organisation. Nous comptons mobiliser l'analyse stratégique et systémique qu'il a établie, pour apporter quelque éclairage au processus de formation de l'opportunité activé par le lien social.

Pfeffer et Salancik (1978) décrivent l'influence de la dépendance des ressources sur l'organisation, en observant que les organisations ne survivent que si elles sont efficaces, c'est-à-dire gèrent les exigences des groupes d'intérêt dont elles dépendent pour leurs ressources et leur soutien.

Pour nous résumer, le lien social est activé par l'entrepreneur et la partie prenante concernée pour mettre en œuvre entre eux un processus en termes de pouvoir ou de dépendance des ressources, en vue de créer ou de capturer de l'opportunité.

Autant nous avons décrit la proximité économique comme un assemblage de lieux de création des opportunités dont l'unité est assurée par l'action de l'entrepreneur qui les mobilise, autant nous pensons que la proximité relationnelle est un réseau de liens sociaux qui sont tour à tour, et dans des combinaisons adéquates, activés autour de l'opportunité pour déployer l'activité.

Dans ce cadre, chaque action intervenant dans le déploiement de l'activité comprend une part d'action de chacun des acteurs qui la met en œuvre pour dérouler sa propre activité. Cette particularité de la proximité relationnelle renvoie à une dynamique qui sert des intérêts partagés et bien compris des acteurs concernés. En effet, en rappelant que l'activité est un ensemble d'actions cohérentes et récurrentes en vue d'identifier, de développer ou de capturer des opportunités (Hernandez, 2009), nous présumons que les opportunités sont partagées entre les acteurs contributeurs de chaque action, chacun y trouvant son compte en termes de calcul économique au niveau de son activité personnelle.

Nous en concluons que la proximité relationnelle peut être définie comme un réseau de liens sociaux activés autour d'opportunités partagées.

### 3.4.3.2. La proximité relationnelle assimilée à l'organisation selon Weick<sup>89</sup> (1995)

La proximité relationnelle que nous venons de décrire, fondée sur le lien social, fonctionne comme une organisation car elle présente aussi des comportements qui corroborent les assertions de Weick (1995), selon lesquelles les organisations n'ont pas de substance, elles sont un mythe : seuls existent des événements liés ensemble par des cercles de causalité, qui nous renvoyait dans le cas de la PEP à des interactions d'actions et de relations autour d'opportunités.

D'après Weick pour faciliter leur appréhension, les organisations peuvent être conceptualisées comme des flots de densité et de viscosité variables se déplaçant à des vitesses variables entre des points réifiés, qui sont eux-mêmes mouvants. Elles ne doivent pas être confondues avec des choses, car elles sont des relations, des processus qui doivent être constamment accomplis et dont la mise en œuvre, dans des dynamiques inter reliées, forme l'organisation.

Dans ses travaux, Weick (1995) décrit l'organisation comme un assemblage, au moyen des concepts de comportements inter reliés, de doubles interactifs et de règles d'assemblage, d'actions indépendantes contenues dans des séquences raisonnables qui généreront des résultats raisonnables, à partir de perceptions d'un environnement toujours ambigu et susceptible de multiples interprétations.

Sa description nous renvoie à la proximité de la PEP, comprise comme un réseau de liens sociaux et constamment soucieuse de cerner et de s'adapter à l'environnement.

Pour l'illustrer, nous rappelons que Mr Naivo, dans nos interviews ne se définissait pas comme un entrepreneur intervenant dans des relations de client à fournisseurs ou de patron à employé. Il se décrivait comme une force d'actions qui devait activer des connaissances et des amitiés pour recréer des réactions et relancer des actions communes, et ainsi donner vie à des processus qui mettaient en œuvre sa chaîne de confection d'habillement.

Nous en concluons que la proximité relationnelle de la PEP pouvait être assimilée à une organisation selon la définition de Weick (1995)

---

<sup>89</sup> WEICK K. E (1995) "Sensemaking in Organizations », Sage Publications, USA

#### 3.4.4. La proximité organisationnelle fonctionnant à l'instar d'une organisation globale adaptée

Pour résumer les définitions avancées dans les paragraphes précédents, la proximité tient d'une part aux opportunités partagées et aux échanges entre des acteurs, d'autre part au lien social entre ces derniers qui est activé pour mettre en œuvre l'activité.

En considérant le fonctionnement des rouages des proximités économique et relationnelle décrites plus haut, l'observation de l'atelier de confection d'habillement professionnel en action nous fait penser à une organisation globale dans ses œuvres : Mr Naivo s'ajustait avec ses employés de la même manière qu'avec ses fournisseurs ou son bailleur usurier, se coordonnait avec les uns et les autres indifféremment le long du processus de production, comme s'ils appartenaient tous à la même organisation.

Dans le cas de notre atelier de confection, les processus étaient façonnés par le mode opératoire de l'entrepreneur. Ils n'étaient pas formalisés et restaient variables, mais ils partageaient un fond commun inspiré de la logique économique intuitive qui prévalait dans leur mise en œuvre.

La coordination des tâches des différents acteurs et des processus activés transparaissait à travers le rythme général et les volumes manipulés dans leur exécution, quoiqu'en divers lieux et mobilisant des acteurs différents.

À titre d'illustration, nous résumons dans les lignes suivantes les interviews de Mr Naivo, lorsqu'il décrivait ce qui se passait à la réception de la commande inattendue d'une centaine de blouses de travail qu'une entreprise de nettoyage venait de lui présenter.

\_Mr Naivo racontait qu'il s'était tout de suite mis à imaginer les tissus qu'il lui fallait, les aides à embaucher et la manière de les faire travailler sur les trois machines à coudre dont il disposait, en vue de livrer à temps la centaine de blouses dont il s'était contenté d'indiquer la semaine de livraison sans promettre une date précise. Par rapport à cette opportunité du jour, il s'était ajusté dans son organisation et dans ses actions pour répondre aux conditions de sa réalisation.

\_Il avait activé son réseau de relations pour s'informer des meilleures opportunités d'approvisionnement et d'embauche, comme le requérait l'exécution de la commande.

\_Ensuite, il avait joué de son influence auprès de ses interlocuteurs, parties prenantes, qui pour régler plus tard l'achat des tissus, qui pour venir travailler le soir en appoint et relayer les trois ouvrières du jour, qui pour chercher les accessoires nécessaires en négociant les paiements à crédit, et enfin auprès de son ami usurier pour lui demander une avance de fonds destinée au démarrage des travaux ; la mise à contribution de la famille n'était pas en reste pour les travaux ménagers et la logistique de l'atelier.

Selon Mr Naivo, ces protagonistes travaillaient de concert, certains sans connaître d'autres, œuvrant pour assurer de manière convergente l'acquisition des ressources matérielles, financières et humaines dans les meilleures conditions, compte tenu des contraintes et des limites de l'atelier. Et l'exécution à bonne fin de la commande avait montré qu'ils avaient mis en œuvre une organisation globale qui avait su diviser et répartir les tâches et les coordonner suivant la définition méthodologique de l'organisation (Mintzberg, 2010).

Considérant que tous ces protagonistes impliqués dans la réalisation de la même opération, appartenaient à la même proximité relationnelle, nous en déduisons que la proximité est un construit qui fonctionnait à l'instar d'une organisation, au sens méthodologique du terme. Nous parlerons d'organisation globale car nous sortons du périmètre de la PEP pour englober ses parties prenantes.

Nous voudrions faire remarquer que le construit organisation qu'était la proximité restait cependant instable et variable, du fait de son alignement avec les variables stratégiques et environnementales qui présentaient les mêmes attributs ainsi que nous l'avons décrit plus haut.

#### 3.4.5. Les limites de la substitution de la proximité à l'environnement de la PEP

Nous avons décrit dans les pages précédentes les attributs d'instabilité et de variabilité que la proximité partage avec l'environnement, et la complexité qui fait sa différence, après avoir montré que la proximité est le raccourci de l'environnement pour la PEP.

Nous nous demandons, en conclusion du présent Chapitre, quelles sont les limites de la substitution de la proximité à l'environnement. Nous ne parlerons pas des limites nées de la

substitution, car nous voulons cerner dans quelle mesure la proximité ne peut pas, de manière complète, se substituer à l'environnement de la PEP, quoique les deux aspects sont souvent liés.

Cette question trouve son intérêt dans notre introduction de Chapitre, lorsque nous nous proposons de redéfinir l'environnement à la lumière de la proximité.

Pour ce faire, nous allons évoquer les trois manières que la PEP pourrait utiliser pour appréhender son environnement : la mesure de son incertitude, la perception de ce dernier et la capacité d'interaction avec ce dernier.

#### 3.4.5.1. Les limites liées à l'incapacité de mesurer l'incertitude de l'environnement externe

Dans les travaux de Lawrence et Lorsch (1967), l'environnement externe est mesuré en termes d'incertitude selon trois facteurs : le taux de changement dans les conditions de l'environnement, le degré auquel l'information acquise est certaine, et la durée de temps nécessaire pour connaître le résultat des décisions comprenant la vitesse de transfert des connaissances et la durée du feed-back.

Nous avons remarqué dans notre étude que le fait que les entreprises décrites dans les littératures pouvaient envisager de mesurer l'incertitude de l'environnement externe, signifiait que la vitesse de variabilité de ce dernier leur laissait suffisamment d'espace pour le faire.

Les entrepreneurs PEP que nous avons interviewés dans les chapitres plus haut s'étaient montrés intéressés par l'idée, mais n'en voyaient pas la faisabilité pour ce qui les concernait. A leurs dires, ils étaient accaparés à guetter les effets des changements qui pouvaient compromettre ou réduire les opportunités que la proximité leur présentait, qu'ils ne pouvaient pas s'intéresser aux changements eux-mêmes.

Leur réponse pouvait signifier qu'ils étaient préoccupés par ailleurs comme ils le disaient, ou qu'ils n'en avaient pas le temps, ou qu'ils ne voyaient pas comment s'y prendre.

Nous avons choisi d'en déduire pour rester dans le contexte d'instabilité et de variabilité de la PEP que la vitesse de changement de la proximité ne se prêtait pas à la mesure de son incertitude.

La même remarque s'appliquait aux deux autres facteurs relatifs à la conformité de l'information et au feed-back de la décision : leur faisabilité, envisageable dans le cas du territoire, était pénalisée par définition par la complexité de la proximité que nous avons également décrite.

Nous en concluons que sa vitesse de variabilité et sa complexité constituaient des limites pour la proximité de pouvoir se substituer complètement à l'environnement des organisations.

#### 3.4.5.2. Les limites liées à la perception de l'environnement par la PEP

Dans les publications (Desreumaux, 2010), l'environnement prenait en compte des acteurs, à la différence de la proximité qui considérait des comportements.

Nous présumons que ces derniers étaient instantanés et variables car rattachés à des actions ou à des situations, ce qui limitait la possibilité pour la PEP d'en tirer des informations à des fins de gestion.

Pour l'illustrer, nous parlions plus haut de Mr Dany, le correspondant bancaire qui regrettait de ne pas pouvoir s'appuyer sur les parties prenantes de la petite entreprise pour compléter ses informations sur elle. Il avait évoqué deux raisons à son problème : l'activité de cette dernière était variable, ce qui limitait le nombre de ses relations d'affaires qui pouvaient en parler, et toutes les parties concernées se connaissaient entre eux en dehors du cadre professionnel.

Dans le même ordre d'idées, nous rappelons que nous avons défini la proximité relationnelle (Section 1.3.4.3) comme un réseau de liens sociaux activés autour d'opportunités partagées.

Cette situation nous a permis plus haut de comparer également la proximité à l'organisation selon Weick (1995)

Nous présumons que la proximité privait la PEP de l'influence d'acteurs physiques qui pouvaient constituer des fenêtres d'accès sur le marché. De plus, comme elle était composée de relations choisies sur la base du lien social à la discrétion de l'entrepreneur, elle se transformait

en environnement agi (Desreumaux, 2010) perdant des occasions d'arrimage physique à la réalité. En d'autres termes elle était interprétée sur la seule perception de ce dernier, et donc davantage sujette à la subjectivité.

Nous avons remarqué que Mr Naivo lorsqu'il mobilisait ses parties prenantes, le faisait aux fins d'activer le processus de réalisation de sa production pour répondre à la commande d'habillement reçue. A la différence des PME (P.-A Julien, 2007) qui pouvaient utiliser le territoire pour le pilotage de leurs activités en recueillant de l'information externe, la PEP de confection d'habillement ne voyait en la proximité que des relations qui contribuaient à sa production.

Nous en concluons que la proximité maintenait la PEP confinée et coupée davantage de la réalité, en le privant de l'information externe et en réduisant ses relations à l'état de collaborateurs internes.

Cette situation constitue une limite pour la proximité de pouvoir se substituer complètement à l'environnement des organisations.

#### 3.4.5.3. Les limites liées à l'incapacité de la PEP d'interagir avec le champ des opportunités

Nous avons défini dans les paragraphes précédents la proximité comme un réseau de liens sociaux activé autour d'opportunités partagées.

Cette définition induisait que la PEP, première concernée par les liens sociaux, était partie prenante dans la création, la capture ou l'exploitation des opportunités partagées. Nous en déduisons qu'elle influençait de ses propres limites la consistance et la valeur des opportunités qu'elle contribuait à former.

Aux Journées doctorales du CNAM en 2015, un professeur exposant ses travaux sur les laboratoires de recherche sur le cancer, avait comparé le champ des opportunités de chaque domaine de recherche à une mare, et le laboratoire à un poisson. Pour reprendre sa métaphore, et considérant notre observation ci-dessus, la mare de la PEP serait taillée aux dimensions du

poisson : une petite mare pour un petit poisson. Alors que pour la « belle entreprise » de Julien et Morel (1986)<sup>90</sup>, le territoire représentait une grande mare prometteuse de croissance pour la PME.

Pour l'illustrer, nous avons noté dans le cas de l'atelier de Mr Naivo, que tous les protagonistes de la chaîne de production s'étaient activés sur l'exploitation de la commande d'habillement reçue. L'interview n'a pas permis de relever que ce premier les mobilisait également pour identifier et capturer de nouvelles opportunités.

L'intérêt de cette situation est d'illustrer que le volume de la commande reçue déterminait le nombre de protagonistes mobilisés, lequel conditionnait à son tour la taille du champ des opportunités ouvertes à la PEP. Nous présumons que les chances d'identifier de nouvelles opportunités étaient proportionnelles aux relations que cette dernière entretenait dans la proximité, car c'était les protagonistes impliqués dans la réalisation de la commande d'habillement qui pouvaient le mieux en faire la publicité.

En d'autres termes, plus la commande était réduite, moins de parties prenantes étaient en relation avec Mr Naivo, et moindres étaient les chances pour lui de trouver de nouvelles opportunités par la voie de cette proximité-là.

Cette situation montrait que la proximité ne pouvait pas se substituer complètement à l'environnement des organisations car elle limitait la capacité de la PEP à interagir avec le champ des opportunités.

---

<sup>90</sup> JULIEN P-A et Morel B (1986), La Belle Entreprise. La revanche des PME en France et au Québec, Boréal, Montréal

### Conclusion du chapitre 3

Ce Chapitre a répondu à la question : à quel environnement la PEP était-elle adaptée ? Laquelle était partie de l'assertion que la multiplication des PEP signifiait leur aptitude à survivre à l'environnement.

Nous nous sommes efforcé de faire la distinction entre les environnements que nous avons dû évoquer pour mener à bien notre analyse : celui des publications scientifiques, le territoire de la PME et la proximité de la PEP. Il nous est aussi arrivé de parler d'environnement en général pour désigner l'ensemble des variables et des paramètres qui soient de nature à influencer l'action et la perception de l'entrepreneur.

Et notre étude nous a amené à cerner à travers les définitions que nous en avons proposées, les particularités de la proximité et leurs interactions avec les imperfections de la PEP.

En conclusion, elle nous a permis de montrer que la proximité est à la fois le raccourci et le contre-exemple d'environnement pour la PEP.

## 4. Les postulats et le référent théorique de notre démarche

Les trois chapitres précédents ont évoqué des faits, des situations et des mécanismes qui appellent au questionnement suivant : y a-t-il un phénomène PEP ou sommes-nous confrontés à un ensemble de variables et de paramètres aléatoires ?

Il est évident que pour mener notre recherche, nous avons besoin de poser que le phénomène PEP existe, en l'occurrence que des petites entreprises puissent être adaptées à l'environnement mais ne puissent pas prétendre à durer ou à grandir.

Nous allons le faire sous la forme d'une hypothèse bâtie sur deux postulats et renforcée par un référent théorique. Ce dernier désigne l'ensemble des publications scientifiques qui, mobilisées au cours de nos analyses pourraient donner du sens à notre démarche

### 4.1. Les deux postulats de notre démarche de recherche en thèse

Notre démarche de recherche repose sur deux postulats théoriques : l'existence d'écosystèmes qui autorisent la formation de PEP, et l'existence d'un référent cohérent et implicite qui explique le processus de survie de la PEP.

Les deux postulats « théoriques » constituent le socle à la base de notre travail. Il nous est nécessaire qu'ils existent mais ils ne feront pas l'objet d'analyse approfondie car ils vont juste nous servir de fondement et de trames aux constructions d'hypothèses, d'analyses et de démonstrations qui formeront l'ossature de la thèse.

#### 4.1.1. L'existence d'écosystèmes favorables à la survie des PEP

Notre propos n'est pas d'approfondir le concept et le fonctionnement des écosystèmes, nous voudrions seulement pouvoir nous référer à la possibilité d'un écosystème qui désignerait l'ensemble des populations d'organisations existant en interdépendances harmonieuses entre elles et avec leur environnement sous la forme d'interactions multiples, dans le but d'améliorer leur aptitude à la survie.

En d'autres termes, en adoptant une approche systémique (Katz et Kahn 1966)<sup>91</sup>, l'écosystème désignerait le système d'équilibre dans lequel la PEP peut procéder à certaines combinaisons d'interdépendances avec ses parties prenantes et, sous certaines conditions d'adéquation avec l'environnement contingent, optimiser son aptitude à la survie.

Il est primordial pour la conduite de notre travail de recherche que ce système d'équilibre existe car il autorise que sous certaines conditions et dans certains contextes, la PEP puisse prétendre à l'aptitude à la survie.

#### 4.1.2. Un référent cohérent et implicite pour expliquer de manière logique le processus de survie de la PEP.

Ce postulat est également primordial à notre travail de recherche. En effet, si nous considérons que le processus de survie de la PEP tient du hasard, nous ne pourrions pas prétendre en tirer des enseignements méthodologiques.

A quelle utilité sert un référent cohérent et implicite ? Les publications scientifiques sur la survie des organisations sont variées et innombrables, parfois divergentes, à tel point que nous ne pourrions pas les considérer toutes dans notre étude. Il ne sera pas non plus envisageable de prétendre procéder à une sélection judicieuse de ceux qui pourraient s'appliquer aux PEP et qui pourraient constituer autant d'éléments explicatifs de leur survie.

---

<sup>91</sup> KATZ D. et KAHN R. (1966) "The Social Psychology of Organizations ». L Wiley

Aussi il convenait de poser le postulat que quelque part des publications scientifiques se complètent et convergent pour expliquer de manière logique le processus de survie de la PEP. Il est qualifié d'implicite car il n'a pas à être démontré mais accepté en l'état, et de cohérent car les publications concernées sont supposées renvoyer à une construction théorique cohérente qui guidera en tant que référent nos observations et nos analyses.

## 4.2. Les publications scientifiques formant le référent théorique de notre travail d'analyse

Notre analyse mobilisera trois types de publications scientifiques qui se rapportent respectivement

\_ à l'entrepreneuriat, notamment aux concepts d'opportunité et d'esprit entrepreneurial (4.2.1),

\_ à l'écologie des populations d'organisations (4.2.2)

\_ et à l'entrepreneuriat PME (4.2.3)

Nous les présenterons ci-après dans les Divisions citées

L'évocation d'auteurs avec moult détails sur leurs positions et leurs constats va paraître certainement fastidieux à notre lecteur et nous nous en excusons. Mais il est important de reprendre les principaux axes des positions théoriques mobilisées afin de souligner dans quelle mesure notre analyse a souscrit à leur contenu ou comment elle a pris en compte des nuances ou des réserves dans leur usage sur la PEP.

Revenant à notre postulat de départ, il convient de rappeler que pour notre travail, ces publications malgré leur diversité constituent un ensemble cohérent restituant le processus théorique de survie de la PEP.

#### 4.2.1. Les concepts d'opportunité et d'esprit entrepreneurial portés par la PEP

Le phénomène de la PEP est considéré à nos yeux comme une illustration de l'avènement de la société entrepreneuriale, car il met l'accent, nous le montrerons, sur l'initiative individuelle et l'esprit d'entreprise. (Audretsch, 2007)<sup>92</sup>

Dans ce cadre, notre travail repose sur la présupposition, nous le montrerons également, que la PEP répond à la définition de l'entrepreneuriat au sens de Schumpeter (1979)<sup>93</sup>, rappelée par Messeghem et Sammut (2011)<sup>94</sup>, à savoir :

- Un processus de recherche, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités,
- Effectué par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale qui,

Dans le cadre d'une création, d'une reprise ou d'un développement d'activités,

- Développe une organisation mettant en œuvre une vision stratégique
- Et contribuant à créer de la valeur.

Par cette présupposition, nous présumons que la PEP applique les paradigmes de création de valeur, d'innovation et de poursuite d'opportunité qui caractérisent le processus entrepreneurial (Verstraete et Fayolle, 2005)<sup>95</sup> et nous les prendrons en compte dans les analyses de ses comportements.

Concernant le concept de l'opportunité, nous le définissons comme étant « une situation future jugée comme désirable et faisable ». (Stevenson et Jarillo, 1990)<sup>96</sup> et nous le considérons comme notre paradigme majeur dans le sens de Chabaud et Messeghem (2010)<sup>97</sup>.

Dans les interprétations que nous porterons sur les actions, les comportements et les mécanismes de la PEP, nous allons nous inspirer des tendances de pensées suivantes :

---

<sup>92</sup> Audretsch D.B. (2007), The entrepreneurial Society, Oxford, Oxford University Press

<sup>93</sup> Schumpeter J.A. (1979), Capitalisme, socialisme et démocratie, Payot, Paris, Traduction française: Capitalism, Socialism and Democracy, New York, Harper & Brothers, 1942.

<sup>94</sup> Messeghem Karim, Sammut Sylvie (2011) "L'entrepreneuriat" France, EMS Management et Société

<sup>95</sup> Verstraete T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et Entrepreneuriat » Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4, n°1, p.33-52.

<sup>96</sup> Stevenson H .H, Jarillo J. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", Strategic Management Journal, vol. 11, p.17- 27.

<sup>97</sup> Chabaud Didier, Messeghem Karim,2010, « Stratégie et entrepreneuriat », Revue française de gestion 7/2010 (n° 206), p. 87-92

\_ celle de l'école économique qui s'intéresse à la fonction de l'entrepreneur dans l'économie, notamment sa relation à l'environnement (Kirzner, 1973<sup>98</sup>, Schumpeter, 1979)

\_ et celle de l'école du processus ou du comportement, axée sur le processus d'émergence organisationnelle qui accompagne l'exploitation de l'opportunité. (Gartner, 1988)<sup>99</sup>

Dans l'étude de la relation de l'entrepreneur à l'environnement, nous placerons la PEP du côté de Kirzner (1973) et non de Schumpeter (1979), car nous présumons que son rôle tient davantage de l'exploitation de déséquilibres des marchés que de l'introduction d'innovation. Nous aurons l'occasion de corroborer cette nuance avec du matériau empirique dans la Partie 2 de notre étude.

#### 4.2.1.1. L'écologie des populations d'organisations mobilisée pour la PEP

Lorsque nous avons évoqué la multiplication des créations de PEP, nous avons d'emblée pensé à la théorie écologique de Hannan et Freeman (1967)<sup>100</sup>. Elle apporte effectivement l'explication la plus couramment usitée dans les publications traitant de la perspective d'adaptation des organisations.

Dans notre travail, nous allons mobiliser certaines de ses assertions pour conforter des déductions ou pour suppléer notre incapacité à expliquer certains phénomènes de la PEP.

Dans le but de marquer l'importance que représente l'écologie dans notre approche, nous allons consacrer quelques paragraphes à sa présentation, et nous en profiterons pour signaler les nuances que nous voudrions apporter dans sa mobilisation.

#### 4.2.1.2. Notre intérêt pour la théorie écologique

Nous avons adopté l'approche écologique, car nous nous intéressons à l'environnement et à ses effets sur la vie organisationnelle : ce n'est pas tant chaque organisation qui retiendra notre attention que les « populations d'organisations » qui évoluent dans le temps.

---

<sup>98</sup> Kirzner LM. (1973), *Competition and entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.

<sup>99</sup> Gartner W.B. (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, n04, p.II-32.

<sup>100</sup> HANNAN M.T. et FRIEMAN J.H. (1977) « The population ecology of organization », *American Journal of Sociology*, vol 82, p. 929-964

Notre curiosité va dans le sens suivant : comment les différentes populations ou formes d'organisation naissent, comment elles évoluent, comment elles sont remplacées par d'autres, pourquoi certaines d'entre elles survivent et prospèrent, alors que d'autres disparaissent ? Et nous pensons que notre questionnement ainsi présenté est d'ordre écologique.

Il y a toujours une question qui demeure sous-jacente cependant : en quoi une pensée scientifique, de surcroît intéressant les grandes entreprises, pourrait-elle concerner des petites entreprises atypiques malgaches ?

La réponse peut paraître simpliste mais elle est évidente : notre position de chercheur veut que nous soyons le dépositaire des publications scientifiques sur les organisations et notre travail consiste à cerner dans quelle mesure ils se vérifient dans les constructions vécues de la PEP, ou dans la situation inverse s'ils peuvent s'enrichir de nouveaux cas identifiés ?

Nous nous devons cependant d'exposer le sens des publications tel que nous le comprenons ainsi que les limites ou les réserves qu'ils comportent au regard de notre problématique.

HANNAN et FREEMAN (1977) ont développé « l'écologie des populations », théorie fondée sur la sélection naturelle suivant le modèle biologique, et considérée par les théoriciens comme un moyen de contrôle externe de l'organisation par l'environnement.

En reprenant les commentaires de Tessier R. et Tellier Y. (1991)<sup>101</sup> sur la théorie écologique, nous rappelons les quatre points suivants dont nous pensons qu'ils intéressent la question de la survie des PEP.

- La théorie écologique s'intéresse à la correspondance terme à terme entre les caractéristiques des environnements et celles des structures, dans une vision démographique où les structures résistent plutôt bien. Lorsque « environnement et organisation » sont en phase et s'ajustent, la sélection est positive et les chances de survie de l'organisation s'accroissent.
- Ce ne sont pas les individus qui s'adaptent aux changements ou peuvent changer la structure des organisations, mais les nouvelles organisations ou fusions qui font bouger la structure des organisations existantes.

---

<sup>101</sup> TESSIER R. ET TELLIER Y. (1991) "L'écologie des populations d'organisations " dans R. Tessier et Y. Tellier, Théorie de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements, Québec, PUQ, 1991, p.231-274

- Par « population », il faut comprendre le regroupement homogène de formes d'organisations : la théorie écologique pose comme hypothèse principale qu'il existe un modèle de changement sélectif au sein de populations d'organisations.
- Dans cette approche écologique, les questions d'efficacité et d'efficience de l'organisation cèdent le pas à la question de la survie, laquelle pouvait être recherchée même aux dépens des deux premières.

Nous aurons l'occasion d'utiliser ces points dans l'argumentation de nos raisonnements, mais il importait de montrer qu'ils relevaient d'un ensemble cohérent de l'approche écologique.

#### 4.2.1.3. Les ouvertures apportées à notre travail de recherche par la théorie écologique

La mobilisation de la théorie écologique doit, à notre sens, permettre à notre travail de recherche d'explorer deux concepts fondamentaux pouvant être liés à la survie des PEP : la sélection naturelle et les niches écologiques. Nous ne faisons que présumer un tel lien à ce stade de notre travail, mais nous l'approfondirons dans la suite de la réflexion.

Ces deux concepts, clairement exposés, ressortent de la problématique de la survie décrite dans la théorie de l'évolution<sup>102</sup>, que Pesqueux restitue à travers la citation suivante :

« En même temps que la rareté des ressources maintient un certain équilibre entre les espèces animales et végétales, des mutations se produisent dans chaque espèce qui donne à l'une des variétés une probabilité plus forte de survie. Ce mouvement, lent et dû au hasard, est une sélection naturelle des particularités géographiques pouvant d'ailleurs conduire à la formation de niches écologiques où se maintiennent des variétés de l'espèce, préservées de la sélection. L'évolution n'a pas de but. Telle espèce, aujourd'hui adaptée à son environnement, peut demain périr par la transformation de celui-ci, si une mutation préalable ne l'a pas dotée de qualités assurant sa survie dans le nouveau contexte.»<sup>103</sup>

#### ❖ Concernant la notion de sélection naturelle

Nous avons expliqué dans l'introduction que nous voulions évoquer la notion de sélection naturelle comme l'ultime explication de phénomènes de survie dont nous n'arrivons pas à

---

<sup>102</sup> Darwin C, 1859, « L'Origine des Espèces », DARWIN C, Texte intégral de la première édition de 1859, traduit et annoté par Thierry Hoquet, Editions Sources du savoir Seuil, France, Mars 2013

<sup>103</sup> Citation de Darwin in PESQUEUX Yvon (2011) "La dérive organisationnelle", L' Harmattan, PARIS, p 12

démêler la complexité, soit du fait de l'imperfection des informations soit à cause de la durée du changement par rapport à notre temps d'observations.

L'évocation de la sélection naturelle complète la panoplie d'explications que nous pourrions décliner sur la survie des organisations, permettant à notre référent théorique de prendre en compte les explications à notre portée et les autres qui ... relèvent de la sélection naturelle.

Nous voudrions conforter notre point de vue ainsi exposé en citant les publications scientifiques suivantes (Tessier R. et Tellier Y ,1991) :

Ce n'est pas l'habileté des gestionnaires qui fait la différence entre les gagnants et les perdants puisque, dans cette lutte pour la survie, car ce n'est pas par adaptation que se fait le changement ...

Les grands cycles de vie étant difficiles sinon impossibles à prévoir, à long terme, ce que font les organisations pour survivre ne change que peu de choses : dans une organisation, les changements qui vont réellement contribuer à modifier assez les choses pour augmenter à long terme les chances de survie sont rares.

Certaines formes et certains choix stratégiques, comme le choix entre devenir une organisation "spécialiste" ou "généraliste", ont des effets sur les chances de survie, mais ces choix se font sur la base d'une information tellement imparfaite qu'il ne s'agit guère que d'un coup de chance.

Ces publications ont retenu notre attention mais nous ne les avons pas suivi jusqu'au bout de leur raisonnement : présenter la pertinence de la sélection naturelle comme l'explication de la survie. Notre propos n'entend pas expliquer pourquoi certaines organisations survivent et d'autres non. Nous nous limitons à la question de savoir par quel processus celles qui survivent y arrivent-elles ? Et lorsque dans certains cas, nous atteignons les limites de notre capacité d'analyse et de compréhension, nous reconnaitrons notre impuissance, laquelle... à nos yeux renvoie implicitement au pouvoir de la sélection naturelle. Celle-ci utilisée dans ce sens ne présente pas un grand intérêt dans notre recherche mais elle permet de fermer la boucle de notre démarche.

Sans anticiper sur la conclusion de notre travail, nous devons avouer qu'au stade de nos réflexions actuelles, nous n'avons pas trouvé de comportements ni de combinaisons qui puissent garantir l'aptitude des PEP à survivre. Certes, nous avons remarqué des PEP qui

survivent, et nous avons relevé les comportements qui ont fait leur différence, mais nous ne pouvons pas affirmer que les entrepreneurs PEP qui adopteront ces derniers pourront eux aussi en bénéficier, car les publications affirment que chaque organisation est unique et qu'il n'y en a pas une qui ressemble à une autre (Saussois 2007)<sup>104</sup>. Ils se réfèrent bien entendu à des formes organisationnelles en action.

❖ Concernant la notion de niche écologique

Pour exposer brièvement dans quel sens nous voudrions utiliser ce concept dans notre travail de recherche, nous rappelons que nous évoquons la « niche écologique » dans la perspective de la survie. A travers la mise en phase des structures et des stratégies des organisations avec leur environnement, le concept de niche présuppose l'existence d'un modèle de changement sélectif au sein de populations d'organisations. Nous retrouvons dans ces lignes l'idée du postulat mentionnée plus haut.

Deux définitions du concept méritent d'être rappelées en vue de leur usage dans les chapitres ultérieurs :

- Pour les entreprises, les niches désignent des opportunités d'affaires qui, pour être exploitées, exigent des conditions de taille, d'interventions, de ressources ou de fonctionnement. (Hernandez, 2009)<sup>105</sup>
- Sur le plan organisationnel, Rojot (2009)<sup>106</sup> définit la niche d'une population « comme la zone, dans un espace dont les dimensions sont les niveaux de ressources et les contraintes, où la population concurrence avec succès toutes les autres populations locales. En d'autres termes, la niche est constituée de toutes les combinaisons de niveaux de ressources auxquels la population peut survivre et se reproduire. » Nous parlons de population d'organisations.

Pour résumer, les conditions d'exploitation des niches requièrent en fait des organisations qu'elles se ramènent à une certaine forme d'organisation. Cette contrainte sur l'organisation, que nous appellerons « effet de niche », désigne l'obligation soit de gérer le risque de perdre la niche, soit de rechercher continuellement à « coller » à la niche : autant de contraintes pour les organisations dans leur liberté de modifier leur organisation ou leur fonctionnement. Nous

---

<sup>104</sup> SAUSSOIS Jean Michel, 2007, Théorie des organisations, Paris, La Découverte

<sup>105</sup> HERNANDEZ Emile-Michel, 2009, L'entrepreneuriat, approche Théorique, Paris, L'Harmattan

<sup>106</sup> ROJOT Jacques, 2009, Théorie des organisations, Paris, Eska p 384-385

retrouverons cette idée de contraintes quand nous étudierons le processus de survie de la PEP (Partie 2)

Dans notre travail de recherche, le concept de « niche » pourrait nous renvoyer à l'idée d'écosystèmes qui favorisent la survie, et « l'effet de niche » pourrait nous référer aux comportements adaptés à l'environnement. Cette question des comportements gagnants sera au centre de notre étude sur les apports de l'étude des PEP à l'entrepreneuriat. (Partie 3)

Toutes ces questions constituent les multiples facettes de la survie des petites entreprises de proximité qui attisent notre curiosité de chercheur.

#### 4.2.2. « L'ENTREPRENEURIAT ET PME » champ de recherche dédié aux PEP

Nous ne pouvons pas passer sous silence l'ouvrage collectif de K. Messenghem et O. Torrès (2015) qui consacre la pertinence d'ériger en champ de recherche l'entrepreneuriat et PME et qui de ce fait valorise le choix de notre thème de recherche.

Le sujet mérite d'être évoqué pour les raisons suivantes :

\_ les organisations des petites entreprises n'ont pas fait l'objet de beaucoup de travaux de recherche, ce qui nous a obligé à mobiliser des constats destinés aux grandes entreprises en soulignant les limites et les réserves que suscite leur adaptation aux contextes et aux situations des PEP.

\_ des auteurs s'accordent sur l'importance du sujet et en rendant hommage aux travaux de l'un des leurs, en l'occurrence Pierre André Julien, ils affirment la convergence de leur vision sur un certain nombre de points dont nous reprenons plus bas ceux qui concernent la PEP.

\_ la volonté de Pierre André Julien d'allier dans sa démarche la recherche et la pratique entrepreneuriale a influencé la conduite de notre travail.

Messenghem K. et Torrès O. (2015) présentent Pierre-André Julien comme l'un des grands auteurs en « entrepreneuriat et PME » ayant contribué à faire de la PME un champ de recherche de l'entrepreneuriat.

Professeur émérite au Québec, Pierre-André Julien a écrit et coécrit plus d'une vingtaine d'ouvrages. Christophe Schmitt et Olivier Torrès (2015)<sup>107</sup> le décrivent comme un fondateur de structures simples, d'adhocraties et de structures missionnaires, que nous décrivons à ce stade comme une variante de la structure dynamique.

Nous avons choisi de mobiliser les publications de Pierre-André Julien dans notre travail, car ils confortent notre posture de considérer la PEP comme une population d'organisations à part entière, avec ses attributs et ses individus, ses caractéristiques de comportements et ses tendances d'évolution.

C'est un choix déterminant dans l'orientation de notre travail ; il tranche avec les publications sur les grandes entreprises qui, à l'instar de Mintzberg (2010), observent la PME ou autre PEP comme un état de passage ou une étape de croissance de la petite entreprise appelée nécessairement à grandir.

Dans la Partie 3 de notre travail, nous signalerons qu'il y a quelque intérêt à parler d'« entrepreneuriat PME » plutôt que d'« entrepreneuriat et PME », car il s'agit d'un ensemble de pratiques entrepreneuriales qui devraient relever de ce que nous appellerons « une autre manière d'entreprendre ».

#### 4.2.3. Les apports de Pierre-André Julien à notre travail sur la PEP

Christophe Schmitt et Olivier Torrès (2015) notent que l'un des grands apports marquants de P.-A. Julien sur la question des PME est de sortir d'une vision individualiste de l'entrepreneuriat, pour l'appréhender comme un phénomène collectif où le milieu local joue un grand rôle. Nous souscrivons entièrement à cette remarque dans notre présent travail de recherche.

Cette remarque résume par ailleurs notre angle d'approche de la petite entreprise, que nous complétons par les attributs relevés sur la PME par Pierre-André Julien et M. Marchenay (1988)<sup>108</sup>: territorialité, diversité et complexité.

---

<sup>107</sup> In MESSENGHEM K et TORRES O (2015) Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME, EMS Management et Société, France

<sup>108</sup> JULIEN P-A et Marchenay M. (1988), La Petite Entreprise. Principe d'économie et de gestion, Vuibert-gestion, Vuibert, Paris

Sans vouloir anticiper sur la mobilisation des publications de Pierre-André JULIEN, nous voudrions avancer une définition sommaire de ces trois attributs dont nous allons faire un large usage dans notre travail. Les paragraphes ci-après serviront de lexique préliminaire à nos analyses de positionnement théorique.

#### 4.2.3.1. Concernant la territorialité des PME

La territorialité est un concept important qui fait la spécificité de la petite entreprise : elle renvoie à une délimitation de l'espace d'intervention de l'entreprise. La territorialité évoque à la fois les limites, les contraintes et les opportunités liées à l'espace d'intervention. D'un côté, elle justifie, nous le montrerons dans notre travail, le fait que la petite entreprise choisit de ne pas grandir. De l'autre, elle croise le concept de niche évoqué plus haut.

Le concept de niche – un des points sur lesquels la théorie écologique et la théorie de l'entrepreneuriat PME se rejoignent – sera au centre de notre problématique de recherche.

Pour marquer la différence avec l'autre conception de la PME, celle appelée à grandir, nous rappelons à titre d'exemple que les publications de Mintzberg (2010) ne font pas mention des limites posées par la territorialité, lorsqu'ils décrivent les étapes d'évolution de l'atelier de Mme Raku<sup>109</sup> qui va se développer pour devenir une entreprise. Les littératures considèrent généralement que le marché est global et que les entreprises qui répondent à ses standards n'ont pas à se préoccuper de ses limites, leur expansion ne devant être conditionnée que par leurs ressources et leur stratégie.

Dans notre travail de recherche, nous aimerions ajouter la dimension relationnelle au concept de territorialité et l'appeler proximité, une proximité géographique autant que relationnelle qui sera au centre de la corroboration empirique de la Partie 3 de notre étude.

#### Concernant la diversité des PME

De l'avis public, on s'accorde à reconnaître que la PME n'existe pas et qu'il faut dire « les PME ». D'une part, en effet, elles revêtent une grande diversité de formes – depuis les petites entreprises familiales, jusqu'aux start-up du web, en passant par les entrepreneurs informels et,

---

<sup>109</sup> Mme Raku est le cas analysé par Mintzberg dans les premières pages de son ouvrage MINTZBERG Henry (2010), "Structure et dynamique des organisations », Eyrolles, France

d'autre part, les critères de taille qui leur sont affectés varient d'un secteur d'activité à l'autre et d'une économie à l'autre.

La théorie écologique, en requérant l'existence de populations homogènes, semble à première vue se brouiller avec l'entrepreneuriat PME caractérisé par la diversité de ses individus.

C'est l'un des points majeurs que nous voudrions explorer dans notre travail en avançant l'hypothèse que la survie des PEP, et par extension des PME, trouve sa part d'explications dans la théorie écologique., tout en reconnaissant la diversité de ces dernières. Nous y reviendrons en parlant de co-adaptation et en redéfinissant la notion de formes organisationnelles de la PEP.

#### 4.2.3.2. Concernant la complexité de la PME

P.-A. Julien souligne que la multiplicité des petites entreprises repose sur deux caractéristiques principales : la flexibilité de l'organisation pour rencontrer les besoins des clients et, dans un deuxième temps, la proximité avec ces clients pour mieux les comprendre et les satisfaire, et ce de façon distinctive, à la différence de la grande entreprise qui offre, elle, des produits standards.

Cette assertion laisse entendre que la petite entreprise évolue, selon lui, dans des environnements multiples et changeants car correspondant à la variété de la clientèle à laquelle elle serait donc adaptée. Elle nous renvoie à la théorie écologique selon laquelle une organisation bien adaptée survit à son environnement, mais elle nous interpelle sur l'un des objets de notre démonstration : la contradiction apparente entre la multiplicité des PEP et l'adaptation créatrice d'isomorphismes. La complexité de la petite entreprise tient dans cette contradiction que nous analyserons.

Sur un autre plan, cette assertion – en évoquant l'adaptation à des environnements multiples et changeants – pose un autre aspect de la complexité de la PME. Pour nous donner une idée de la dimension de cette complexité, Pierre-André Julien nous recommande de considérer l'entrepreneuriat comme un comportement éminemment collectif, porté par un milieu territorial stimulant. Cette recommandation rejoint notre idée de survie collective des PEP.

Enfin, la complexité de la petite entreprise tient à la relation étroite, à l'imbrication dirions-nous, entre l'entrepreneur et son entreprise. Pour P.-A. Julien, il est pertinent et nécessaire de prendre en considération l'entrepreneur comme l'agent de sa propre action, mû par une intentionnalité propre, ancré dans son écosystème et dans son temps – facteurs exerçant une

influence directe sur ce qu'il entreprend. Cette approche consacre le décloisonnement entre l'agir rationnel, l'agir normatif et l'agir cognitif ; elle rend du même coup indispensable le recours à des disciplines comme l'économie, la sociologie ou la psychologie pour comprendre l'entrepreneuriat PME.

Pour conclure, cette longue introduction à la Partie 1 nous a permis de dresser les principaux volets de notre référent logique. Cet exercice trouve sa justification dans le fait que lorsque nous mobiliserons un écrit au détour d'une analyse, elle rappellera que ce premier appartient à un ensemble de considérations scientifiques ou qu'il est porteur du sens de tout un paradigme.

Cette précision est importante pour marquer que notre travail s'intéresse à un phénomène de survie, concernant une population d'organisations et ne saurait pas se réduire à des réactions sur des comparaisons de comportements ou de mécanismes ponctuels d'organisations.

## Conclusion de la première partie

La Première Partie a développé deux points essentiels à la compréhension de notre travail de thèse : le contexte des PEP et notre parcours personnel.

Par ce faire, nous voulions partager notre réserve d'expériences acquises dans le sens d'Alfred Schultz<sup>110</sup> (1962) sous la forme de réservoirs de connaissances disponibles, dans le but d'aider à la compréhension de la construction sociale de la réalité des PEP, que nous restituerions à travers nos compte-rendu d'observations et nos analyses d'interviews.

En effet, le phénomène PEP en tant que construction sociale de la réalité (Berger P et Luckmann T 1966)<sup>111</sup> devait être replacé dans son contexte afin de permettre au lecteur d'en cerner les limites en en distinguant la part imputable aux particularismes locaux et aux conditions particulières des actions et comportements relatés.

D'autre part, l'évocation de notre parcours d'activités professionnelles et de recherche devait à notre sens permettre de partager avec le lecteur leur influence sur notre vision le long de notre travail de recherche et sur l'orientation de ce dernier.

Elle nous a permis également de réviser la définition de PEP.

En effet, dans les chapitres précédents, nous avons évoqué des comportements et des caractéristiques retenues de nos parcours pour désigner les PEP.

Dans notre démarche de recherche, nous avons besoin de critères plus objectifs pour les définir, aussi allons-nous baptiser « *petites entreprises de proximité* » ou "PEP" les *entreprises de forme juridique individuelle et de moins de cinq salariés qui représentent la quasi-totalité des créations d'entreprises à Madagascar mais qui sont instables dans leurs activités et dans leur statut institutionnel pour durer et pour grandir.*

Nous affinerons cette définition théorique des PEP au cours de notre étude.

Dans cette Partie, nous avons posé notre problématique de recherche et nous avons sondé dans quelle mesure les éléments dont nous disposons sur les petites entreprises de proximité pouvaient nous permettre d'avancer une explication logique au phénomène PEP.

---

<sup>110</sup> Schutz A. 1962 Collected papers, Den Hague, Nijhoff

<sup>111</sup> Berger P.L et Luckmann T, 1966\_ The social construction of reality, New York, Doubleday

Devant la variété et la diversité des éléments analysés, notamment la complexité des définitions de la proximité, nous avons dû poser comme postulats que des écosystèmes peuvent favoriser la survie des PEP et que des publications scientifiques peuvent en expliquer le processus.

Réalisant la complexité de notre sujet et fort de l'hypothèse bâtie sur les postulats et le référent théorique, nous allons pouvoir avancer une proposition d'explications à notre problématique et l'étayer en mobilisant des publications scientifiques. C'est l'objet de la Deuxième Partie suivante.

Deuxième partie : Le positionnement  
théorique de notre proposition d'explications

## NOTRE PROPOSITION D'EXPLICATIONS DE NOTRE PROBLÉMATIQUE DE THESE

Nous avons formulé plus haut notre problématique de thèse dans les termes suivants :

*Si nous considérons que les "petites entreprises de proximité" sont adaptées à leur environnement, pourquoi sont-elles inaptes à durer et à grandir dans leur statut et dans leurs activités ? En d'autres termes, comment expliquer leurs imperfections ?*

*Et pourquoi les entrepreneurs continuent-ils d'en créer en dépit de ces dernières ?*

Nous avons expliqué dans la Première Partie que les imperfections de la PEP traduisaient que par ses attributs d'instabilité, de variabilité et de complexité, la proximité était à la fois pour elle le raccourci et le contre-exemple de l'environnement.

A la lumière de cette assertion, nous avons récapitulé les enseignements de notre parcours cité plus haut pour avancer une proposition d'explication à l'apparente contradiction soulevée par notre problématique. Nous la formulons comme suit :

- *les PEP mettaient en œuvre des fonctionnalités structurelles et des mécanismes organisationnels pour équilibrer leur adaptation tronquée à l'environnement, et leurs imperfections naissaient de ces pratiques ;*
- *les PEP procédaient par intégration pour s'adapter, transformant des proximités agies en foyers de survie collective pour elles et leurs parties prenantes, et leurs imperfections agissaient à l'instar de facteurs dans ce processus .*

Dans la présente Partie, nous voudrions mobiliser des publications scientifiques pour conforter, compléter ou au contraire pour démentir les assertions de notre proposition d'explications ainsi formulée.

## L'OBJET DU POSITIONNEMENT THEORIQUE DE NOTRE PROPOSITION

Ainsi que mentionné dans les précédents paragraphes, la présente partie de notre étude a pour objet de faire ressortir ce que les comportements et les mécanismes de la PEP avaient de spécifique par rapport aux organisations décrites dans les publications scientifiques, et partant,

de cerner dans quelle mesure leurs différences pouvaient expliquer les imperfections de la PEP ou s'il fallait lui reconnaître de nouvelle manière de fonctionner dans son processus de survie.

La Partie 2 comportera deux chapitres axés respectivement sur chacune des deux assertions composant notre proposition d'explication ainsi qu'indiquée plus haut, à savoir :

- Les imperfections de la PEP sont nées des fonctionnalités structurelles et des mécanismes organisationnels qu'elle met en œuvre pour équilibrer son adaptation tronquée à l'environnement ;
- Les imperfections de la PEP sont les facteurs de la dynamique d'intégration permettant de transformer des proximités agies en foyers de survie collective pour elle et ses parties prenantes.

Notre analyse mobilisera des éléments de publications scientifiques.

Certains d'entre eux traduisent des positions et des constats scientifiques sur les organisations qui bien qu'ils aient été émis à la suite d'observations effectuées sur de grandes entreprises, peuvent à notre sens, et nous le montrerons, s'appliquer aux petites entreprises ;

D'autres sont des publications relevant de l'entrepreneuriat et PME qui, sous la houlette d'auteurs tels K. Messeghem et O. Torrès (2015)<sup>112</sup>, mettent en avant la spécificité de la PME justifiant la pertinence du domaine de recherche qui lui est dédié .

Sur un autre plan, notre analyse évoquera des comportements organisationnels de PEP constatés par les statistiques, rapportés par des responsables institutionnels de PME ou observés sur des PEP.

Avant de procéder à la restitution des écarts et aux résultats des analyses que nous avons menées au titre de chaque assertion de notre proposition, il convient de signaler que les publications scientifiques et les auteurs mobilisés font partie de l'ossature de notre référent théorique que nous avons posé dans notre postulat préalable. Le référent, ensemble cohérent et implicite de constats et de positions scientifiques, nous sert pour identifier des écarts, mener les analyses correspondantes et ainsi cerner ce qui caractérise de manière spécifique la PEP.

---

<sup>112</sup> MESSENGHEM K et TORRES O (2015) Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME, EMS Management et Société, France

## LE PLAN DE LA PARTIE 2

Nous allons montrer dans cette partie 2 que les termes de notre proposition sont pour certains aspects en phase avec les publications scientifiques, mais que sur d'autres, ils présentent avec ces derniers des divergences voire des distorsions dont nous allons essayer d'appréhender la teneur.

Dans ce cadre, nous pouvons annoncer que l'étude menée dans la présente Partie va montrer que notre problématique PEP induit une extension du positionnement théorique des publications scientifiques dans les domaines suivants :

\_ concernant la substitution de la proximité au territoire de la PME décrit par la littérature, en tant que raccourci de l'environnement ;

\_ concernant le contrôle de la proximité sur l'organisation et sur le comportement de la petite entreprise ;

\_ et concernant le processus d'intégration développant une dynamique de survie collective de la petite entreprise avec ses parties prenantes.

Pour détailler le plan de la présente Partie, les deux chapitres annoncés présenteront successivement le résultat de l'étude de positionnement théorique que nous avons menée sur chacune des assertions de notre proposition d'explications, sous les titres suivants :

CHAPITRE 5\_ Les imperfections de la PEP nées de son adaptation tronquée à l'environnement

CHAPITRE 6\_ Le maintien de la PEP par son intégration collective a des proximités agies)

Pour montrer l'enchaînement logique de ces deux chapitres avec la Partie précédente, nous rappelons ci-après notre questionnement qui constitue le fondement de notre proposition d'explications :

La PEP est adaptée à l'environnement, mais de quel environnement s'agit-il ? (Nous l'avons vu dans le CHAPITRE 3 de la Partie précédente)

Après avoir spécifié son environnement et son mode d'adaptation tronquée, par quelles fonctionnalités et par quels mécanismes la PEP s'y arrime-t-elle ? Et comme son adaptation est instable, quels sont les limites de son équilibre ? (CHAPITRE 1)

Par quel processus la PEP procède-t-elle pour assurer son maintien à travers son adaptation à équilibre instable ? (CHAPITRE 2)

## 5. Les imperfections de la PEP nées de son adaptation tronquée à l'environnement

Dans la Partie précédente, nous avons avancé que la proximité est à la fois un raccourci et un contre-exemple de l'environnement pour la PEP. Nous voudrions, à présent, comprendre dans quelle mesure cette relation ambivalente de la PEP avec l'environnement et la proximité peut aider à expliquer ses imperfections. Nous utilisons le qualificatif d'ambivalente pour marquer que la PEP est adaptée à la fois à l'environnement et à la proximité mais de deux manières opposées dans la mesure où, nous le verrons, elle recourait à la seconde dans les cas où le premier présentait des incompatibilités avec sa survie.

Les responsables institutionnels que nous avons interviewés ont affirmé que les PEP vivent de la proximité, que nous résumons à ce stade de notre étude comme un espace économique constitué des parties prenantes dans l'activité de la PEP concernée.

Notre questionnement est le suivant : étant donné d'une part que la PEP est adaptée à l'environnement et que d'autre part elle vit de la proximité, comment peut-on appréhender la relation organique entre environnement et proximité au regard de la PEP ? Cette relation induit-elle le qualificatif d'adaptation tronquée pour la PEP si nous nous référons au cas des petites entreprises décrites dans les littératures ? (5.1)

Dans le cas où l'on peut établir la relation entre l'environnement et la proximité, peut-on en comprendre l'influence sur le fonctionnement de la PEP (Section 1.2.2) et, partant, sur les comportements organisationnels de cette dernière ? (5.2)

Enfin, nous nous demanderons pour conclure le Chapitre 5, quelles sont les limites de l'adaptation tronquée de la PEP. (5.3)

### 5.1. L'adaptation tronquée de la PEP à l'environnement

Nous avons choisi de parler d'adaptation tronquée pour la raison suivante : si la PEP était adaptée à l'environnement, elle aurait l'aptitude de perdurer dans son activité, c'est-à-dire de durer et/ou de grandir. La multiplication des créations de PEP montre cependant qu'elle est

adaptée. Nous qualifierons ainsi son adaptation de tronquée pour signaler qu'elle ne lui confère pas la durée et la croissance auxquelles d'après les littératures on serait en droit de s'attendre.

Il convient de préciser le contexte qui entoure notre utilisation de ce qualificatif.

\_ Les publications sur les micro et petites entreprises prennent pour preuve de l'adaptation de ces dernières leurs résultats en termes d'emplois et de revenus. C'est le cas par exemple des travaux de Liedholm et Mead (1999)<sup>113</sup> qui ont analysé les dynamiques de la réussite de PME dans douze pays d'Afrique. Ces publications en approfondissent rarement les aspects méthodologiques comme les processus, les comportements organisationnels ou la durée de vie. Si nous adoptons leur approche, il n'y aurait pas lieu d'utiliser le terme « tronqué ».

\_ Dans l'autre sens, si nous décidons de partager le point de vue des responsables institutionnels que nous avons interviewés, nous n'aurions pas non plus de raisons de parler d'adaptation tronquée. En effet, ces derniers expliquent que le caractère éphémère des PEP est inhérent à leur nature et n'a pas découragé l'engouement des entrepreneurs à les créer. Ils parlaient d'une aptitude à survivre faite pour durer trois années et demie<sup>114</sup>, laquelle devrait être saluée comme une performance pour une petite entreprise locale.

La question continue de nous interpellier : « Et si nos interviewés avaient raison, et que les entrepreneurs n'avaient d'autre choix que de créer des entreprises éphémères ? » En d'autres termes, la PEP serait la solution optimale pour les entrepreneurs, le moindre mal, en quelque sorte le choix par défaut ?

Mais nous écartons cette approche, car nous ne prenons pas partie dans les discussions sur la durée de la PEP. Nous voudrions juste comprendre, en effet, pourquoi des entreprises que les publications scientifiques qualifient d'« adaptées » ne perdurent pas et ne grandissent pas comme les autres entreprises décrites dans les mêmes travaux.

---

<sup>113</sup> Liedholm Carl, Mead Donald C. (1999), *Small Enterprises and Economic Development: The Dynamics of Micro and Small Enterprises*, Psychology Press, Business & Economics

<sup>114</sup> Il n'y a pas de statistiques officielles disponibles. La durée de vie moyenne des petites entreprises à Madagascar, donnée à titre indicatif par notre expert-comptable de la Maison de l'entrepreneur, est de deux années et demie à quatre années.

\_ Nous continuerons par conséquent à qualifier l'adaptation de « tronquée », car nous présumons que le caractère éphémère de la PEP en contexte malgache constitue une anomalie, une sorte de demi-résultat, ainsi que nous nous proposons de le montrer dans ce travail.

Pour clore momentanément notre questionnement, nous dirons que la PEP est adaptée, étant donné les preuves statistiques de sa vivacité, et que le qualificatif de tronquée s'adresse plutôt au processus de son adaptation.

Dans les Divisions suivantes, nous allons cerner l'origine et le processus de l'adaptation tronquée de la PEP, en étudiant successivement : les contraintes de l'environnement qui en sont le fait générateur (#1), les stratégies de la PEP pour les contourner (#2) et le rôle des proximités dans ce processus de contournement (#3) ;

### 5.1.1. Les contraintes de l'environnement à l'adaptation de la PEP

Dans la présente division, nous voulons montrer que dans certains cas, l'environnement peut présenter des contraintes qui ne favorisent pas les chances de survie de la PEP.

#### 5.1.1.1. Le cas des contraintes de l'environnement en inadéquation avec la survie de la PEP

Nous avons établi l'existence de telles contraintes à la suite du raisonnement suivant :

\_ Nous avons conclu dans le Chapitre 3 que la PEP s'adaptait à l'environnement à travers la proximité et non à la forme originelle de ce dernier. La nuance doit être soulignée, car nous avons montré que la proximité était à la fois une partition (nous parlions de raccourci) et une variante (nous l'appelions contre-exemple) de l'environnement. Elle représentait l'environnement tout en étant différente.

\_ En mobilisant la théorie écologique (Hannan et Freeman, 1977)<sup>115</sup> affirmant que les organisations tendent vers les conditions optimales de l'environnement qui favorisent leur survie, nous en déduisons que l'environnement « originel » présentait des contraintes et que la PEP les amortissait en recourant au truchement de la proximité.

---

<sup>115</sup> Hannan M.T. et Freeman J.H. (1977), "The Population Ecology of Organization", American Journal of Sociology, vol. 82, p. 929-964.

Pour résumer notre raisonnement, nous dirions que l'environnement présente des contraintes à l'adaptation des PEP, ce qui n'est pas le cas de la proximité, son raccourci.

\_ Nous en concluons que dans les différences d'attributs et de fonctions entre l'environnement et la proximité au regard de la PEP, il y a des éléments qui peuvent être lus du côté de l'environnement comme des contraintes, et du côté de la proximité comme des facteurs de survie.

\_ En d'autres termes, la proximité favorise l'aptitude à la survie des PEP, et donc elle est porteuse de niches écologiques si nous nous référons à la définition théorique du terme selon Tessier et Tellier (1991)<sup>116</sup>.

Cette analyse nous ouvre la piste de réflexion suivante : comme toutes les organisations tendent vers leurs niches de survie (Hannan et Freeman, 1977), la PEP a choisi d'utiliser la proximité pour contourner les contraintes de l'environnement. De ce fait, la proximité peut être appréhendée comme un espace de contournement de l'environnement.

#### 5.1.1.2. Le cas des contraintes de l'environnement institutionnel en illustration

Nous caractérisons l'environnement institutionnel comme étant le cadre d'exercice de l'activité de la PEP, cadre composé de l'influence et des interactions avec les institutions.

Nous choisissons de retenir dans l'environnement institutionnel deux composantes : le régime fiscal et l'environnement des affaires correspondant, dont nous montrerons dans les lignes suivantes qu'ils constituent des contraintes incompatibles avec la survie des PEP. Nous évoquerons pour ce faire le cas de cinq gargotiers d'Antananarivo que nous avons interviewés.

La Maison de l'entrepreneur<sup>117</sup> organise des rencontres d'opérateurs par métier pour échanger sur l'état des lieux des organisations et des comportements, notamment pour comprendre l'inaptitude des petites entreprises à profiter des opportunités que présente le marché.

Dans ce cadre, nous avons rencontré un collectif de cinq gargotiers répondant à la définition de PEP et nous avons réfléchi, avec eux, sur les difficultés des PEP à exploiter les opportunités du

---

<sup>116</sup> Tessier R. et Tellier Y. (1991), "L'écologie des populations d'organisations", dans Tessier et Tellier, *Théorie de l'organisation : personnes, groupes, systèmes et environnements*, Québec, PUQ, p. 231-274

<sup>117</sup> La Maison de l'entrepreneur, voir la présentation à l'Annexe 2

marché. Ces dernières sont constituées essentiellement des offres de crédit bancaire et de micro-crédit, ainsi que des facilités offertes par les grandes entreprises sous la forme de crédits fournisseurs pour l'acquisition de matériels et d'intrants.

Nous restituons dans l'annexe 5 les circonstances de cette rencontre dont nous avons tiré deux enseignements : le régime fiscal qui leur est imposé est, unanimement, au-dessus de leurs possibilités, et l'environnement des affaires correspondant aggrave leur inaptitude à s'adapter.

Nous avons demandé l'avis d'un inspecteur des impôts<sup>118</sup>, participant aux travaux de préparation des lois des finances, comment un régime fiscal peut être incompatible avec la viabilité des entreprises. Il nous a expliqué que le principe d'un régime fiscal pour une catégorie d'assujettis prend en considération d'une part les recettes globales qui en sont attendues, d'autre part la capacité estimée de l'assujetti moyen à y souscrire en prévision d'une croissance économique également estimée.

Cette explication renvoie à une préoccupation d'économie globale, qui par définition n'a pas vocation à convenir à l'ensemble des acteurs de l'économie – dont les PEP – et qui considère des hypothèses de croissance forcément non uniformes d'un secteur d'activité à l'autre.

Il a reconnu que le régime fiscal se traduit par des classes de taxation et s'applique par des pratiques d'imposition qui influencent l'environnement des affaires. Ce dernier peut présenter des contraintes pouvant pénaliser le développement de certaines entreprises, ainsi que nous l'avons noté dans le cas des gargoutiers.

Nous avons remarqué que devant les contraintes de l'environnement institutionnel, les PEP ont recours à des stratégies de contournement que nous allons à présent décrire.

### 5.1.2. Les stratégies de contournement des contraintes de l'environnement par la PEP

La première stratégie de contournement utilisée par les gargoutiers pour s'accommoder d'un régime fiscal pénalisant est de recourir à des arrangements déclaratifs par le biais d'omissions de données ou d'informations tronquées.

---

<sup>118</sup> Mr Emmanuel R., inspecteur des impôts au cabinet du Directeur général des impôts, Ministère des Finances. Voir à l'annexe 4 les responsables institutionnels interviewés par nos soins

Ainsi, nos gargotiers déclarent que par les moyens qu'ils mettent en œuvre, leur établissement devrait être de la classe 1, celle des petits restaurants disposant d'un local fixe, d'un minimum de personnel et ne servant pas de boissons alcoolisées. Mais ces dernières années, la majorité de leur clientèle est constituée par les salariés et autres travailleurs de la proximité, qui prennent un déjeuner léger dans leur quartier de travail. La classe 1 des petits restaurants ne prévoit pas le cas où l'on ne sert qu'à midi et où l'on ferme avant dix-huit heures. Aussi ont-ils pris le parti de se déclarer gargotiers, une autre catégorie d'assujettis qui propose des plats généralement à emporter et accessoirement à consommer sur place, sans l'infrastructure d'un restaurant de classe 1, mais dont le régime fiscal est plus favorable.

Nous parlons d'arrangements déclaratifs dans la mesure où ils requièrent la compréhension des agents fiscaux qui contrôlent sur le terrain. Nous en analyserons dans la Partie 2 le processus que nous attribuerons à ce que nous appelons « l'intégration relationnelle ».

Sur un autre plan, les gargotiers ont évoqué un phénomène relevant de l'environnement des affaires, mais qui découle des contraintes du régime fiscal et profite de la défaillance des pratiques d'imposition : la concurrence déloyale de particuliers. Ces derniers viennent aux heures du déjeuner avec leurs voitures ou leurs motos proposer à la vente des plats dans les quartiers des bureaux administratifs et dans les environs des centres d'affaires. Ils échappent ainsi aux obligations déclaratives et fiscales contraignantes.

Pour s'accommoder de ce phénomène de concurrence déloyale, les gargotiers ont adopté eux-mêmes la pratique des « gargotes ambulantes », les jours de baisse d'affluence de leurs restaurants. Ils pratiquent ainsi des activités informelles cumulativement à celles de leur statut formel.

Par ailleurs, pendant les hausses saisonnières du prix des denrées comme le riz, les gargotiers, ne pouvant pas les répercuter sur leurs prix, avouent suspendre leurs activités le temps d'une saison. Deux d'entre eux déclarent fermer pour vaquer à d'autres micro activités tout aussi saisonnières : l'un pour aider sa femme à tenir l'épicerie familiale, l'autre devenant collecteur de produits agricoles ; les trois autres confectionnent et vendent des galettes artisanales.

La situation ainsi décrite montre que les arrangements déclaratifs et les changements de statut (de formel à informel) relèvent de stratégies de contournement, dont la visée est de permettre à la PEP, pour survivre, de s'accommoder des contraintes de l'environnement.

Nous proposons d'étudier, dans la division suivante, le rôle de la proximité dans la mise en œuvre de telles stratégies.

### 5.1.3. L'adaptation tronquée de la PEP avec le truchement de la proximité

#### 5.1.3.1. La différence d'attribution entre proximité et environnement

Nous avons montré, dans le Chapitre 3, que la proximité est le raccourci de l'environnement, et nous nous demandons pourquoi dans ce cas la PEP ne s'adapte pas à la proximité : en d'autres termes, la proximité peut-elle constituer un environnement pour l'adaptation de la PEP ?

À travers la définition de l'organisation efficace, celle qui satisfait aux demandes de l'environnement, lequel lui accorde alors son soutien qui lui-même conditionne sa survie (Rojot, 2009)<sup>119</sup>, nous relevons que dans les attributions de l'environnement figure le pouvoir de soutenir la survie de l'organisation. En d'autres termes, l'environnement peut porter en lui des facteurs de survie, voire se présenter en niches écologiques. En dirons-nous autant de la proximité ? Répond-elle aux mêmes définitions attribuées par les littératures à l'environnement ?

- La proximité correspond à la définition à trois niveaux de l'environnement (Rojot, 2009), à savoir :
  - le système total des individus et organisations interconnectés entre eux et avec l'organisation, qui sont concernés par les transactions de cette dernière ;
  - l'ensemble des individus et organisations avec lesquels l'organisation agit directement ;
  - l'environnement "agi", soit la perception et la (les) représentation(s) de l'environnement par l'organisation.

Cette définition se réfère à des composants physiques ou à leur représentation.

---

<sup>119</sup> Rojot Jacques (2009), *Théorie des organisations*, Paris, Eska

- Une autre définition retient les attributs de l'environnement : imprévisibilité, instabilité, complexité (Desreumaux, 2010)<sup>120</sup>.
- Une définition plus récente met l'accent sur le concept de transformation permanente de l'environnement (Cremadez, 2004)<sup>121</sup>.

### 5.1.3.2. Le truchement de la proximité dans l'adaptation tronquée de la PEP

Nous avons plus haut justifié notre usage du mot « tronqué » pour qualifier l'adaptation de la PEP à l'environnement. Nous retenons de la division précédente que la PEP s'adapte, dans le fond, à l'environnement en s'accommodant de ses contraintes par le truchement de la proximité. Nous choisissons d'utiliser le mot « truchement » pour désigner son rôle de facilitateur dans la pratique d'affaires non conventionnelles par rapport aux usages couramment admis, sans pour autant lui reconnaître le rôle moteur de l'adaptation de la PEP.

Pour en revenir à l'exemple des gargotiers que nous avons cité dans les Divisions précédentes, les stratégies de contournement qu'ils ont mises en œuvre reposent sur des opportunités relationnelles qui tiennent de la proximité.

En effet, les arrangements déclaratifs requièrent l'implication du contrôleur fiscal et les changements de statut exigent un œil compréhensif de la part du bureau d'enregistrement des sociétés. Ces écarts de traitement constituent autant d'opportunités relationnelles relevant de la proximité ; ils sont volatiles et aléatoires de par leur nature non conventionnelle.

Aussi en venons-nous à la question de savoir si on peut appréhender la proximité à travers son rôle dans la formation de ces opportunités relationnelles.

Pour appréhender la proximité, nous la comparerons, pour emprunter le mot de Rojot (2009), à un élément des infrastructures organisationnelles qui interviennent dans le processus de l'adaptation, mais qui n'en sont pas l'artisan. Nous parlerions ainsi de l'adaptation tronquée de la PEP par le truchement de la proximité.

---

<sup>120</sup> Desreumaux Alain (2010), *Théorie des Organisations*, France, EMS Management et Société

<sup>121</sup> Cremadez Michel (2004), *Organisations et Stratégie*, Paris, Dunod.

#### 5.1.4. La double adaptation de la PEP à l'environnement et à la proximité

Nous concevons notre présent travail de chercheur comme un effort pour découvrir les différentes possibilités que peut revêtir un phénomène, pour en comprendre la mécanique, en déduire l'influence sur les organisations et, en définitive, mieux comprendre les organisations et plus précisément leur processus de formation et de maintien.

Fort de cette orientation que nous nous fixons de notre mission personnelle, nous ne nous reconnaissons pas dans l'obligation intellectuelle de trancher si, définitivement, la proximité est de l'environnement ou non.

Nous avons montré dans les paragraphes précédents qu'en termes d'attribution dans le soutien à la survie des PEP, la proximité n'est pas de l'environnement. Cependant, nous l'avons décrite comme un raccourci de l'environnement, considérant qu'elle en présente les attributs d'instabilité et de variabilité (Chapitre 3).

Nous pouvons l'assimiler à de l'environnement quand nous prenons en compte sa capacité d'influencer la structure et le comportement des organisations, de par ses attributs, en mobilisant la définition de l'environnement dans son acception de vecteur de transformation permanente (Cremadez, 2004).

Notre curiosité est de savoir si nous nous trouvons devant :

\_ une variante de l'environnement qui s'est affublée d'un appendice – la proximité – qui serait une infrastructure organisationnelle permettant à la PEP de contourner les contraintes incompatibles avec sa survie ?

\_ ou une juxtaposition de deux environnements différents, dont les contraintes de l'un font les avantages de l'autre ?

Dans le Chapitre 3, nous avons montré que l'environnement de la PEP n'est pas partitionné, mais constitué de successions temporelles de segments, ce qui semble militer en faveur de la juxtaposition d'environnements, si l'on considère que, d'un segment à l'autre, la PEP passait d'un environnement à l'autre.

Cette situation est tout à fait plausible si nous évoquons le cas de nos gargotiers qui, d'une période à l'autre, passaient du statut formel à l'informel.

Mais le cas de la variante de l'environnement est tout aussi compréhensible si nous pensons que nos gargotiers, dans la même période de temps, peuvent exercer à la fois le métier de restaurateur ambulant et être institutionnellement gargotier.

Nous parlerions ainsi de la double adaptation de la PEP à l'environnement et à la proximité, en retenant essentiellement l'influence de leurs attributs respectifs sur l'organisation et les stratégies des PEP.

Cette assertion et les analyses des illustrations citées ci-dessus nous interpellent sur les rôles des paramètres de fonctionnement dans l'adaptation de la PEP à l'environnement en ces termes : quels sont les rapports de la PEP au temps, à l'action et à l'information ?

## 5.2. L'influence de l'adaptation tronquée sur la structure de la PEP : les fonctionnalités structurelles, facteurs de l'adaptation externe de la PEP

Nous avons montré dans les sections précédentes que la PEP, pour survivre, pratique une adaptation tronquée à l'environnement. Dans cette Section, nous voudrions comprendre comment fonctionne la structure que la PEP met en action dans cette adaptation tronquée à l'environnement.

Analyser la structure revient à examiner ses paramètres de conception et appréhender l'environnement d'une organisation consiste à l'étudier en tant que facteurs de contingence (Mintzberg, 2010)<sup>122</sup>. Le concept de « facteur de contingence » est associé à certaines configurations des paramètres de conception, pour expliquer une certaine structure de l'organisation. En d'autres termes : à des situations diverses et variables peuvent correspondre des modes d'organisation divers et variables.

Il est intéressant de remarquer comment la théorie en est venue à identifier des facteurs de contingence : les recherches ont analysé les conditions qui permettaient de comprendre pourquoi les organisations se structurent comme elles le font. Elles ont identifié un ensemble de conditions ou facteurs de contingence qui, associés à certaines configurations des paramètres

---

<sup>122</sup> Mintzberg Henry (2010), *Structure et dynamique des organisations*, France, Eyrolles.

de conception, conféraient la meilleure efficacité à la structure d'une organisation (Mintzberg, 2010).

Dans notre démarche, nous voulons appliquer le raisonnement suivant :

Nous avons montré que la PEP est adaptée à son environnement quoique de manière tronquée.

Pour les organisations décrites dans les littératures, l'adaptation renvoie à l'efficacité de la structure, une structure étant efficace quand elle permet à l'organisation de répondre à son environnement (Rojot, 2009). Leur adaptation se traduit, sur le plan méthodologique, par l'adéquation de leurs paramètres de conception avec les facteurs de contingence (Mintzberg, 2010).

Si nous pouvons montrer que le concept de structure décrit dans les littératures, et donc les paramètres de conception qui lui sont liés, ne sont pas applicables à la PEP,

Nous en déduisons que la PEP fait appel à d'autres paramètres pour adapter sa structure; nous les appellerons « paramètres de fonctionnalité structurelle ». Et nous en déduisons que les paramètres de fonctionnalité structurelle corroborent l'hypothèse de congruence.

Nous en concluons que les paramètres de fonctionnalité structurelle, supplantant aux paramètres de conception, caractérisent au niveau de la structure la particularité de l'adaptation tronquée de la PEP.

Rappelons que l'hypothèse de congruence permet de vérifier l'efficacité structurelle d'une organisation selon Mintzberg (2010), en évaluant l'adéquation de ses paramètres de conception avec les facteurs de contingence.

### 5.2.1. Notre concept de paramètre de fonctionnalité structurelle

Notre premier questionnement est le suivant : pourquoi ne pas parler simplement de structure au lieu de rechercher un nouveau concept, celui de paramètre de fonctionnalité structurelle ?

### 5.2.1.1. Les limites du concept de structure

\_ Nous ne pouvons pas utiliser le concept de structure dans la mesure où il nous renvoie à une description du fonctionnement des rouages internes de l'organisation, alors que nous nous intéressons essentiellement à l'arrimage de cette dernière à l'environnement.

En effet, A. Desreumaux (1992) a formulé comme suit une sorte de synthèse des définitions présentées par les théoriciens sur le concept de structure :

« La structure est considérée comme un moyen d'atteindre les buts de l'entreprise, un outil de mise en œuvre d'une stratégie à travers la différenciation des tâches qu'elle consacre, la coordination qu'elle en permet, la normalisation (et la motivation) des comportements des membres de l'entreprise, éventuellement le contrôle de l'environnement qu'elle permet d'exercer. »

\_ Une autre limite que nous avons remarquée tient dans la connotation d'immobilité dont le concept de structure revêt l'environnement, alors que notre attention est retenue par ses attributs d'instabilité et d'imprévisibilité. Nous en faisons le constat quand nous considérons les conceptions « configurationnelle » et « interactionniste » de la structure avancée par Desreumaux (1992, p. 44).

- Pour la conception « configurationnelle », la structure est un ensemble de relations formelles, abstraites, contraignant l'action quotidienne à la considérer comme une configuration formelle de rôles et de procédures, un cadre prescrit.
- Pour la conception « interactionniste », elle repose sur une conception de l'organisation en tant que réseau de communication, à travers lequel des acteurs ou des groupes traitent de façon récurrente des ressources et des informations.

### 5.2.1.2. Le concept de fonctionnalité structurelle proposé

Il s'agit de comprendre par quels mécanismes, la PEP parvient à arrimer son organisation que nous avons définie comme instable et variable, à un environnement en transformation continue, suivant un mode d'adaptation tronquée.

Nous désignons par « organisation » le construit, au sens méthodologique du terme.

Nous avons choisi le terme « fonctionnalité » pour désigner « l'ensemble de caractères ou des propriétés qui font que quelque chose remplit bien sa fonction » (Wikipédia).

Nous présumons que l'une des fonctions de la structure est d'adapter l'organisation à son environnement et nous avons ajouté le qualificatif « structurel » pour désigner cette fonction.

Enfin, nous avons choisi de parler de « paramètres de fonctionnalité structurelle » pour marquer qu'il s'agit de modes opératoires, relationnels ou conceptuels qui sont à considérer comme donnés ou fixés d'avance, par opposition à des variables.

### 5.2.2. L'hypothèse de congruence appliquée aux paramètres de fonctionnalité structurelle

Nous disions précédemment que l'hypothèse de congruence permet de vérifier l'efficacité de la structure à travers l'adéquation des paramètres de conception aux facteurs de contingence, car : « Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception. L'organisation efficace conçoit sa structure, de façon à ce qu'elle soit en phase avec sa situation » (Mintzberg, 2010, p. 203)<sup>123</sup>.

Mintzberg (ibid., p.208) a également défini les hypothèses de congruence comme étant « un ensemble de conditions ou facteurs de contingence, qui, associés à certaines configurations des paramètres de conception, conféraient la meilleure efficacité à la structure d'une organisation ».

#### 5.2.2.1. Les paramètres de fonctionnalité structurelle assimilées à des variables dépendantes

Mintzberg distingue les facteurs de contingence qui sont les causes ou variables indépendantes, et les paramètres de conception, les conséquences ou variables dépendantes (Mintzberg, 2010, p. 210) :

Les variables de conception renvoient, nous l'avons dit, à des rouages de fonctionnement interne : spécialisation du travail, formation et socialisation, formalisation du comportement, taille des unités, système de planification et de contrôle, mécanisme de liaison, décentralisation verticale ou horizontale. A ce stade de notre travail, nous nous intéressons plutôt aux rouages de fonctionnement externe, c'est-à-dire à la manière dont l'organisation s'arrime et s'ajuste à

---

<sup>123</sup> Mintzberg H. (2010), *Structure et dynamique des organisations*, op. cit., p. 203 et 208.

l'environnement, complétant ainsi la structure de façon à conférer les meilleures conditions d'aptitude à la survie. Et nous choisissons de désigner par « paramètres de fonctionnalité structurelle » les mécanismes mobilisés dans cet arrimage. Ces derniers sont des variables dépendantes, dans le sens de Mintzberg, car ils suivent la variation des facteurs de contingence.

### 5.2.3. Les paramètres de fonctionnalité structurelle de la PEP

Notre optique est de mettre en avant ce qui caractérise de manière spécifique la PEP par rapport aux autres organisations et entreprises. Nous voudrions l'appréhender dans le rapport de la PEP au temps, à l'information et à l'action, lesquels représentent les principaux flux (en dehors du monétaire) qui animent l'entreprise en activité. (Messenghem et Sammut, 2011)<sup>124</sup>.

Notre démarche d'analyse vise à observer les flux dans leur circulation :

- Les flux que nous avons choisi d'observer – en l'occurrence l'information, le temps et l'action circulent entre l'environnement et l'organisation PEP.
- Ils peuvent être modifiés, amplifiés ou réduits par les paramètres de fonctionnalité structurelle.

L'organisation les exploite, réagit ou les renvoie vers l'environnement dans leur état initial ou avec une valeur ajoutée.

A ce stade, ce qui est de particulier à la PEP tient dans la manière dont, à travers les circulations des flux, ses paramètres de fonctionnalité s'ajustent aux facteurs de contingence pour constituer les conditions optimales de survie de son organisation, le construit PEP.

Nous avons interrogé Mme Albertine, animatrice de l'association du Cenam, le groupe des cinq gargotiers et les treize opérateurs de salons de beauté<sup>125</sup>, sur leur compréhension du rapport que la PEP entretient avec l'information, avec le temps et avec l'action. Ils ont, à l'unanimité, décrit à quelques nuances près ce que nous traduisons par les trois modes de fonctionnement suivants de la PEP : réduction de l'information aux contingences des proximités, transformation

---

<sup>124</sup> Messenghem Karim et Sammut Sylvie (2011), *L'Entrepreneuriat*, France, EMS

<sup>125</sup> Voir en annexe la présentation de Mme Albertine, animatrice de l'association du Cenam, du groupe des cinq gargotiers et treize opérateurs de salons de beauté.

organisationnelle discontinue et non capitalisation de l'action entrepreneuriale. Les interviews visaient notamment à interroger l'identification et la capture de l'opportunité par la PEP<sup>126</sup>.

#### 5.2.3.1. La réduction de l'information aux contingences des proximités

Concernant le rapport de la PEP à *l'information*, les interviewés cités plus haut ont exposé que la PEP ne considère l'information qu'en termes de facteurs de contingence, lesquels ne sont pris en compte que dans les limites des proximités. Il s'agit d'un mode opératoire qui réduit l'information aux contingences des proximités.

Nous avons expliqué, dans la Partie 1, que la PEP évolue dans plusieurs proximités, qui constituent autant de segments temporels, mais qui partagent les mêmes attributs d'instabilité, de variabilité et de complexité.

En d'autres termes – et nous le montrerons dans les Divisions suivantes – la PEP se préoccupe essentiellement de ce qui pourrait, dans les proximités, entraver ou compromettre le cours de l'exploitation de l'opportunité. Elle ne voit en l'environnement que l'aptitude de celui-ci à perturber ses opportunités en cours.

Cette posture de la PEP nous renvoie à Messeghem et Sammut (2011)<sup>127</sup> qui considéraient dans les décisions entrepreneuriales que l'entrepreneur ne prenait pas de risque pour le goût du risque, mais qu'il s'agissait de préserver une position acquise. La PEP ne recherche pas non plus de nouvelles opportunités, mais se limite à préserver les conditions optimales lui permettant de continuer à profiter des opportunités qui se présentent.

Cette fonctionnalité structurelle est un mode conceptuel qui agit comme facteur de réduction des rigidités : la structure n'est pas volontariste, elle n'est pas construite vers un objectif ; elle reste opportuniste, toujours attentive et prête à s'adapter.

#### 5.2.3.2. La transformation organisationnelle discontinue

Concernant le rapport de la PEP à l'action, les interviewés se sont accordés à reconnaître que la PEP ne raisonne pas en plans d'action : elle adapte son organisation de manière à réunir les conditions optimales de capture de l'opportunité qui se présente. Compte tenu des attributs des

---

<sup>126</sup> Voir dans la Section sur l'observation participante : l'organisation et le déroulement des interviews

<sup>127</sup> Messeghem et Sammut (2011), *L'entrepreneuriat*, France, EMS.

proximités, chaque opportunité est unique ; mais la PEP n'innove pas obligatoirement de nouveaux modes de réaction et de comportement à chaque occasion.

Pourquoi parlons-nous de transformation organisationnelle ? Nos interviewés ne considèrent pas ce genre de théorisation, mais nous avons compris qu'une sorte d'apprentissage prend forme, au fur et à mesure que la PEP expérimente des confrontations avec de nouvelles entraves à la capture de l'opportunité. Les publications scientifiques parlant de la transformation de l'environnement évoquent que le processus d'adaptation produit un nouvel état de la combinaison structure-environnement à chaque fois, qu'il n'y a pas de but à l'évolution, mais qu'il y a amélioration des temps de compréhension et de réponse de l'organisation (Cremadez, 2004).

Nos interviewés parlaient de « jeunes » entrepreneurs quand ils voulaient signifier le manque d'expérience en termes de compréhension et de réaction face à l'environnement et ils assimilaient à de la sagesse la capacité d'autres entrepreneurs à prendre du recul et à développer une réponse à l'environnement.

Cette fonctionnalité structurelle relève d'un mode opératoire qui facilite la transformation organisationnelle de la PEP, mais au rythme et à l'occasion des opportunités, sans prérequis de continuité ou de plan de coordination. Elle est en adéquation avec l'instabilité et la complexité des proximités.

### 5.2.3.3. La non capitalisation de l'action entrepreneuriale dans le cas de la PEP

Les publications scientifiques parlent de la capitalisation comme du fondement de l'action entrepreneuriale : dans l'entreprise, l'action d'aujourd'hui s'appuie sur l'action d'hier et prépare celle de demain, selon un processus d'accumulation dont le produit est libellé en termes de profit, de compétences, d'image, de part de marché... (Hernandez, 2009)<sup>128</sup>.

Nos interviewés n'ont pas reconnu le processus d'accumulation de l'action entrepreneuriale. Ils ont expliqué que les concepts sont intervertis : la PEP vise le maintien au lieu de la croissance, elle recherche la survie et se détourne de l'expansion. Nous aborderons l'influence de ces leçons d'expérience tirées de l'étude de la PEP sur l'entrepreneuriat dans la Partie 3 de notre travail.

---

<sup>128</sup> Hernandez Emile-Michel (2009), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, Paris, L'Harmattan

Cette fonctionnalité structurelle de non capitalisation de l'action entrepreneuriale est en adéquation avec l'instabilité des proximités. Elle confère à la structure l'élasticité suffisante pour se renouveler à chaque occasion autorisée par l'environnement incertain pour saisir l'opportunité unique.

#### 5.2.4. La justification des trois paramètres de fonctionnalité structurelle proposés

Nous avons décidé de les appeler « paramètres de fonctionnalité structurelle » pour les trois raisons que nous exposons ci-après.

\_ La première est qu'à l'instar des paramètres de conception, ils dénotent qu'il y a des moyens et une marge de manœuvre pour changer une structure. En effet, concevoir une structure d'organisation suppose l'existence d'une marge de manœuvre, d'une possibilité de changer un système, comme le souligne Herbert Simon cité par Mintzberg (2010, p. 83) : « Chacun conçoit dès lors qu'il est libre d'élaborer le projet d'une action dont le but est de changer une situation existante en une situation préférable. »

\_ La deuxième est qu'au titre de la structure, ces paramètres affectent le fonctionnement de l'organisation, les flux de matériaux, d'autorité, d'information et de processus de décision qui la parcourent.

\_ Enfin, les paramètres de fonctionnalité structurelle peuvent se combiner de diverses façons, pour diviser et coordonner le travail dans les organisations et, ainsi, contribuer à créer des comportements stables (Mintzberg, 2010, p. 84), le temps d'exploiter l'opportunité.

Nous avons montré que ces trois paramètres fonctionnent pour compléter l'adaptation de la structure permettant à l'organisation PEP de s'arrimer et de s'ajuster à l'environnement, quoique de manière tronquée par rapport aux organisations décrites dans les littératures.

Nous voudrions conclure cette Section relative à l'influence de l'adaptation tronquée sur la structure de la PEP, en faisant un point sur notre démarche de thèse :

\_ Nous avons posé dans notre problématique le cas des PEP dont les créations se multiplient, mais qui n'arrivent pas à perdurer et à grandir ; nous avons parlé à ce sujet d'imperfections de la PEP.

\_ Nous avons étudié leur environnement et leur manière de s'adapter que nous avons qualifiée de tronquée avec le truchement de la proximité.

\_ Nous avons creusé la relation entre environnement et proximité ainsi que leurs interactions, pour mieux appréhender comment la PEP s'adapte à l'un et à l'autre.

\_ Et, dans cette dernière Section, nous avons analysé comment la PEP utilise des paramètres de fonctionnalité structurelle pour s'assurer de l'efficacité de sa structure dans son adaptation tronquée. Nous avons ainsi parlé d'adaptation externe en comparant les fonctionnalités externes à une enveloppe extérieure de la PEP devant épouser la forme de l'environnement.

Pour donner une restitution imagée de notre démarche, nous dirions que nous sommes venus de l'extérieur et que, de Section en Section, nous approfondissons notre analyse vers l'intérieur du phénomène PEP.

Dans la Section suivante, nous voudrions nous intéresser à l'adaptation interne de la PEP, en considérant les mécanismes organisationnels que la PEP met en action pour s'adapter à l'environnement.

### 5.3. Les mécanismes organisationnels facteurs d'adaptation interne de la PEP à l'environnement

Nous voudrions étudier dans cette Section dans quelle mesure des mécanismes organisationnels déployés par la PEP pour s'adapter à l'environnement relèvent de la structure dynamique décrite dans les littératures (Cremadez, 2004 ; Hernandez, 2009<sup>129</sup>) et s'ils traduisent l'adaptation par coaligement de ses variables structurelles, stratégiques et environnementales (Lenz 1981<sup>130</sup>; Mintzberg, 2010).

---

<sup>129</sup> *Ibid.*

<sup>130</sup> Lenz R.T. (1981), « Determinants of Organizational Performance: an interdisciplinary review », *Strategic Management Journal*, 2/2, avril-juin 1981.

Cremadez (2004)<sup>131</sup> évoque la conception d'une structure dynamique en ces termes :

- L'accroissement accéléré de la diversité et de l'incertitude modifie le regard porté sur les structures des entreprises et leur capacité à mobiliser et à orienter l'énergie des individus ;
- Chaque structure est une adaptation particulière et originale à un contexte complexe, dont la genèse est l'élément clé et en explique la performance : les structures ne sont pas déterminées, elles sont contingentes ;
- La contingence met l'accent sur la démarche de conception, sur l'interprétation du monde interne et externe, et sur l'élaboration d'un compromis unique entre des exigences quelquefois contradictoires.

Nous appelons « mécanismes organisationnels » des comportements et des stratégies organisationnels qui ne sont pas mobilisés dans le cadre de situations ou de contextes donnés, mais d'une manière continue ; car, nous le montrerons, leur action vise l'adaptation de l'organisation à l'environnement.

Pour ce faire, nous adoptons la démarche d'analyse suivante :

\_ nous avons montré que la PEP arrime son organisation à l'environnement grâce à ses paramètres de fonctionnalité structurelle qui interviennent à l'instar d'une adaptation externe,

\_ nous avons montré également que la PEP ne raisonne pas en termes de structure passive, car elle évolue dans un environnement dynamique.

Dans cet environnement dynamique, si nous montrons que la PEP met en œuvre des comportements et des stratégies sous la forme de mécanismes organisationnels destinés à permettre l'adaptation interne de son organisation à l'environnement,

Nous en déduisons dans quelle mesure ces comportements et ces stratégies organisationnels relèvent de la structure dynamique décrite par Hernandez (2009) et s'ils participent au co-alignement des variables structurelles, stratégiques et

---

<sup>131</sup> Cremadez M. (2004), *Organisations et Stratégie, op. cit.*, p. 67 et suiv

environnementales de la PEP assurant l'aptitude à la survie de cette dernière (Lenz, 1981; Mintzberg, 2010).

L'intérêt de notre analyse est de montrer que la PEP peut renforcer l'efficacité de son organisation, en remplaçant les aménagements de sa structure en termes de différenciation ou d'intégration, comme le préconisent les littératures (Lawrence & Lorsch, 1968 et 1986)<sup>132</sup>, par la mise en œuvre de mécanismes organisationnels d'adaptation interne à l'environnement.

Cette assertion nous sera d'un grand apport pour approfondir le lien entre les imperfections de la PEP et le processus de son adaptation par intégration, objet de la Section suivante.

Pour déployer notre démarche d'analyse, nous avons expliqué à nos interviewés cités dans la Section précédente le concept de comportement de l'organisation, et nous avons échangé avec eux sur la question de savoir par quels mécanismes organisationnels on pourrait expliquer l'adaptation tronquée des PEP à l'environnement.

Nous avons mené notre travail ethnographique d'observation participante en appliquant les quatre visions recommandées par Astley et Van de Ven (1983)<sup>133</sup> pour l'étude du comportement des organisations : vision systémique ou structurelle, vision de choix stratégique, vision de sélection naturelle et vision d'action collective.

Nous avons ainsi retenu au titre de chacune d'elles les mécanismes organisationnels suivants que nous proposons d'analyser à travers les questions ci-après :

\_au titre de la vision systémique ou structurelle, pouvons-nous parler de logique de survie et de rationalité, lorsque la PEP procède au recentrage structurel de son organisation en utilisant un mécanisme organisationnel de transformation permanente ?  
(#1)

\_au titre de la vision de choix stratégique, la PEP développe-t-elle, comme composante permanente de ses stratégies de survie, un mécanisme organisationnel de stratégie d'indépendance ? (#2)

---

<sup>132</sup> Lawrence P. et Lorsch J. (1968 ; 1986), *Adapter les structures de l'entreprise*, trad. J. Ledru (ENS Métallurgie et Industrie des Mines de Nancy), Paris, Les Editions d'Organisation, 1994

<sup>133</sup> Astley W.G. et Van de Ven A.H. (1983), « Central Perspectives and Debates in Organization Theory », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, p. 245-273

\_au titre de la vision de sélection naturelle, peut-on dire que la PEP cultive la recherche de l'efficacité et de l'efficience pour survivre, lorsqu'elle pratique le mécanisme organisationnel de la mobilité de l'entreprise ? (#3)

\_au titre de la vision d'action collective, peut-on dire que la PEP recherche la bonne organisation pour survivre, quand elle procède par des mécanismes organisationnels à la dénormalisation de ses relations avec ses parties prenantes ? (#4)

### 5.3.1. Le mécanisme organisationnel de transformation permanente de la PEP

Dans cette division, nous allons adopter la démarche d'analyse suivante :

\_nous voudrions montrer que la transformation permanente est à la fois un comportement et une stratégie que la PEP déploie sous la forme de mécanismes organisationnels aux fins de procéder à l'adaptation interne de son organisation à l'environnement.

\_Si nous le présumons, nous pourrions en déduire que la transformation permanente relève de la structure dynamique décrite par Hernandez (2009) et qu'elle participe au co-alignement des variables structurelles, stratégiques et environnementales de la PEP assurant l'aptitude à la survie de cette dernière (Lenz, 1981<sup>134</sup>; Mintzberg, 2010).

\_Et nous en concluons que la transformation permanente contribue à remplacer les aménagements de différenciation et d'intégration de la structure que les littératures préconisent pour renforcer l'efficacité de l'organisation.

Pour mener à bien notre démonstration, nous allons développer dans les Divisions ci-après le cheminement inverse de ce raisonnement.

Nous parlons d'adaptation interne, car nous considérons la mise en adéquation par la PEP de ses rouages et de ses comportements avec l'environnement.

---

<sup>134</sup> Lenz R.T. (1981), « Determinants of Organizational Performance: an Interdisciplinary Review », *Strategic Management Journal*, 2/2, April-June 1981

### 5.3.1.1. La transformation permanente en remplacement de la différenciation / intégration pour la survie de la PEP

Les littératures ont décrit que la différenciation/intégration constitue le mécanisme d'adaptation de la structure pour les organisations (Mintzberg, 2010 par exemple). En effet, les organisations doivent faire face à plusieurs environnements à la fois et accroître, pour ce faire, le nombre de leurs Divisions, de manière à dédier une division à chaque environnement.

Nous avons montré dans la Section 1 que la PEP n'envisageait pas de partition divisionnaire dans la gestion de son environnement, car elle considérait l'existence de plusieurs environnements comme une succession de segments temporels.

Dans les sections précédentes, nous avons rapporté la réponse de Mme Albertine, animatrice de l'association du Cenam, qui rejoint celle du secrétaire exécutif du CGA<sup>135</sup>, à la question de savoir pourquoi certaines entreprises survivent, à laquelle elle avait répondu : c'est parce qu'elles « vivent de ce qui leur tombe à l'occasion sous la main » (traduction littérale de Mihaina amin'ny zavamisy).

Nous avons longuement discuté avec l'un et l'autre de la signification d'une telle réponse et nous en avons retenu les points suivants :

\_ Ils ont reconnu que l'environnement se transformait continuellement et que les organisations devaient faire face à plusieurs environnements à la fois. Cette déclaration nous met en phase avec l'idée de structure dynamique décrite par la littérature (Cremadez, 2004).

\_ Ils ont introduit l'idée que la PEP ne s'organise pas pour gérer plusieurs environnements, elle ne prend en compte qu'un environnement à la fois, même si ces derniers sont tous disponibles devant lui.

\_ et nous en avons conclu ensemble qu'il n'y a pas de succession de segments temporels d'environnements, il y a succession de prises en compte dans le temps de l'un après l'autre des segments de l'environnement.

---

<sup>135</sup> Voir l'annexe sur le CGA ou Centre de gestion agréé par l'administration fiscale pour aider à la formalisation des petites entreprises

Nous avons ainsi retrouvé la troisième définition de l'environnement avancée par Desreumaux (1992)<sup>136</sup> : la perception de l'environnement qu'on appelle l'environnement agi.

Nos interviewés pouvaient parler de transformation permanente, car la PEP procédait à celle-ci à chaque changement de sa perception de l'environnement.

### 5.3.1.2. La transformation permanente traduisant un comportement et une stratégie de survie pour la PEP

Dans la Partie 1, nous avons évoqué le cas d'une PEP de confection d'habillement professionnel et la manière dont elle survivait grâce aux opportunités apportées par la proximité. Nous avons expliqué qu'elle adaptait son organisation à chaque opportunité d'affaires qui se présentait à elle, mais qu'elle ne pouvait pas la maintenir, car cette dernière est à chaque fois unique et différente, traduisant l'instabilité et la complexité de son environnement.

Lorsque les publications mentionnent les motifs de recentrage des structures des entreprises (Desreumaux, 1992), elles expliquent que l'incertitude et la complexité des problèmes structurels remettent en cause le principe de stabilité et d'unicité des structures et appellent à procéder audit recentrage. De même au titre des motifs ainsi évoqués, elles citent la nécessité pour les structures des entreprises de s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes des individus. Elles introduisent ainsi l'idée d'une transformation permanente de la structure pour répondre à la transformation continue de l'environnement.

Il y a, cependant, une différence essentielle entre les organisations décrites dans les littératures et la PEP : les dernières subodorent que les flux d'affaires sont continus et généralement vont croissants, tandis que la PEP ne peut pas se prévaloir de la continuité de ses opportunités, ainsi que l'a illustré le cas de l'entreprise de confection d'habillement professionnel cité plus haut.

Nous présumons que cette différence essentielle permet aux organisations décrites dans les littératures de parler de structure ; car, à en croire les motifs de recentrage de structure évoqués, elle leur autorise des temps de réponse et d'adaptation. Pour la PEP, il en va différemment : chaque opportunité ne présage pas de la nature, du moment d'avènement et de l'importance de celle qui vient lui succéder, la cantonnant à des réponses prises sur le fil que nous appellerons comportement.

---

<sup>136</sup> Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprises*, op. cit

Mme Albertine, animatrice de l'association du Cenam, et le secrétaire exécutif du CGA ont expliqué que la PEP exécutait des combinaisons de stratégies et de moyens en phase avec leur situation pour capturer des opportunités qui se présentaient à l'occasion. Ils ne voulaient pas parler de structure adaptée à la capture, car les opportunités restent variées et aléatoires.

Nous désignons par « transformation permanente » cette disposition qui consiste à rechercher et à mettre en place des combinaisons de stratégies et de moyens toujours différentes pour identifier et capturer des opportunités uniques.

Nous la qualifions de mécanisme organisationnel, dans la mesure où la transformation permanente peut être assimilée à un mode opératoire dans le processus de survie de la PEP.

Au terme de ces Divisions, nous concluons que, dans le cas de la PEP, la transformation permanente est un mode opératoire qui remplace les aménagements de différenciation et d'intégration de la structure que les littératures préconisent pour renforcer l'efficacité de l'organisation (Lawrence & Lorsch, 1968 et 1986).

### 5.3.1.3. La transformation permanente, un contre-exemple de la structure dynamique

Lorsque les publications parlent de la conception dynamique des structures (Cremadez, 2004, p. 66) ou de la structure dynamique (Hernandez, 2009, p. 113), ils se concentrent sur la levée des facteurs de rigidité des structures en proposant des manœuvres de désintégration verticale et en recommandant l'exploitation de compétences distinctes bien déterminées. En fait, ils restent dans la continuité de la structure dont ils veulent améliorer la flexibilité et la mobilité, allant jusqu'à recommander sa petite taille. Alors que dans le cas de la PEP, nous présumons, en attendant de le montrer dans la Section suivante, que la transformation permanente traduit une posture particulière d'identification et de capture de l'opportunité dont l'influence sur le mode d'organisation, nous le verrons, pourrait nous conduire vers le concept de déconstitution.

Par ailleurs, les auteurs de la structure dynamique parlent de la conception de cette dernière en se fondant sur la « transformabilité » de l'organisation (Cremadez, 2004) ou d'un modèle dynamique dans lequel l'environnement apparaît à la fois comme déterminant et déterminé, la structure comme une construction sociale et un contexte contraignant, les contingences qui

l'influencent comme multiples (Lenz, 1981)<sup>137</sup>. Ils concentrent leur curiosité sur des modalités d'évolution, car pour les entreprises l'évolution va de pair avec la diversification des activités, source de complexité organisationnelle croissante (Chandler, 1962)<sup>138</sup>. Alors que pour la PEP, la diversification des activités est égrenée dans le temps, la PEP les faisant se succéder sans rajout de complexité organisationnelle.

Nous en concluons que la transformation permanente de la PEP est un mécanisme organisationnel qui peut suppléer à la structure dans le processus d'adaptation de cette dernière à l'environnement ; mais elle constitue un contre-exemple de la structure dynamique, faute de continuité et de complexité d'évolution.

Nous montrerons dans la Partie 3 que la transformation permanente présente des similitudes avec les nouvelles formes organisationnelles évoquées par Miles et Snow (1986)<sup>139</sup> et tire la PEP vers l'organisation, au sens de l'enactment de Weick (1995)<sup>140</sup>.

### 5.3.2. Le mécanisme organisationnel de stratégie d'indépendance de la PEP

A l'instar de l'analyse que nous venons de faire sur la transformation permanente à l'œuvre dans la PEP, nous voudrions à présent montrer que la PEP fait appel à un autre mécanisme organisationnel – la stratégie d'indépendance – pour compléter son adaptation interne à l'environnement.

Pour en revenir aux quatre visions recommandées pour l'étude des comportements des organisations (Ashtley et Van de Ven, 1983)<sup>141</sup>, nous avons retenu au titre de la vision de choix stratégique que la PEP développe un mécanisme organisationnel de stratégie d'indépendance.

La première question qui nous interpelle est la suivante : la stratégie d'indépendance peut-elle être appréhendée en termes de mécanismes organisationnels ?

---

<sup>137</sup> Lenz R.T. (1981) « Determinants of Organizational Performance: an interdisciplinary review », *Strategic Management Journal*, 2/2, April-June 1981

<sup>138</sup> Chandler A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge Mass, MIT Press

<sup>139</sup> Miles R.E. et Snow C.C. (1986), « Organizations: new concepts for new forms », *California Management Review*, XXXVIII, Spring 1986.

<sup>140</sup> Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Californie, Sage.

<sup>141</sup> Astley et Van de Ven (1983), Central Perspectives and Debates in Organization Theory”, *art. cit.*

### 5.3.2.1. Notre constat : la stratégie d'indépendance, présumée préserver la survie de la PEP

Dans les statistiques des créations d'entreprises à Madagascar<sup>142</sup> que nous avons citées en introduction, nous avons noté que la quasi-totalité des créations correspond à la forme juridique de l'entreprise individuelle. Les responsables institutionnels de PME que nous avons interviewés nous ont expliqué que le choix de cette forme juridique n'est pas dû à des considérations de responsabilité sociale, mais à la volonté des entrepreneurs concernés de ne pas avoir de comptes à rendre.

En effet, si les entrepreneurs voulaient prendre en considération les risques juridiques, la forme de société à responsabilité semblait plus appropriée, car l'entreprise individuelle implique que l'entrepreneur réponde du passif de la société sur ses avoirs personnels.

Les responsables institutionnels ont rajouté pour preuve que lorsque, en 1991, la loi a autorisé les sociétés à responsabilité limitée unipersonnelle, les statistiques des créations ont enregistré pour cette nouvelle forme un bond incomparable par rapport à celui de la SàRL multi-associés, montrant que le choix de la forme juridique traduit bien la volonté des entrepreneurs d'être seuls à bord.

Nos interlocuteurs ont parlé de stratégie, car la PEP veille à concilier dans des conditions optimales ses actions et décisions avec la sauvegarde de son indépendance et ils ont opté pour le terme « indépendance » au lieu d'un autre synonyme, pour mettre en avant le fait que c'est par rapport au capital et à ses forces d'influence associées, qu'ils entendaient considérer l'indépendance de l'entrepreneur. En d'autres termes, la stratégie d'indépendance implique que l'entrepreneur n'est comptable que vis-à-vis de lui-même de ses résultats, des moyens de son exploitation et de son organisation, ainsi que de ses prises de décision stratégique – qu'il s'agisse de changer une ligne de produits, de diversifier l'activité ou de déplacer la localisation de son magasin.

Les responsables interviewés étaient divisés quant à l'origine de la stratégie : les uns parlaient de la frilosité des insulaires, d'autres l'attribuaient aux particularismes locaux, mais ils étaient

---

<sup>142</sup> Statistiques officielles de l'Institut national de la statistique relevant du ministère de l'Economie de Madagascar sur les créations d'entreprises, de 1980 à 2014 : voir Annexe

unanimes à affirmer que, pour la PEP, la stratégie d'indépendance vis-à-vis de ses parties prenantes renvoie à sa volonté de survivre.

Cette dernière assertion était à tout le moins surprenante et exigeait de plus amples clarifications.

Selon leurs dires, cette volonté transparaît comme une préoccupation permanente dans les actions et les décisions au quotidien de la PEP, elle influence ses modes opératoires et motive ses prises de positions à la manière de dispositions conservatoires devant la dégradation d'une situation compromise.

Respectueux de la notoriété des responsables institutionnels interviewés, nous avons choisi à ce stade de les accompagner dans leur constat et de présumer que la PEP pour « préserver » sa survie mettait en œuvre une stratégie d'indépendance qu'elle instillait sous la forme de mécanismes organisationnels, omniprésents et insidieux, dans ses processus opérationnels, dans ses actions et dans ses décisions.

Présentée en ces termes, nous présumons que la stratégie d'indépendance de la PEP peut être assimilée à un ensemble de mécanismes organisationnels que cette dernière met en action pour « préserver » sa survie dans une position défensive devant une situation à risque. Nous allons, dans les Divisions suivantes, appréhender cette présomption en cernant ses implications par rapport à la problématique de notre thèse.

### 5.3.2.2. Des mécanismes organisationnels pour préserver la survie de la PEP

Avant d'aborder la question de savoir si la stratégie d'indépendance peut servir à préserver la survie de la PEP, notons l'usage du mot préserver. Pour comprendre sa signification dans le contexte de la survie de la PME, nous avons pris le temps d'analyser la différence entre la vision des responsables institutionnels de PME interviewés et la nôtre.

D'un côté, les responsables institutionnels vivent dans un paysage économique où les PEP sont éphémères, restent petites et changent de statut et d'activités. Dans leur compréhension, il est normal que la PEP reste ce qu'elle est et ses stratégies de survie devraient viser à ce qu'elle tienne au moins la durée de trois années<sup>143</sup> qui leur a valu par ailleurs notre qualificatif

---

<sup>143</sup> Comme nous l'avons déjà mentionné, l'expert-comptable auprès du CGA a avancé que la durée habituelle des petites entreprises individuelles à Madagascar est de 2,5 à 4 ans.

d'éphémère. En d'autres termes, pour les responsables institutionnels, il est de règle que la PEP ne dure pas, et les mécanismes organisationnels de stratégie d'indépendance devraient contribuer à préserver sa survie jusqu'à sa troisième année.

De l'autre côté, notre parcours de chercheur a entretenu notre conviction que les petites entreprises doivent grandir si elles sont adaptées, et que plafonner leur durée de vie revient à les affubler d'imperfections.

Nous avons ainsi expliqué que derrière l'usage du mot préserver par les responsables institutionnels de PME interviewés se profile une différence de visions et de normes, qui nous renvoie à la définition de l'adaptation de la PEP à l'environnement.

En occultant la question de la durée de vie de la PEP, question centrale dans la problématique de notre thèse, pouvons-nous dire que par ses formes structurelles – incluant les mécanismes organisationnels de stratégie d'indépendance – la PEP est adaptée à son environnement ?

Les publications scientifiques affirment que la pertinence des formes structurelles est appréciée en termes de contribution à la satisfaction d'exigences ou de prérequis fonctionnels comme la coordination, la flexibilité, la souplesse de l'organisation (Knight, 1976)<sup>144</sup>.

Si nous adoptons, au titre des exigences et prérequis fonctionnels, la pratique de l'esprit d'entreprise et la liberté d'initiative, pouvons-nous avancer que les formes structurelles de la PEP incluant les mécanismes organisationnels de sa stratégie d'indépendance sont pertinentes ?

### 5.3.2.3. La stratégie d'indépendance de la PEP en rapport avec l'esprit d'entreprise et la liberté d'initiative

Poursuivant notre démarche de compréhension du rôle de la stratégie d'indépendance dans l'adaptation interne de la PEP à l'environnement, nous avons décidé d'étudier si la stratégie d'indépendance de la PEP se recoupe avec l'esprit d'entreprise et la liberté d'initiative auxquelles la littérature consacre nombre de pages.

Notre raisonnement est le suivant :

---

<sup>144</sup> Knight K. (1976), « Matrix Organization: a review », *Journal of Management Studies*, vol. 13, Issue 2, p. 111-130, Wiley online Library

\_ si nous pouvons montrer que la stratégie d'indépendance de la PEP converge avec la liberté d'entreprise décrite dans les littératures,

\_ nous en déduisons que la volonté de survivre par le biais de la stratégie d'indépendance, ainsi que l'ont déclaré les responsables institutionnels à l'endroit de la PEP dans ce que d'aucuns appellent la vraie vie, rejoint l'adaptation à la survie que les littératures décrivent dans leur démarche méthodologique (Hannan et Freeman, 1967),

\_ et nous en concluons que les mécanismes organisationnels que la stratégie d'indépendance génère dans l'organisation et le fonctionnement de la PEP, sont des mécanismes d'adaptation interne de cette dernière à l'environnement.

Dans la division précédente, nous avons appelé mécanismes organisationnels des comportements et stratégies organisationnels qui ne sont pas mobilisés dans le cadre de situations ou de contextes donnés mais déployés d'une manière continue ; car, nous le montrerons, leur action vise l'adaptation de l'organisation à l'environnement.

L'intérêt de notre analyse est de montrer dans quelle mesure la situation de la PEP, que nous avons qualifiée de surprenante, alliant la stratégie d'indépendance à la préservation de la survie, peut être expliquée par des publications scientifiques.

La stratégie d'indépendance traduisait, donc, la volonté de l'entrepreneur PEP de ne pas avoir de compte à rendre à ses parties prenantes. Nous assimilons son comportement à de l'individualisme, caractérisé par le souhait de décider seul et d'agir à sa façon, de se fier à son instinct et de s'en remettre à ses propres valeurs et à sa créativité.

Cette assertion peut être appréhendée de trois manières : en termes de pouvoir, de réalisation personnelle et au plan de l'évolution de l'entrepreneuriat.

- En termes de pouvoirs, la stratégie d'indépendance de la PEP vise à préserver la mainmise de l'entrepreneur sur son entreprise. Elle s'applique tant au pouvoir managérial qu'au pouvoir stratégique, car l'entrepreneur PEP, à l'image de la structure entrepreneuriale de la petite entreprise (Mintzberg, 2010), cumule la prise de décision et le contrôle opérationnel avec le pilotage de la destinée de l'entreprise.
- En termes de réalisation personnelle, la stratégie d'indépendance peut viser à permettre à l'entrepreneur PEP de poursuivre des objectifs de vie à travers son action dans la PEP, la poursuite du projet entrepreneurial révélant une dimension existentielle au sens de

Sartre (1970). Elle permet ainsi de donner libre cours à l'initiative individuelle de l'entrepreneur PEP.

Le concept d'initiative individuelle remonte aux pères de l'individualisme méthodologique à la racine de l'entrepreneuriat, Cantillon, Schumpeter, Kirzner ou Casson se sont centrés sur l'individu pour étudier ses aspirations, ses motivations et ses perceptions et ont développé l'idée que la conduite de projet est un moyen pour l'individu de s'accomplir (Desreumaux, 2010)<sup>145</sup>.

Sur le plan de l'évolution de l'entrepreneuriat, en présument que la stratégie d'indépendance renvoie à des valeurs d'individualisme, nous avons remarqué que des publications décrivent la transformation de l'attitude par rapport à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise, et parlent de la montée de valeurs fondées sur l'individualisme comme de la nouvelle attitude reflétant un changement de société (Maffesoli, 1997<sup>146</sup> ; Lipovetsky, 2004)<sup>147</sup>.

D'après eux, ce changement de société traduit le passage d'un capitalisme managérial à un capitalisme entrepreneurial qui valorise l'esprit d'entreprise et l'initiative individuelle (Marchesnay, 2003)<sup>148</sup>, ou d'une société managériale dominée par la grande entreprise vers une société entrepreneuriale fondée sur la connaissance et les idées (Audretsch, 2007)<sup>149</sup>.

Nous présument que ces changements au niveau de l'entrepreneuriat constituent autant de pas dans l'adaptation des entreprises à la transformation de l'environnement, et que la PEP par le biais de sa stratégie d'indépendance y souscrit à son tour.

Pour conclure, nous retenons de cette analyse que la stratégie d'indépendance de la PEP participe à l'exercice de l'esprit d'entreprise et de la liberté d'initiative, qui sont autant de facteurs d'adaptation à la transformation de l'environnement, et qu'ainsi au travers des mécanismes organisationnels qu'elle pratique, cette stratégie contribue à l'adaptation interne de la PEP.

Même l'usage du terme « préserver » peut-être acceptable dans notre étude, non pas pour reconnaître le plafonnement de la durée de vie de la PEP, mais pour l'associer au concept de « maintien », qui traduit une étape tactique – le marché étant théoriquement illimité (ouvert)

---

<sup>145</sup> Desreumaux A. (2010), *Théorie des Organisations, op. Cit.*

<sup>146</sup> Maffesoli M. (1997), *Du nomadisme. Vagabondages initiatiques*, Paris, Le Livre de Poche.

<sup>147</sup> Lipovetsky G. et Charles S. (2004), *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset

<sup>148</sup> Marchesnay Michel (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*, 3/2003, n° 144, p. 107-118

<sup>149</sup> Audretsch D.B. (2007), *The entrepreneurial Society*, Oxford, Oxford University Press

mais temporairement restreint (Cremadez, 2004). Le terme « maintien » nous renvoie à la perception de l'environnement et traduit la volonté de la PEP de préserver sa survie.

Enfin, nous avons noté que la stratégie d'indépendance peut exercer une influence sur l'entrepreneur PEP, mais elle n'a pas été évoquée au cours des interviews d'observation participante que nous avons menées auprès des responsables institutionnels de PME. Il s'agit de la force d'impulsion que la volonté d'indépendance peut exercer sur la motivation et le dynamisme de l'entrepreneur PEP, et dont l'influence – quand elle s'applique aux variables stratégiques et structurelles – peut, aux dires des littératures, expliquer l'évolution d'une organisation (Miller et Friesen, 1980)<sup>150</sup>.

Nous voudrions cependant moduler notre analyse de la stratégie d'indépendance et de son influence sur l'adaptation interne de la PEP à la transformation de l'environnement. En effet, il convient de signaler, à la suite d'une remarque recueillie au cours de nos interviews citées précédemment, que toutes les PEP n'ont pas toutes opté pour l'indépendance, certaines la subissent avec son lot d'insuffisance de ressources et de perspectives. Pour décrire la situation de ces dernières, nous avons relevé dans les publications la notion de « para-subordination », qui qualifie les situations intermédiaires où la conduite et la réalisation de projets d'entreprises ne s'accompagnent pas toujours d'un gain d'autonomie et ne sont pas toujours choisies (Hernandez, 2007).

Pour la suite de notre étude, nous retiendrons cependant que l'indépendance demeure un choix stratégique pour la PEP dans son processus d'adaptation interne, en nous rappelant toutefois que ce choix peut être agi ou subi.

### 5.3.3. Le mécanisme organisationnel de dénormalisation des relations de la PEP avec ses parties prenantes

A l'instar de l'analyse que nous avons faite, dans les Divisions précédentes, sur la transformation permanente, sur la stratégie d'indépendance et sur la mobilité organisationnelle, nous voudrions montrer à présent que la PEP, pour compléter son adaptation interne à l'environnement, fait appel à un autre mécanisme organisationnel : la dénormalisation de ses relations avec ses parties prenantes.

---

<sup>150</sup> Miller D. et Friesen P.H. (1980), « Momentum and Revolution in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal*, 23/4, December 1980

Pour en revenir aux quatre visions recommandées pour l'étude des comportements des organisations (Ashtley et Van de Ven, 1983), quand nous avons demandé aux responsables interviewés ce qui pourrait, au niveau de l'action collective, aider la PEP à s'adapter à l'environnement, ils ont répondu que c'était la dénormalisation de ses relations avec ses parties prenantes. Et nous avons décidé de retenir leur réponse au titre de la vision d'action collective.

Dans la présente division, nous voudrions montrer que la dénormalisation des relations de la PEP avec ses parties prenantes constitue un mécanisme d'adaptation interne à son environnement.

Nous allons commencer notre analyse par la question préliminaire : qu'entendons-nous par dénormalisation des relations de la PEP avec ses parties prenantes en nous référant à nos interviews. Puis nous analyserons ce qu'en dit la littérature.

Les responsables institutionnels interviewés ont décrit des situations et cité moult exemples pour illustrer la dénormalisation :

\_ L'entrepreneur PEP faisait appel à des salariés sans signer de contrat de travail, sans respecter les durées de travail légales ni les taux de rémunération réglementaires, et sans leur octroyer d'assurance sociale pour les maladies et les accidents de travail.

A leurs dires, le recrutement hors des normes ainsi décrites conférait une grande flexibilité à l'emploi, permettant à la PEP de survivre.

\_ L'entrepreneur PEP achetait des intrants ou des services sans facture, ce qui lui permettait d'obtenir des prix hors taxes et des paiements à crédit sans frais ; mais en retour, il se faisait tolérant sur la traçabilité et la qualité de ses achats.

Selon leurs explications, la PEP avait son propre sens du rapport prix-qualité dont la variabilité l'aidait à survivre.

\_ L'entrepreneur PEP faisait appel à des emprunts occasionnels auprès de la famille, des amis ou des usuriers, sans contrat, avec des modalités personnalisées et des taux à la semaine.

Nos interlocuteurs affirment que les taux exorbitants appliqués étaient compensés par la simplicité des octrois et la souplesse des remboursements, ce

qui assurait l'adéquation des emprunts concédés aux besoins de la PEP et donc leur utilité.

### 5.3.3.1. La dénormalisation issue du co-ajustement des parties, observée à l'occasion des transactions

A travers les situations et les exemples cités plus haut, nous avons mieux appréhendé la dénormalisation, qui ne doit pas être réduite au rejet des normes couramment admises, encore moins à l'adoption de normes prises au hasard ou au gré des situations. Nous en avons retenu que la dénormalisation impliquait un accord entre les parties prenantes en présence, elle supposait un équilibre entre leurs intérêts respectifs à travers la transaction, et enfin elle présentait des avantages comparatifs par rapport aux normes couramment appliquées.

Nous en concluons que la dénormalisation traduisait le co-ajustement des parties prenantes en présence concernées par la transaction.

Cette conclusion nous conduit au raisonnement suivant :

\_si nous admettons l'idée que la dénormalisation correspond au co-ajustement des parties en présence à la transaction,

\_et si nous pouvons montrer que le co-ajustement des parties prenantes est un facteur de survie pour la PEP,

\_nous en déduisons que la dénormalisation des relations avec les parties prenantes est un mécanisme organisationnel d'adaptation de la PEP à l'environnement.

Les exemples cités semblent montrer qu'en parlant de dénormalisation, nous sommes en présence d'un mécanisme relationnel, ce qui ne manque pas de sens, mais il convient de préciser que nous ne nous intéressons pas à la survie économique de la PEP, mais au processus d'adaptation de son organisation à l'environnement comme le souligne Desreumaux (2010, p. 223) : « L'adaptation ne doit pas être saisie dans un sens simplement réactif, sa réalité s'analyse en changements de structure, de perception ou de comportement, voire en interaction de ces trois éléments. »

### 5.3.3.2. L'influence du co-ajustement des parties prenantes sur la formation de niches écologiques pour la PEP

Nous avons retenu des exemples cités plus haut que les co-ajustements des parties concernées permettaient d'appliquer des normes qui, d'après les responsables institutionnels interviewés, étaient de nature à favoriser la survie de la PEP.

Nous nous posons deux questions à ce stade :

\_ les pratiques de normes co-ajustées, observées à l'occasion de transactions relèvent-elles de situations particulières ou isolées, ou d'un phénomène de comportement collectif de la PEP avec ses parties prenantes dans le cadre des transactions qu'elle est amenée à effectuer ?

\_ et, si nous répondons par l'affirmative à cette question, pouvons-nous étendre le phénomène des co-ajustements observé sur les transactions, aux relations en général entre la PEP et ses parties prenantes ?

Pour répondre à ces questions,

\_si nous pouvons montrer que les co-ajustements influencent la formation de niches écologiques,

\_nous en déduisons que le co-ajustement des parties prenantes est un facteur de survie pour la PEP,

\_et, partant, que la dénormalisation observée à l'occasion de transactions constitue un phénomène qui peut être élargi aux relations en général entre la PEP et ses parties prenantes.

Nous allons étudier dans les lignes suivantes, en mobilisant la littérature, dans quelle mesure les co-ajustements décrits influencent la formation de niches écologiques pour la PEP.

\_Au préalable, nous voudrions avancer que les co-ajustements des parties prenantes introduisent de nouvelles formes organisationnelles dans le sens de l'enactment de Weick (1995).

En effet, quel que soit son niveau d'adéquation, l'adaptation a sa réalité qui s'analyse en changement de structure, de perception ou de comportement, voire en interactions de ces trois éléments (Desreumaux, 2010, p. 223) lesquels changements sont initiés à la suite de perceptions particulières de l'environnement par la PEP et ses parties prenantes: à preuve, les interviews menées n'ont pas permis de constater que cette dernière ait effectué des analyses approfondies pour décréter que certaines normes couramment admises étaient insupportables au regard de sa viabilité.

\_ Les publications reconnaissent que des facteurs autres que l'efficacité et la rationalité peuvent être à l'origine de l'adoption d'une forme particulière d'organisation (DiMaggio et Powell, 1991)<sup>151</sup>, ils nous font penser aux formes organisationnelles introduites par les co-ajustements des parties et qui ne sont pas obligatoirement initiées pour des raisons d'efficacité ou de rationalité, comme l'ont signalé les responsables interviewés.

\_ Et ils constatent que ces formes organisationnelles particulières ont tendance à devenir similaires, du fait de l'isomorphisme, ce phénomène d'homogénéisation des structures organisationnelles bien connu dans les démarches écologiques (Hannan et Freeman, 1967).

A ce stade, nous pouvons faire la déduction suivante afin de répondre aux questions que nous avons posées au début de la Division :

\_ si nous considérons la multiplication des phénomènes de co-ajustement au niveau des PEP à la lumière des interviews que nous avons effectuées,

\_ si nous présumons que leur multiplication traduit que les formes organisationnelles qu'ils génèrent sont optimales et acquises par isomorphisme,

\_ nous en déduisons que les co-ajustements des parties prenantes constituent des facteurs de survie pour l'organisation PEP.

---

<sup>151</sup> Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell 1991 « La cage de fer revisitée : l'isomorphisme et la rationalité collective dans les organisations" In The new institutionalism in Organizational analysis \_ University of Chicago Press, chap3, p. 63-8

Pour éclairer la question de savoir si le co-ajustement des parties prenantes influence la formation de niches écologiques pour la PEP, rappelons la définition que donnent de celles-ci Tessier et Tellier (1991)<sup>152</sup> :

\_ la niche est le milieu dont les ressources permettent à une population d'organisations de survivre,

\_ la niche est aussi l'ensemble des facteurs environnementaux et des choix stratégiques qui permettent à une population d'organisations de surpasser toutes ses rivales.

Nous en concluons que le co-ajustement des parties prenantes participe à la formation de niches écologiques pour la PEP.

Il nous reste à examiner la dernière question : la dénormalisation observée à l'occasion de transactions constitue-t-elle un phénomène qui peut être élargi aux relations en général entre la PEP et ses parties prenantes ?

### 5.3.3.3. La communauté pertinente de l'action collective née de la dénormalisation

Si nous voulons élargir l'application de la dénormalisation aux relations en général entre la PEP et ses parties prenantes, nous proposons de la considérer comme une action collective menée par elles toutes.

L'intérêt en réside dans le fait que les parties prenantes concernées et la PEP partagent, par définition, des niches écologiques communes et que, partant, sans aller jusqu'à constituer une organisation globale commune, leurs comportements d'identification et de capture des opportunités qui forment lesdites niches doivent être alignés, dans le sens de Mintzberg (2010), en termes de structure et de stratégie avec les variables environnementales.

Nous parlerions ainsi de communauté pertinente de l'action collective (Rojot, 2009, p. 327).

Dans la présente Division, nous voudrions montrer qu'au-delà du partage d'opportunités communes, la pratique collective de la dénormalisation fait bénéficier la PEP d'un phénomène qui influence son aptitude à la survie. Il s'agit de la force extérieure de pression, de réaction et

---

<sup>152</sup> Tessier R. et Tellier Y. 1991 "L'écologie des populations d'organisations " dans « Théorie de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements », Québec, PUQ, 1991, p.231-274

de continuité exercée par la communauté de parties prenantes unie autour de l'action collective, en l'occurrence la dénormalisation, et dont elle prend parti.

L'existence et l'intérêt de la communauté pertinente de l'action collective fut remarquée lorsque Sayles<sup>153</sup>, en 1958, l'analysait à travers ses observations sur les comportements de groupes d'ouvriers vis-à-vis de leur direction et de leurs syndicats et concluait quant à leur stabilité, leurs interactions et leurs comportements stratégiques.

En mobilisant les publications de Reynaud (1989)<sup>154</sup>, nous confirmons l'avis recueilli de nos interviews des responsables institutionnels, selon lequel c'est d'abord la contrainte, passant avant l'intérêt, qui unit la PEP à ses parties prenantes autour de leur action collective, la dénormalisation. La contrainte pouvait être alors d'ordre juridique, fiscal ou administratif et l'action collective considérée comme un bien commun.

Nous ne voulons pas nous étendre sur l'influence socio-économique de la communauté pertinente ainsi décrite, ni sur le processus de sa formation par l'action commune qu'est la dénormalisation, ce serait sortir du propos de notre problématique. Mais nous avons tenu à en parler car, parallèlement à l'aspect méthodologique de la survie collective, elle constitue une bonne illustration de cette dernière sur le plan relationnel en mettant en évidence le contexte de l'environnement agi.

Nous aurons l'occasion de faire un large usage des remarques citées dans la présente Division, quand nous analyserons (Partie 2) le processus de survie collective que nous corroborerons à l'aide de matériau empirique.

Pour conclure et répondre de manière définitive à notre question : le phénomène de la dénormalisation observé à l'occasion de transactions peut être élargi aux relations en général entre la PEP et ses parties prenantes, sous la forme de communauté pertinente de l'action collective, cette dernière pouvant s'avérer un autre facteur de survie de la PEP.

---

<sup>153</sup> Sayles L.R. 1958, *Behavior of Industrial Work Groups*, New York Wiley.

<sup>154</sup> Reynaud J-D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin

## 5.4. Les limites de l'équilibre de l'adaptation tronquée de la PEP

D'après les publications d'Hawley (1968)<sup>155</sup>, la diversité des formes organisationnelles est isomorphe à la diversité des environnements, et dans chaque configuration environnementale discernable, on ne trouve en équilibre que la forme organisationnelle optimale adaptée aux exigences de l'environnement.

La PEP évolue dans une configuration environnementale particulière, nous l'avons décrite, et elle a recours à des mécanismes organisationnels et à des fonctionnalités structurelles pour maintenir son adaptation, nous l'avons montré. Nous avons également mis en avant qu'il s'agit d'adaptation optimale à des environnements changeants dont la valeur tient à son équilibre.

Le terme équilibre se réfère à l'alignement harmonieux mais fragile des variables structurelles, stratégiques et environnementales, qui traduit l'adaptation de la PEP. (Mintzberg, 2010)<sup>156</sup>.

Nous en concluons que les limites de l'adaptation de la PEP tiennent à celles de son équilibre et nous voudrions en cerner les limites.

Pour ce faire, nous allons revenir sur les mécanismes et fonctionnalités qui ont aidé à atteindre cet équilibre et analyser, dans les Divisions suivantes, la fragilité de l'adaptation externe, puis interne de la PEP.

### 5.4.1. Les limites liées aux fonctionnalités structurelles d'adaptation de la PEP

Nous avons étudié dans la Section 2.1.2 que la PEP utilise des paramètres de fonctionnalités structurelles pour arrimer son organisation, le construit, à l'environnement.

Et nous avons retenu, au titre de ces paramètres, les fonctionnalités structurelles suivantes qui traduisaient le rapport de la PEP à l'information, au temps et à l'action entrepreneuriale : la réduction de l'information aux contingences des proximités, la transformation organisationnelle discontinue et la non capitalisation de l'action entrepreneuriale.

---

<sup>155</sup> HAWLEY A.H. (1968), "Human Ecology", dans David L. Sills, International Encyclopedia of the Social Science, New York, Macmillan, p. 328-337

<sup>156</sup> MINTZBERG Henry (2010), "Structure et dynamique des organisations", Eyrolles, France

Nous parlions de paramètres car ils désignent des coefficients à partir desquels on pouvait exprimer les solutions d'adaptation, et nous présumons que la PEP devait les moduler, les ajuster et les combiner de différentes manières pour arriver à l'équilibre de ces dernières.

De nos interviews dont nous avons relevé les trois fonctionnalités proposées, nous avons remarqué que les interviewés considéraient comme allant de soi deux éléments qui, nous allons le montrer, conditionnent en fait leur acquisition, et donc la réalisation de l'équilibre de l'adaptation. Il s'agit de ressorts internes et du co-ajustement du pouvoir.

#### 5.4.1.1. Les ressorts internes, point de fragilité de l'équilibre d'adaptation de la PEP

Lorsque le rapport de la PEP au temps, à l'information et à l'action entrepreneuriale variait à travers les trois paramètres de fonctionnalités structurelles proposés, les comportements de l'organisation devaient maintenir l'alignement des variables décrites plus haut. Nous parlerions ainsi de ressorts internes pour désigner les mécanismes qui accompagnent cette aptitude de l'organisation à passer d'un état à l'autre.

Dans quel contexte les ressorts internes interviennent-ils ?

Ils interviennent dans le contexte de la trame causale d'Emery et Trist (1965)<sup>157</sup> que des auteurs ont décrite à propos des échanges de l'organisation avec son milieu (*organizational environment*), en utilisant les concepts directement issus de la théorie des systèmes. Ils en ont conclu qu'il ne faut pas parler d'environnement mais plutôt de configurations d'organisations liées entre elles, en se fondant sur le postulat que si « le sol bouge » en permanence sous les pieds des organisations, il faut pouvoir en tirer toutes les conséquences méthodologiques (Emery et Trist, 1965, p. 21-31), repris par Ansoff (1965, 1979)<sup>158</sup>. Lorsque les configurations se succèdent ou s'enchaînent, les ressorts internes facilitent le maintien ou la transformation de l'organisation de la PEP.

---

<sup>157</sup> Emery F.E et Trist E.L. (1965), The causal texture of organization environments, *Human Relations*, vol. 18, p. 21-31.

<sup>158</sup> Ansoff Igor (1965), *Corporate strategy : an analytical approach to business policy for growth and expansion*, New York/ Toronto McGraw-Hill  
Ansoff Igor 1979 *Strategic Management* \_ New York, Wiley

Plus explicite encore est la description de Saussois (2007)<sup>159</sup> : le concept de trame causale « qualifie l'imbrication des initiatives d'acteurs venant du dehors et qui, enchaînées, produisent un contexte qui vient conditionner les marges de manœuvre des acteurs agissant du dedans. » Les ressorts internes amortissent les rouages organisationnels, au moment des changements opérés au niveau de ces derniers.

Si l'on considère la typologie des trames causales ainsi décrite (Emery et Trist, 1965), la situation de la PEP s'inscrit dans le premier cas de figure où l'organisation et son milieu sont liés et pour lequel les menaces représentées par l'environnement sont distribuées au hasard. Il s'ensuit d'après les auteurs, au niveau de l'organisation, un comportement empreint de placidité que nous avons recoupé dans nos interviews, et que nous présumons représenter l'atmosphère des trois fonctionnalités structurelles citées.

Mais les ressorts internes présentent des limites que nous voudrions cerner dans les lignes suivantes.

\_ D'un côté, les ressorts internes que nous définissons pour une part comme l'engrenage et l'articulation entre le comportement de l'organisation et celui de ses acteurs, résident :

- Dans la liberté d'action des acteurs qui s'accordent et s'ajustent mutuellement, conjuguée à
- la souplesse d'application de standards de procédés, de produits et de qualifications
- et dans l'exercice commun ou par délégation de la supervision directe.

Les interviews que nous avons menées n'ont pas permis de les identifier ainsi, quoique les entrepreneurs PEP ne les aient pas non plus démentis. Mais ils ont mis en avant que les ressorts internes se ramenaient simplement à la bonne disposition des acteurs de réagir aux informations et aux situations qu'ils percevaient et à leur désir commun de travailler ensemble.

Cette assertion fait dépendre les ressorts internes de comportements subjectifs des acteurs, ce qui constitue leur limite et leur enlève la force et la rigueur que nous présumons leur appartenir en tant que mécanismes d'adaptation.

\_ D'un autre côté, les ressorts internes répondent à une logique de convergence de vision et non d'intérêt immédiat ; aux dires des interviewés, en effet, les acteurs ne procèdent à aucun moment

---

<sup>159</sup> Saussois J.M 2007 \_ Théories des organisations \_ France, Collection Repères, p.37

à une coordination de leurs visions, ni à des échanges sur leurs intérêts individuels. Leur participation à l'action commune, suivant la définition de l'entreprise en termes de processus (Gartner, 1988)<sup>160</sup>, tient à leur conviction de servir une bonne cause.

La logique de la convergence de vision a ses limites dans le fait qu'elle relève de perceptions individuelles, non formalisées et non coordonnées. Par conséquent, les ressorts internes présentent des risques de disparité et de discontinuité dans leur mise en œuvre.

Nous en concluons que les ressorts internes conditionnent positivement l'acquisition de l'équilibre d'adaptation de la PEP, mais en même temps ils introduisent un facteur aléatoire et dépendant dans son exécution.

#### 5.4.1.2. Co-ajustement du pouvoir, autre point de fragilité de l'équilibre dans l'adaptation de la PEP

Pour continuer sur la conclusion du dernier paragraphe plus haut, les ressorts internes ont introduit un facteur dépendant dans la réalisation de l'équilibre dans l'adaptation de la PEP : le co-ajustement du pouvoir entre les acteurs.

Les interviewés ont passé sous silence cet élément – la question du pouvoir – en se limitant à décrire le co-ajustement organisationnel. Or, « le fonctionnement organisationnel doit être expliqué tel qu'il est, et non en le référant à une définition prescriptive [...], car comportements et organisation sont les deux faces d'une même réalité. » (Foudriat, 2011, p. 148)<sup>161</sup>.

Nous nous refusons de notre côté à croire que les acteurs de l'organisation, certes animés par une convergence de vision mais qui ne partagent pas des considérations communes d'intérêts matériels, nous l'avons dit, puissent intervenir et interagir dans les rouages de l'organisation sans évoquer la question du pouvoir, comme l'indiquent les auteurs en ces termes : « L'analyse stratégique et systémique étudie les comportements en organisation comme des comportements sociaux dont le sens s'explique en termes de relations de pouvoir entre acteurs dans l'organisation. » (Foudriat, 2011, p. 148).

---

<sup>160</sup> Gartner W.B. (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. II-32

<sup>161</sup> Foudriat M., 2011, *Sociologie des organisations*, Espagne, Editions Pearson 3<sup>e</sup> éd

Nous avons dû revenir auprès de l'entreprise de confection d'habillement professionnel de Mr Naivo<sup>162</sup> pour approfondir la question.

Nous avons ainsi remarqué le jeu classique entre leader de droit (l'entrepreneur) et leader de fait (chef d'atelier). Autant l'entrepreneur avait la haute main sur les commandes et la finance, autant le chef d'atelier avait le contrôle du rythme de production, illustration de ce que Friedberg (1993, p. 113) résume en ces termes : « Pouvoir et coopération ne sont pas contradictoires, mais sont la conséquence naturelle l'un de l'autre. »<sup>163</sup>

Pour appréhender la fragilité inhérente au co-ajustement du pouvoir, nous voudrions replacer notre analyse dans son contexte qui est le contrôle de l'environnement, par ailleurs objet central de notre curiosité. En effet, les publications affirment que l'un des buts essentiels poursuivis par pratiquement toutes les organisations en tant que système, est la tentative d'exercer un certain contrôle sur leur environnement (Mintzberg, 1983)<sup>164</sup>.

Nous voulons montrer que la fragilité du co-ajustement du pouvoir entre les deux antagonistes cités plus haut, indépendamment de l'influence de leurs relations et interrelations personnelles, tient dans la pratique du contrôle qu'ils exercent chacun de leur côté et parfois conjointement, en vue de réduire les incertitudes de l'environnement (Katz et Kahn, 1966, p. 24)<sup>165</sup> : « En s'adaptant à leur environnement, les systèmes s'efforcent de faire face à des forces extérieures en les absorbant ou en prenant leur contrôle. »

\_ La fragilité en question vient de la confusion sur le but qui anime l'acteur dans la pratique du contrôle de l'environnement : ce dernier peut le pratiquer en y voyant une contrainte à gérer ou une fin en soi à servir, tout comme la survie ou l'efficacité. Dans le premier cas, il travaille en conscience dans l'intérêt de son organisation ; dans le deuxième, il introduit une variable de pouvoir qui peut dériver vers des fins personnelles (Mintzberg, 1983).

Le co-ajustement de pouvoir est d'autant plus fragile en termes d'équilibre et de stabilité qu'aux dires des interviewés, le but de la pratique du contrôle par chacun ne relevait pas de son choix ni d'une prescription de l'organisation, qu'elle n'était pas délibérée et

---

<sup>162</sup> Voir en annexe 5 page 333, la présentation de l'entreprise de M<sup>r</sup> Naivo et dans la Partie 3 les conditions des interviews ethnographiques correspondantes

<sup>163</sup> Friedberg E. 1993 \_ Le pouvoir et la règle \_ France, Editions du Seuil

<sup>164</sup> Mintzberg H. 1983 \_ Power in and around organizations, New York, Prentice Hall

<sup>165</sup> KATZ D. et KAHN R. (1966) "The Social Psychology of Organizations ». L Wiley

parfois même qu'elle n'était pas consciente. Chaque acteur réagissait en fonction de la situation qui se présentait, et se laissait aller comme il le sentait.

Nos antagonistes de l'entreprise observée ont reconnu que le but de la pratique du contrôle, s'il était établi, pourrait clarifier le positionnement des acteurs les uns envers les autres en termes d'autorité dans la conduite de l'action commune. Nous pensons que, dans ce cas, le co-ajustement pourrait tendre vers la supervision directe décrite par Mintzberg (2010).

\_ La fragilité tient également à travers la variabilité du co-ajustement qui, en tant que relation de pouvoir, est à considérer comme une relation de négociation, d'arrangement, de marchandage, que nous définissons comme « une relation asymétrique, car les ressources de chacun des acteurs ne sont pas toutes pertinentes au même degré pour maîtriser les zones d'incertitude. » (Foudriat, 2011, p. 155).

S'agissant de relations sociales et du fait de leur asymétrie, nous présumons que la variabilité du co-ajustement n'a pas de graduation et qu'elle glisse sur un continuum au gré des situations, ce qui augmente sa fragilité.

Nous concluons, pour clore cette Division, que le co-ajustement du pouvoir présente une source de fragilité pour l'équilibre de l'adaptation externe de la PEP.

#### 5.4.2. Les limites liées aux mécanismes organisationnels d'adaptation de la PEP

Nous avons vu dans le Section 2.1.3 que la PEP met en action des mécanismes organisationnels pour compléter son adaptation interne à l'environnement : mécanismes organisationnels de transformation permanente, de stratégie d'indépendance, de mobilité de l'entreprise et de dénormalisation des relations de la PEP avec ses parties prenantes. Et nous avons retenu de ces mécanismes, des comportements et des stratégies organisationnels qui ne sont pas mobilisés dans le cadre de situations ou de contextes donnés, mais de manière continue car, nous l'avons montré, leur action vise l'adaptation de l'organisation à l'environnement.

A l'issue de nos interviews, se sont dégagés les quatre comportements et stratégies ainsi mentionnés, et nous avons remarqué que nos interlocuteurs considéraient comme allant de soi

deux éléments – la taille et la déconstitution de la PEP – qui conditionnent, en fait, leur acquisition et donc la réalisation de l'équilibre de l'adaptation.

Nous allons montrer dans la présente Division que la taille et la déconstitution présentent des sources de fragilité pour l'équilibre de l'adaptation interne de la PEP. Mais, au préalable, nous voudrions expliquer pourquoi ces deux concepts ont retenu notre attention.

Pour y répondre, nous résumons comme suit le cheminement de notre compréhension personnelle de la question.

\_ Lorsque, à l'issue de nos interviews des responsables institutionnels<sup>166</sup>, nous avons présenté aux uns et aux autres ce que nous avons retenu au titre des mécanismes organisationnels d'adaptation, nos interviewés étaient unanimes à les résumer, dédaignant les différents détails que nous fournissions, par là l'affirmation « c'est bien ainsi la petite entreprise ».

A leurs manières respectives de l'affirmer, il était évident que ces mécanismes décrivaient la petite entreprise, et nous avons senti que nous avions manqué une étape dans la compréhension de leur raisonnement.

\_ En reprenant nos échanges, nous avons fini par saisir que, pour eux, la petite entreprise n'était pas une question de taille, car sa taille en serait plutôt la conséquence. La petite entreprise traduisait, surtout, une manière particulière de fonctionner en interne pour l'accomplissement des tâches.

\_ Nous avons voulu mieux comprendre et nous sommes revenu à l'atelier de confection d'habillement professionnel de Mr Naivo. Nous avons échangé en analysant diverses situations et avons fini par appréhender que le fonctionnement particulier qui faisait la petite entreprise renvoyait plus précisément à l'ajustement mutuel.

\_ Nous avons décidé d'analyser ce dernier à travers ses deux niveaux que nos interlocuteurs confondaient :

---

<sup>166</sup> Les responsables institutionnels de PME que nous avons interviewés, sont : des présidents de chambre de commerce, d'associations professionnelles de PME, des banquiers, directeurs de l'administration fiscale, experts comptables. Voir leur présentation en Annexes

- L'ajustement mutuel au niveau des acteurs de l'organisation que nous désignons par la « taille » en sous-entendant « la petite taille », s'agissant de la PEP.
- Et l'ajustement mutuel des organes et composants de l'organisation que nous baptisons « déconstitution », pour les raisons que nous exposerons plus loin.

Nous allons donc étudier dans les paragraphes suivants dans quelle mesure la taille et la déconstitution pouvaient présenter des sources de fragilité pour l'équilibre de l'adaptation de la PEP.

#### 5.4.2.1. La taille, source de fragilité de l'équilibre d'adaptation de la PEP

Nous disions plus haut que pour nous mettre en phase avec nos interviewés, nous avons présumé que le concept de « petite entreprise » renvoyait aux quatre mécanismes organisationnels d'adaptation cités. Ces derniers, nous l'avons montré, résumaient le comportement des acteurs de l'organisation qui contribuaient à l'aptitude à la survie de la PEP.

- Pourquoi ramenons-nous ces comportements à la notion de taille ?

En observant les acteurs de l'atelier de Mr Naivo et en échangeant avec eux, nous avons compris que le bon fonctionnement des mécanismes cités requérait que les acteurs puissent à tout moment se parler et se concerter de la manière la plus libre et la plus directe. Ainsi, nos interviewés désignaient par « petite taille » le mode de fonctionnement qui reposait sur la communication interne d'une organisation de petite taille : les acteurs pouvaient partager directement des informations, synchroniser instantanément leurs actions respectives et coordonner de manière interactive la réalisation des tâches.

Nous avons remarqué que dans le même sens de raisonnement, des publications vantaient les avantages de souplesse, de dynamisme et de capacité d'adaptation que conférait l'organisation de petite taille (Burgelman, 1983)<sup>167</sup>.

- La source de fragilité représentée par la taille de la PEP

Pour étudier de quelle manière la taille de la PEP ainsi décrite pouvait constituer une source de fragilité pour l'équilibre de l'adaptation de la PEP, nous allons évoquer le cas Mme Raku que

---

<sup>167</sup> BURGELMAN A. Robert 1983\_ A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy, Academy of Management Review 8(1) 61-70

nous présumons présenter la même situation que la PEP, mais qui a le mérite d'être clairement exposé.

Le cas Mme Raku est celui d'une poterie artisanale, décrite par Mintzberg (2010)<sup>168</sup> dès les premières pages de Structure et dynamique des organisations, pour illustrer la transformation de la structure qualifiée d'abord d'artisanale, puis d'entrepreneuriale.

D'après l'auteur, au stade artisanal, Mme Raku faisait tourner l'atelier en assurant toutes les tâches et en travaillant en arrangement mutuel avec Mme Bisque, son adjointe, qui était encore en apprentissage. Au stade entrepreneurial, Mme Raku a introduit la supervision directe pour contrôler et décider du travail de trois assistants, qui « d'emblée connaissaient leur travail », car ils sortaient de l'école de poterie. La supervision directe consacre la distinction entre chef et subordonnés, le pouvoir de décider du travail des autres et de le contrôler relevant des prérogatives du chef.

Nous avons exposé le cas Mme Raku à notre interviewé, Mr Naivo, en l'invitant à parler en parallèle de sa propre expérience de son atelier de confection d'habillement professionnel.

Mr Naivo a reconnu que son atelier de confection a vécu la transformation décrite, mais il a mis en avant que ce n'était pas le nombre de collaborateurs qui avait fait passer la structure d'artisanale à entrepreneuriale, mais la qualification des trois nouveaux assistants.

Il a ainsi introduit l'idée que c'est la qualification des collaborateurs qui définissait le rôle du chef. En l'occurrence, le fait que les trois assistants puissent travailler de manière autonome a permis à Mme Raku de circonscrire son rôle à la prise de décision et au contrôle de leur travail. L'arrangement mutuel était censé représenter un accompagnement de Mme Bisque tout au long du processus de production.

Fort de l'enseignement de cette comparaison, nous avons tenu le raisonnement suivant :

\_ si nous pouvons montrer que la PEP fonctionnait sous la forme d'un arrangement mutuel, mais nous le présumons quand nous avons établi plus haut que les mécanismes d'adaptation de la PEP requéraient que les acteurs puissent à tout moment se parler et se concerter de la manière la plus libre et la plus directe,

---

<sup>168</sup> MINTZBERG Henry (2010), "Structure et dynamique des organisations", Eyrolles, France

\_ nous en déduisons que la raison en est que ses équipes n'avaient pas d'autonomie de travail suffisante par rapport à l'entrepreneur PEP ; en d'autres termes, elles ne savaient pas faire leur travail par elles-mêmes ;

\_ et nous en concluons que le mode de fonctionnement de la PEP comportait son propre goulot d'étranglement, en ce sens que l'entrepreneur était maintenu auprès de ses équipes par les effets de l'arrangement mutuel, au lieu de passer à la supervision directe, mode de fonctionnement compatible avec la croissance.

En d'autres termes, si le volume d'activités venait à augmenter le nombre d'employés, l'entrepreneur devrait redistribuer son temps d'accompagnement entre ces derniers, ce qui dégraderait la performance de l'arrangement mutuel ainsi exercé et compromettrait l'équilibre de l'adaptation de la PEP.

Nous venons d'exposer dans ce paragraphe une raison pour laquelle la PEP est petite et a choisi de le rester, répondant ainsi à l'un des volets de notre problématique de thèse.

#### 5.4.2.2. La déconstitution, autre source de fragilité pour l'équilibre dans l'adaptation de la PEP

- Nous voudrions continuer notre raisonnement en abordant, à présent, le risque de fragilité structurelle de la PEP née de sa déconstitution.

Nous entendons par « déconstitution » l'absence de structure formelle constituée en ce qui concerne les organes de coordination et d'exécution des fonctions spécifiques de l'entreprise. Dans cette définition, nous utilisons en conscience le terme formel pour marquer le fait que les mécanismes et les comportements de coordination et d'exécution ne pouvaient pas être identifiés comme des composants stables ou utilisés de manière récurrente dans la structure de la PEP.

- La déconstitution liée à l'arrangement mutuel de l'entrepreneur avec ses équipes

Nous voudrions montrer dans le raisonnement suivant, que la déconstitution tient de l'arrangement mutuel de l'entrepreneur avec ses équipes.

\_ Si nous présumons que lorsque l'entrepreneur, son organisation et son entreprise agissent en symbiose, l'entreprise fonctionne sur le mode de l'arrangement mutuel dans lequel les équipes sont cantonnées au rôle d'aides secondaires.

\_ Dans ce schéma, si nous pouvons montrer que la déconstitution de la PEP découle de la symbiose, décrite dans la littérature (Marchesnay, 2003), entre l'entrepreneur, son organisation et son entreprise,

\_ nous en déduisons que la déconstitution, définie plus haut, renvoie à la pratique de l'arrangement mutuel.

Et nous en concluons que la limite de la déconstitution viendra se rajouter à celles de l'arrangement mutuel étudiées dans la Division précédente, pour constituer des motifs de fragilité de l'équilibre dans l'adaptation de la PEP.

Pour le montrer, nous allons revenir à l'arrangement mutuel pratiqué par Mme Raku (Mintzberg, 2010) : il intervient à la fois dans la manière artisanale dont la structure a été construite et la façon dont elle fonctionne.

- La construction de la structure, dans les premiers temps de l'activité de poterie, se fait par arrangement mutuel : Mme Raku embauche Mme Bisque, elles conviennent du partage des tâches. Il fallait simplement « s'arranger » pour faire face à l'augmentation du volume des commandes, et Mme Bisque, qui devait apprendre la poterie en travaillant, prenait en charge les tâches secondaires que, faute de temps, Mme Raku ne pouvait plus assurer.
- La structure est constituée de Mme Raku et de Mme Bisque : Mme Raku fait de la poterie, Mme Bisque est là pour aider. La structure, en termes de division des tâches et de coordination, s'ajuste au gré de l'afflux des commandes et de la complexité des produits, Mme Bisque étant en apprentissage.

Cette description<sup>169</sup> illustre le fait, d'une part, que Mme Raku représente elle-même l'entreprise (l'entrepreneur et son organisation ne font qu'un), Mme Bisque s'occupant des tâches secondaires dont Mme Raku ne peut plus se charger, essentiellement pour faire face à l'augmentation du volume des commandes.

---

<sup>169</sup> Description tirée des premières pages de Mintzberg (2010), *Dynamique et structure d'entreprise*, op. cit.

Elle montre, d'autre part, que dans le cadre de l'arrangement mutuel ainsi décrit entre les deux femmes, on ne pouvait pas distinguer de mécanismes stables ou de comportements récurrents ; car, par définition, la fonction de Mme Bisque est informelle, ce qui nous renvoie à la déconstitution de l'entreprise de Mme Raku.

Nous en concluons que la déconstitution découle de la symbiose décrite dans la littérature (Marchesnay, 2003) entre l'entrepreneur, son organisation et son entreprise, et nous en déduisons qu'elle renvoie donc à la pratique de l'arrangement mutuel.

Nous voudrions revenir maintenant aux limites de la déconstitution, qui sont autant de sources de fragilité pour l'équilibre dans l'adaptation de la PEP.

- La déconstitution constituant la forme organisationnelle de la PEP

La question qui nous vient à l'esprit, à ce stade, est la suivante : la déconstitution peut-elle être une forme organisationnelle ?

Nous devons reconnaître que la question en elle-même traduit une dérive organisationnelle, dans le sens de Pesqueux (2011).

En effet, peut-on définir la forme organisationnelle par les comportements d'organisation qui la façonnent et qu'elle conditionne ? Pour la PEP, à la lumière des observations participantes que nous avons menées, les comportements d'organisation ne sont pas aléatoires, ils traduisent une logique économique et des mécanismes relationnels non écrits, dont la pratique récurrente renvoie à une structure tacite, mutuellement adoptée par les acteurs.

Et nous faisons remarquer pour conforter notre assertion qu'à travers les comportements d'organisation de la PEP, nous retrouvons la forme sociale de Bourricaud, l'unité sociale de Litterer, la coordination rationnelle de Schein et le système de relations interpersonnelles structurelles de Presthus.

Nous pouvons également parler de « forme de l'organisation » désignant le construit qui représente à la fois l'objet, l'acte et la méthodologie, à travers la symbiose mentionnée plus haut.

Enfin, la déconstitution de la PEP maillée de pratiques mutuellement ajustées (Weick 1995)<sup>170</sup> dans les domaines du contrôle et de la prise de décision permet de répartir les tâches et de les coordonner : c'est une structure, au sens de Mintzberg (2010).

Par ailleurs, la déconstitution est une structure conforme à la définition de l'efficacité structurelle (définition de Rojot, 2009)<sup>171</sup>.

Nous présumons qu'elle peut être considérée comme l'extrême, sur un continuum, de la structure organique (Burns et Stalker, 1961)<sup>172</sup> permettant à l'organisation de répondre à l'instabilité maximale de l'environnement, traduite par le changement continu de la technologie (définie comme la manière de produire) et du marché.

Nous en concluons que la déconstitution est une structure qui confère à la PEP son aptitude à survivre dans des environnements multiples, volatiles et aléatoires comme les ont décrits les sections précédentes. Elle est une structure d'adaptation de la PEP à l'environnement.

- La limite de la déconstitution au regard de l'adaptation de la PEP

Nous résumons les paragraphes ci-dessus en avançant que la déconstitution est une structure de départ dans le développement de la forme organisationnelle des petites entreprises suivant la théorie du développement structurel des organisations, décrite dans les littératures (Mintzberg 2010, Hernandez 2009)<sup>173</sup>, mais qu'elle constitue la forme aboutie et permanente de la PEP.

A la différence des structures, dans leur acception couramment admise, la déconstitution présente, par définition, le défaut de ne pas présenter d'inertie structurelle. L'inertie structurelle est significative du degré de reproductibilité de l'organisation, ainsi pour l'entreprise qui enregistre des performances, elle permet de reproduire la structure qui a permis d'enregistrer ces dernières et, donc, de renouveler l'aptitude à la réussite, en l'occurrence la survie pour la PEP, car « un environnement donné aura tendance à sélectionner positivement les organisations présentant une inertie structurelle élevée » (Rojot, p. 390).

---

<sup>170</sup> WEICK K. E (1995) "Sensemaking in Organizations », Sage Publications, USA

<sup>171</sup> ROJOT Jacques, 2009, Théorie des organisations, Paris, Eska

<sup>172</sup> Burns T. et Stalker G.M., 1961, « Mechanistic and Organic Systems of Management », dans The Management of Innovation, Londres, 1961, Tavistock Publications, chap 6, p. 96-105 et 119-125

<sup>173</sup> HERNANDEZ Emile-Michel, 2009, L'entrepreneuriat, approche Théorique, Paris, L'Harmattan

En d'autres termes, la déconstitution se prêtera mal à la reproduction de la structure qui, grâce à son adaptation, a permis à l'entreprise d'enregistrer des performances.

La limite ainsi décrite de la déconstitution vient apporter une explication au caractère éphémère de la PEP, objet de notre problématique de thèse. Elle introduit une autre source de fragilité dans l'équilibre dans l'adaptation de la PEP, outre celle générée par la pratique de l'ajustement mutuel décrite plus haut.

Pour conclure la Division, nous confirmons que la taille et la déconstitution participent à la forme organisationnelle d'adaptation de la PEP à ses environnements multiples et changeants, mais qu'en même temps elles génèrent des foyers de fragilité pour l'équilibre de son aptitude à la survie.

Nous étudierons, dans la Partie 3 de notre thèse, par quel processus se font la formation et le maintien de la PEP, malgré ces conditions concomitantes et apparemment contradictoires d'adaptation et de survie.

## 6. Le maintien de la PEP par son intégration collective à des proximités agies

Dans les chapitres précédents nous avons respectivement répondu aux questions suivantes :

- A quel environnement la PEP s'adaptait-elle ? Nous avons répondu qu'elle s'adaptait à la proximité qui était à la fois un raccourci et une variante de l'environnement (Chapitre 3)
- De quelle manière s'adaptait-elle ? Nous avons montré qu'elle procédait à une adaptation tronquée en mettant en œuvre des mécanismes et des fonctionnalités d'arrimage à l'environnement. (Chapitre 5)

Nous avons cependant retenu des chapitres précédents que l'équilibre dans l'adaptation de la PEP était instable et nous voulions savoir de quelle manière parvenait-elle à se maintenir ? Il convient de signaler que dans notre approche, nous avons distingué dans l'aptitude à survivre celle de se former et celle de se maintenir. Les deux chapitres 3 et 5 ont été axés sur la première.

Notre plan a prévu de consacrer le présent chapitre à la dernière assertion de notre proposition d'explications à la problématique de la thèse, à savoir :

*Les imperfections de la PEP sont les facteurs de son adaptation par intégration permettant de transformer des proximités agies en foyers de survie collective pour elle et ses parties prenantes.*

Dans ce chapitre notre étude se propose de ramener l'environnement au périmètre de la proximité, et de rattacher l'adaptation au concept d'opportunités pour les raisons suivantes:

\_ Dans le chapitre précédent, l'occasion nous a été donnée de montrer que la proximité est à la fois un raccourci et un contre-exemple d'environnement et nous voudrions dans les analyses suivantes la substituer à l'environnement car elle présente une connotation plus pratique et plus proche de nos illustrations.

\_ Concernant l'opportunité, les littératures la placent au centre de l'entreprendre en présentant le processus entrepreneurial comme la détection, l'évaluation et l'exploitation

d'opportunité (Venkataraman 1997). Nous l'avons définie plus haut comme « une situation future qui est jugée comme désirable et faisable » (Stevenson et Jarillo ,1990 p. 23).

\_En présumant que l'aptitude de la PEP à survivre renvoie à son habileté à identifier et à capturer de l'opportunité, nous avançons que l'adaptation de la PEP renvoie au concept d'opportunité.

Nous voudrions préciser la question plus haut en la reformulant comme suit :

\_ quelle stratégie la PEP applique-t-elle pour se maintenir dans son environnement ?

\_A laquelle nous répondrions en nous référant à l'assertion de notre proposition citée plus haut: elle déploie une stratégie d'intégration.

L'idée de stratégie d'intégration nous est venue des leçons d'expériences et d'observations que nous avons tirées sur la petite entreprise, et que nous avons présentée quand nous avons décrit notre parcours dans l'introduction. Nous l'avons pour cette raison posée au centre de notre proposition d'explication de la problématique de notre thèse. Mais il nous reste à en montrer la pertinence en mobilisant des publications scientifiques dans les sections suivantes.

Pour faciliter notre démarche de recherche, nous nous sommes posé la question : dans quelles motivations la PEP a-t-elle choisi de mettre en œuvre des stratégies d'intégration ?

A la lumière des leçons d'expériences citées plus haut, nous avons retenu que la recherche de l'opportunité et la maîtrise des ressources constituaient les deux motivations intéressantes à étudier. Nous avons décidé d'écarter les autres motivations que nous avons remarquées dans nos interviews car elles tenaient davantage aux relations sociales qu'à l'entrepreneuriat, comme le pouvoir (Foudriat 2011)<sup>174</sup> ou l'affinité (ROJOT 2009).

Nous allons les développer dans les sections suivantes :

Section 6.1 \_L'intégration pratiquée par la PEP

Section 6.2 \_Le processus d'intégration économique mobilisant la confiance pour maintenir la PEP

---

<sup>174</sup> Foudriat Michel 2011, Sociologie des organisations, Paris, Pearson Education

Section 6.3 \_L'intégration collective devenue coadaptation

Section 6.4 \_L'intégration stratégique de la PEP activant la mobilité permanente des proximités agies.

## 6.1. L'intégration pratiquée par la PEP

Dans la présente Section, nous voudrions en mobilisant les littératures répondre à la question centrale suivante :

\_de quelle intégration parlons-nous ? (6.1.1)

Comme nous aurons passé en revue divers types d'intégration qui intéressent le cas de la PEP, nous voudrions en cerner le dénominateur commun en étudiant

\_la logique d'intégration pratiquée par la PEP (6.1.2)

Et comme l'intégration se réfère à un cadre, nous voudrions en introduire le principe en parlant de la relation entre

\_l'intégration et le milieu d'adaptation de la PEP (6.1.3)

### 6.1.1. Définition de l'intégration dans le cas de la PEP

Avant de définir l'intégration dans une perspective de survie, nous voudrions cerner ce que les littératures en disent en nous concentrant sur le plan organisationnel.

Elles définissent l'intégration comme le processus destiné à instaurer l'unité d'efforts entre les divers sous-systèmes pour accomplir la tâche commune de l'organisation, c'est-à-dire un cycle complet de transformation en considérant les transactions efficaces avec l'environnement (Donnadiou et Karsky 2004<sup>175</sup>, Rojot 2009).

Cette définition appelle des remarques qui caractérisent l'intégration organisationnelle :

---

<sup>175</sup> Donnadiou et Karsky 2004 \_ La systémique, Penser et agir dans la complexité. Paris, Editions LIAISONS

- L'idée « d'unité d'efforts entre divers sous-systèmes pour accomplir la tâche commune de l'organisation » traduit d'une part une coordination commune des sous-systèmes concernés et d'autre part une convergence de leurs efforts
- « Le cycle complet de transformation pour accomplir la tâche commune » indique que l'intégration ne peut pas être occasionnelle ni aléatoire ni partielle et que chacune de ses séquences ou cycles produit un résultat.
- L'idée de « transactions efficaces » avec l'environnement renvoie à l'exercice effectif d'une activité impliquant des échanges entre l'organisation et ce dernier
- Enfin, le fait de définir l'intégration comme un processus oriente notre étude vers l'observation d'actions, au lieu de résultat ou de situation comme l'autorise également Wikipédia.

Les caractéristiques mentionnées vont permettre dans les paragraphes qui suivent de définir le contenu, les modalités et les implications de l'intégration.

#### 6.1.1.1. Les types d'intégration intéressant la PEP

La définition citée plus haut permet d'envisager qu'il y a plusieurs types d'intégration mais nous retiendrons à ce stade de l'étude l'intégration interne et l'intégration externe.

- L'intégration interne peut être considérée comme une mécanique de la transformation, si on se réfère à l'adaptation des structures de l'entreprise à son environnement, en termes de modulation entre différenciation et intégration des subdivisions afin de répondre aux sous-environnements de l'entreprise. (Lawrence et Lorsch 1968 et 1986).
- L'intégration externe appelle notre réflexion à se placer au niveau de l'intégration de l'organisation dans son environnement, ce qui nous renvoie à la tendance à l'isomorphisme car les entreprises tendent à devenir isomorphes avec leurs environnements (Rojot 2009)

Concernant l'intégration interne, dans les chapitres précédents nous avons écarté l'idée d'un environnement partitionné ainsi que la possibilité de structure divisionnaire pour la PEP. Mais nous pouvons montrer que ces deux concepts pouvaient s'appliquer à l'intégration interne dans l'organisation globale constituée par la PEP et ses parties prenantes.

Le cas de l'atelier de M. Naivo qui confectionnait des habillements professionnels illustre le fonctionnement d'une organisation globale lorsqu'il traitait avec l'une et l'autre de ses parties

prenantes pratiquant ce que l'on pourrait appeler une division des tâches, et lorsqu'en retour, il coordonnait en temps et en volume les prestations de ces dernières aux fins de réaliser la commande du client.

Mr Naivo déclarait qu'il coordonnait à travers les discussions qu'il avait avec ses parties prenantes les commandes et les livraisons de tissus, les travaux de production, les jours et les heures de travail des aides temporaires, la mise sous emballages, les livraisons, la gestion de la caisse, pour faire réaliser de manière agencée les différentes tâches dévolues aux uns et aux autres, leur spécialisation, constituant la chaîne de la production mise en œuvre pour exécuter la commande.

La distribution des tâches et des processus entre les parties prenantes et leur coordination nous permettent d'avancer que la PEP constituait avec ces dernières une organisation (Mintzberg 2010). Nous la qualifions de globale parce qu'elle englobait d'autres organisations que la PEP et qu'elle faisait intervenir des acteurs qui, sauf tractations ou opérations communes, demeuraient extérieurs à la structure de la PEP.

Ces autres organisations et ces acteurs partageaient avec la PEP des liens de causalité et ils étaient inter reliés par la circulation de flux entre eux activée par l'action de la PEP. Dans ce sens, nous avons évoqué dans les chapitres précédents que la PEP pouvait évoluer avec ses parties prenantes à l'instar d'une organisation globale dans le sens de Weick (1995).

Dans la suite de notre étude, nous parlerons pour désigner le construit, indifféremment d'organisation globale ou de l'organisation globale de la PEP, dans la mesure où elle est activée par les actions que cette dernière initie, et qu'elle est identifiée comme étant constituée autour de son activité.

L'organisation globale en actionnant des mécanismes de différenciation / intégration pour accomplir la tâche commune à ses acteurs, en l'occurrence la réalisation de la commande du client de Mr Naivo, nous renvoie à l'intégration interne.

Nous avons remarqué que Mr Naivo utilisait le mot « discussions » dans ses relations avec ses parties prenantes. Au départ nous avons pensé que le terme désignait leur mode de communication, une manière d'envelopper de phrases et d'échanges des messages professionnels. Mais il nous a expliqué que le terme traduisait l'absence de toute connotation

de lien hiérarchique ou d'appartenance dans leurs relations car ils traitaient entre eux d'égal à égal, et pour mettre en avant le co-ajustement qui prévalait dans leurs rapports de travail.

L'absence de lien hiérarchique et le co-ajustement renvoyaient à un mode de fonctionnement et à des comportements d'organisation, aussi nous avons demandé à Mr Naivo pourquoi les pratiquait-il, en lui signalant que le rapport client-fournisseur prévalait habituellement dans ce genre de situation.

Il nous a répondu que ces pratiques faisaient partie d'un ensemble de comportements qu'ils partageaient avec ses parties prenantes. Il ne voulait pas en analyser le bénéfice ou le bien fondé, auxquels apparemment il ne pensait pas, mais il nous a expliqué qu'elles étaient pratiquées par les petites entreprises comme la sienne soucieuses de faire tourner au mieux leurs activités.

Nous en avons déduit que ces pratiques devaient être isomorphes à leur environnement, ce qui nous renvoyait à l'idée d'« intégration externe avec les autres organisations » décrite par Aldrich (1979).

Nous en avons conclu que l'organisation globale de la PEP procédait à l'intégration tant interne qu'externe pour s'adapter à l'environnement.

#### 6.1.1.2. L'adaptation de la PEP par intégration à son organisation globale

Nous voudrions tenir le raisonnement suivant :

- Si nous considérons deux situations de PEP :

Dans l'une, la PEP est intégrée à son organisation globale, telle que décrite plus haut. Dans l'autre, les rapports de la PEP à ses parties prenantes se ramènent à des relations de client à fournisseur. Elle pourrait avoir des intérêts communs avec ces dernières, auquel cas on évoquerait une communauté d'organisations mais sans évoquer d'intégration ou d'organisation globale. L'idée de communauté renvoie à des actions organisées et non à une organisation car l'organisation n'est pas un phénomène naturel (Friedberg 1993)<sup>176</sup>.

En fait, il s'agit de comparer une organisation globale de la PEP avec ses parties prenantes et une communauté d'organisations constituée des mêmes acteurs concernés.

---

<sup>176</sup> Friedberg E. 1993 \_ Le pouvoir et la règle \_ France, Editions du Seuil

Les littératures soulignent que ce sont les actions organisées qui donnent le construit (Reynaud 1995)<sup>177</sup>, mais à notre sens pas dans le cas de la PEP en raison de leur variabilité qui ne permet pas d'identifier l'émergence d'une structure.

- Si nous pouvons présumer que les deux situations ayant les mêmes acteurs, sont diamétralement opposées au regard de l'intégration, l'organisation globale construite avec elle, et la communauté d'organisations sans elle,
  
- Et si nous considérons que la PEP est adaptée dans le cas de l'organisation globale (nous l'avons montré dans les paragraphes plus haut).

Nous en déduisons que la PEP s'adapte à son environnement par son intégration à son organisation globale. En d'autres termes, c'est par l'intégration que nous pourrions expliquer l'adaptation de la PEP.

### 6.1.2. La logique d'intégration organisationnelle de la PEP

Nous considérons dans notre étude, nous le montrerons une fois de plus, que la PEP procède à l'intégration pour survivre. En d'autres termes, cette dernière désigne un processus ou un ensemble d'actions que nous qualifions de volontaristes car menés à son initiative dans le but de réunir les conditions optimales de son aptitude à la survie.

Le concept de « logique d'intégration » nous permet de dépasser les considérations de composantes ou de délimitation entre interne et externe, car nous présumons qu'une telle logique peut s'appliquer, nous le verrons, de manière continue et permanente sans distinctions ni contingences aux actions initiées par la PEP pour survivre.

Reprenant notre exemple d'illustration, Mr Naivo expliquait qu'il considérait ses tractations comme des interventions dans autant de proximités que de types de parties prenantes. Ainsi, lorsqu'il discutait avec le fournisseur de tissus, il agissait aux prises avec des valeurs et des protocoles qui étaient différents de ceux qu'il mettait en œuvre lorsqu'il parlait aux amis des amis qu'il voulait recruter comme aides à l'atelier. Cependant, selon ses dires, la même logique dictée par la volonté d'initier des mouvements pour donner vie à des actions communes prévalait dans toutes ses interventions.

---

<sup>177</sup> Reynaud J-D 1995, "Action collective et contrainte sociale" dans Le conflit, la négociation et la règle \_ Toulouse, Octarès

Ce phénomène de proximités multiples dans lesquelles des acteurs agissaient de concert, sans être tous au contact les uns avec les autres, pour dérouler l'ensemble des tâches qui devait permettre de livrer dans les temps impartis les habillements commandés par le client, conforte notre idée d'organisation globale mentionnée plus haut.

Il nous paraît important de mettre en avant que l'organisation globale formée par l'intégration de la PEP et de ses parties prenantes, constitue l'une des différences majeures entre la PEP et la PME de Julien et de Marchenay (1988)<sup>178</sup> et elle représente l'une des pierres angulaires de notre approche. Elle repose sur le principe que l'ensemble décrit peut inclure des organisations, des parties d'autres organisations ou des sous-systèmes à condition qu'il continue de fonctionner à l'instar d'une organisation ou d'un système définis dans le sens de Weick (1995) et de Katz et Kahn (1966).

En effet, nous avons choisi d'étudier la réalité de la PEP en comparant son fonctionnement à celui d'un système : d'après les littératures (Rojot p.119), l'idée de système met l'accent sur le tout plus que sur les parties mais il ne faut pas le confondre avec l'agrégat de ces parties (Angyal, 1969),<sup>179</sup> car l'essentiel réside dans la notion de globalité ou de totalités complexes, et non leurs éléments, même s'ils sont additionnés.

Ainsi pour étudier l'intégration de la PEP, nous nous intéresserons aux relations entre les éléments, en l'occurrence entre la PEP, ses parties prenantes et les attributs de la proximité, et non aux éléments eux-mêmes, tous sont en interaction, à des degrés plus ou moins élevés, dans une causalité qui est circulaire et non linéaire.

Pour adopter l'approche systémique, nous assimilerons l'organisation globale à un ensemble de systèmes ouverts où il y aurait autant de systèmes que de proximités, et autant de proximités que de situations. Les systèmes ouverts sont composés d'acteurs, d'organisations et de proximités inter reliés entre eux, et de leurs combinaisons formées à des degrés divers, tous leurs éléments ainsi cités cohabitent ou se succèdent en interagissant entre eux, important des entrées, en particulier de l'énergie, et exportant des sorties, ce qui lui permet de se maintenir, alors que les systèmes fermés passent par des phases d'effondrement (Katz et Kahn, 1966).

---

<sup>178</sup> JULIEN P-A et Marchenay M. (1988), La Petite Entreprise. Principe d'économie et de gestion, Vuibert-gestion, Vuibert, Paris

<sup>179</sup> Angyal A. 1969, A logic of systems, Chapter 1 in Emery F.E. (ed.) Systems thinking, London, Penguin

Enfin, les systèmes sont finalisés car ils ont un but qui, au niveau le plus simple, peut être simplement de se maintenir en équilibre. En d'autres termes, leur but consiste à rechercher et à réunir les conditions optimales de leur aptitude à survivre.

Il convient de noter que nous avons considéré la proximité comme un élément du système, car à notre sens elle désigne un ensemble qui a ses éléments, des attributs, un fonctionnement propre et une capacité à interagir avec les autres sous-systèmes de l'organisation globale de la PEP. Nous l'appréhendons dans les termes des définitions que nous lui avons attribuées dans le Chapitre 3 plus haut.

### 6.1.3. L'intégration de la PEP à son milieu d'adaptation

Nous nous sommes posé la question de savoir si la PEP pouvait survivre sans sa stratégie d'intégration.

Pour y répondre, nous avons interviewé à nouveau les responsables institutionnels de PME. Il s'est avéré compliqué de se comprendre et d'échanger sur le sujet car la base de nos discussions était biaisée au départ.

D'un côté, endossant notre mission de chercheur nous étions le dépositaire d'un référent théorique articulé sur la conviction qu'une organisation adaptée ne pouvait que durer et croître.

De l'autre, nos interviewés considéraient que ce que nous appelions imperfections faisait partie inhérente à la nature de la PEP, de même que le fait qu'elle vivait intégrée à la proximité.

Ils nous ont conseillé de ramener notre question à celle-ci : « la PEP pouvait-elle survivre hors de la proximité ? »

L'un d'eux, le président de la Chambre de commerce pour faire avancer nos discussions, a évoqué le cas de nos enfants qui vivaient dans les rues de la capitale, qui est en fait une situation réelle que nous côtoyons au quotidien.

Nous les appellerons pour l'étude « les enfants des rues » car l'analogie entre certains de leurs comportements et ceux des PEP donnait matière à réflexions.

\_Les enfants des rues venaient des quartiers pauvres et des campagnes avoisinantes pour vivre de « ce qui leur tombait sous la main » dans les rues de la capitale, de petits boulots éphémères

aux combines de toutes sortes que nous désignerons par « activités de la débrouille » dans le sens de Maldonado (1995)<sup>180</sup>

\_ Ils restaient maigres et ne « devenaient pas vieux »<sup>181</sup> mais ils se multipliaient et s'adaptaient aux conditions de leur milieu.

Et il a reposé notre question en ces termes : « ces enfants pouvaient-ils survivre hors des rues ? »

Nous avons trouvé des éléments de réponse à cette dernière, ils sont tirés de notre vécu personnel<sup>182</sup>. En 1985, à l'instigation de la Banque mondiale, un programme humanitaire voulait se préoccuper du sort des enfants des rues.

La police municipale a ainsi procédé à des rafles pour ramasser les plus jeunes d'entre eux et faire fuir les autres. Les premiers ont été confiés au Centre social d'Isotry, un service administratif de la capitale où ils recevaient des soins, des vêtements et des repas chauds pendant quelques jours en attendant de rejoindre des ONG ou des associations.

Nous avons été marqué à l'époque par l'histoire de ces jeunes enfants des rues recueillis: certains s'étaient affaiblis et avaient sombré subitement, et d'autres avaient pris la fuite.

Nous n'avions pas pu trouver d'études sur la suite du programme mais à diverses reprises nos administrants de tous temps ont procédé à des tentatives ponctuelles de ce genre sans parvenir à enrayer la multiplication des enfants des rues.

Notre interviewé nous faisait remarquer que ces derniers et le secteur informel étaient inter reliés, mais nous ne voulions pas approfondir la question car elle sortait de notre propos.

Nous voudrions définir les enfants des rues par le fait qu'ils survivaient en s'appuyant sur leurs réseaux de relations qui leur apportaient occupations, protection et subsistances, ce qui nous a fait réfléchir sur le mode d'adaptation de la PEP à la proximité.

---

<sup>180</sup> MALDONADO Carlos 1995, \_ « Le secteur informel » \_un article publié par le BIT et apparu dans la Revue Internationale du Travail, 1995, vol. 134, no 6, pp. 777-801

<sup>181</sup> Nous avons approché le Service de la Population qui nous a expliqué qu'il n'avait pas de statistiques, que le nombre de ces enfants augmentait continuellement et qu'on n'a pas trouvé de vieux parmi eux, ignorant par la même occasion ce qu'il advenait d'eux mais reconnaissant qu'ils étaient mobiles

<sup>182</sup> Ma mère a travaillé comme infirmière au Centre social d'Isotry de 1965 à 1987

Notre proposition de définition entend utiliser le terme « s'appuyer » avec une connotation volontariste qui voudrait évoquer, c'est notre choix, une idée de confiance et d'échange dans les relations entre les enfants et leurs réseaux<sup>183</sup>. Nous présumons que c'est de manière asymétrique qu'ils partageaient la confiance et qu'ils procédaient à des échanges, pour écarter toute supposition de calcul d'équilibre dans leurs relations intuitives. Nous présumons également que leurs rapports exécutés en ces termes se cristallisaient en unités d'efforts pour accomplir la tâche commune, en l'occurrence une action ou une opération, ce qui nous renvoie à l'idée d'intégration définie plus haut.

En d'autres termes, nous voudrions affirmer que ces enfants s'étaient intégrés à leur milieu, celui des rues.

Nous pensons que cette illustration des enfants des rues de la part de notre interviewé, répondait de manière indirecte à notre question initiale de savoir : la PEP pouvait-elle survivre hors de la proximité ?

Pour conclure la Section, en considérant que nous avons défini la proximité comme un réseau de liens sociaux activés autour d'opportunités partagées (Chapitre 1.3) nous voudrions tenir le raisonnement suivant :

- Si nous pouvions montrer que les PEP se comportaient de la même manière que les enfants des rues pour survivre, à savoir s'intégrer à leur milieu,
- Nous en déduirions qu'à l'instar des enfants des rues, leurs rapports asymétriques avec leur milieu, en l'occurrence la proximité, étaient fondés sur la confiance et sur les échanges et qu'ils cristallisaient en unités d'efforts pour accomplir la tâche commune représentée par la transaction ou l'étape d'activité,
- Et nous en concluons en rappelant l'aspect volontariste mentionné plus haut, que les PEP procédaient à une stratégie d'intégration pour se maintenir en vie.

Nous poursuivrons dans la Section suivante l'analyse de cette conclusion en approfondissant l'idée de confiance et d'échange dans le processus d'adaptation par intégration de la PEP.

Fort de cette conclusion, nous voudrions pousser plus loin le raisonnement suivant :

---

<sup>183</sup> Nous écartons de notre propos la mendicité sur la voie publique et les cas d'exploitation d'enfants par les réseaux

En considérant que l'adaptation et l'intégration, décrites dans les termes des analyses plus haut, traduisent toutes deux des rapports de la PEP à l'environnement, enclenchés dans le but d'améliorer son aptitude à survivre

- Considérant que la PEP faisait appel dans son processus d'adaptation à des mécanismes et à des comportements organisationnels pour s'arrimer à l'environnement, nous l'avons vu dans le Chapitre 3,

Nous en déduisons qu'il peut être envisagé que lesdits mécanismes et comportements peuvent être également mis en œuvre pour servir d'outils et de facteurs à son processus d'intégration.

## 6.2. Le processus d'intégration économique mobilisant la confiance pour maintenir la PEP

Nous avons comparé dans la section précédente le processus de survie de la PEP à celui des enfants des rues et la comparaison nous a fait penser à l'idée de confiance et d'échanges qui prévalaient dans leur rapport à leur milieu et nous voudrions cerner dans quelle mesure cette situation vaut également dans le cas de la PEP.

Nous avons défini plus haut l'intégration comme le processus destiné à instaurer l'unité d'efforts entre les divers sous-systèmes pour accomplir la tâche commune de l'organisation, c'est-à-dire un cycle complet de transformation en considérant les transactions efficaces avec l'environnement (Donnadieu et Karsky 2004<sup>184</sup>, Rojot 2009)

Nous considérons pour illustrer notre propos que la tâche commune dont il s'agit consiste à réaliser des transactions de ventes, de chaussures par exemple, et que les sous-systèmes en question sont représentés par l'acheteur et le vendeur, en l'occurrence une PEP. Nous pensons que la proximité composée de l'acheteur et du vendeur fonctionne comme une organisation dans le sens de Weick (1995)

*La question qui vient tout de suite à l'esprit est : a-t-on besoin d'intégration pour vendre ou acheter des chaussures ?*

Pour y répondre, nous voudrions tenir l'analyse suivante :

---

<sup>184</sup> Donnadieu et Karsky 2004 \_ La systémique, Penser et agir dans la complexité. Paris, Editions LIAISONS

- Si nous considérons que pour vendre des chaussures, la PEP a besoin de mettre en œuvre un processus d'intégration avec son client, et que celui-ci traduit le besoin de compenser une vulnérabilité de sa part (Tessier et Tellier 1991)<sup>185</sup>,
- Si nous considérons également que la relation avec son acheteur fait partie de la proximité de la PEP
- Si nous présumons que les échanges et la confiance, à l'instar de ce que nous avons vu pour les enfants des rues, sont les deux expressions de l'intégration économique
- Nous en déduisons que la PEP met en œuvre la confiance pour valoriser des échanges aux fins de compenser une vulnérabilité de la proximité dans laquelle elle entend se maintenir.

Et nous en concluons que pour corroborer notre analyse, il nous reste à montrer que la confiance valorisant des échanges permet l'intégration de la PEP, en suppléant à la vulnérabilité de la proximité.

Nous allons étudier successivement dans les Divisions suivantes :

- La confiance suppléant à la vulnérabilité de la proximité dans la formation de l'opportunité.
- La confiance renforçant la position de la PEP pour compenser sa vulnérabilité.

Pour ce faire, nous mobiliserons de larges extraits de l'article que nous avons écrit sur la Confiance<sup>186</sup> et qui évoque dans ses illustrations le cas des habitudes des consommateurs sur le marché local des chaussures<sup>187</sup>.

### 6.2.1. La confiance suppléant à la vulnérabilité de la proximité dans la formation de l'opportunité

---

<sup>185</sup> TESSIER R. ET TELLIER Y. (1991) "L'écologie des populations d'organisations " dans R. Tessier et Y. Tellier, *Théorie de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements*, Québec, PUQ, 1991, p.231-274

<sup>186</sup> Raserijaona J 2015 "Redéfinir la confiance pour la TPE" in *La confiance en questions* (cité ci-dessous)

<sup>187</sup> Sophie Agulhon, Frank Guarnieri, Sonny Perseil, et Yvon Pesqueux (2015) *La confiance en questions*, L'HARMATTAN, collection Perspectives organisationnelles

Nous avons évoqué dans le Chapitre 2 que le caractère non objectif et incomplet de l'information représente une source de vulnérabilité de la proximité au regard du maintien de la PEP.

Nous voudrions montrer dans les Divisions suivantes que la confiance permet à la fois d'accepter la vulnérabilité, de combler le vide en matière d'information et de faciliter la capture de l'opportunité.

Pour reprendre les termes de notre article cité plus haut dans un ouvrage sur la Confiance, celle-ci joue le rôle de combleur de vide dans l'interdépendance des organisations, en l'occurrence dans notre illustration entre le vendeur et l'acheteur. Si nous considérons, car nous l'avons vu plus haut, que la PEP constitue avec la proximité un système social ouvert, alors nous pourrions avancer que la confiance en est le ciment. Ceci rejoint l'idée que la confiance est un élément essentiel qui complète les contrats incomplets (Lorenz, traduit par Haas, 1996)<sup>188</sup>.

#### 6.2.1.1. La confiance est définie dans la littérature comme un mécanisme d'acceptation de la vulnérabilité

Pour démarrer notre réflexion, nous choisissons de retenir la définition suivante de la confiance, qui répond assez bien aux trois situations évoquées plus haut : « un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions ou le comportement d'autrui » (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998)<sup>189</sup>.

En plaçant cette définition de la confiance dans le contexte d'un acheteur face à son vendeur PEP, nous pouvons avancer quelques remarques :

Les termes de cette définition dénotent une position de faiblesse que nous serions tentés de voir chez l'acheteur qui commerce avec un petit entrepreneur vendeur, une PEP en l'occurrence.

Nous pensons ici à toute la panoplie de références et de garanties, qui fait défaut chez la PEP, et pour lequel l'acheteur s'en remet avec optimisme à son vendeur : la marque, l'origine, la prescription, la possibilité de reprise, voire le service après-vente.

---

<sup>188</sup> Lorenz E., Haas S. (traducteur) (1996) « Trust, Contracts and Economic Cooperation », Revue Sociologie du Travail ISSN 0038-0296, vol 38, n°4, page 487 - 508

<sup>189</sup>

Dans cette illustration, nous parlions de vulnérabilité de la proximité dans laquelle lesdites informations n'avaient pas cours.

- La confiance est observée comme un mécanisme de confort de l'acheteur avec lui-même.

Nous voudrions rapporter ici le comportement de la femme malgache quand la chaussure de fabrication chinoise, dites « les chaussures chinoises », est apparue à Antananarivo à la fin des années 1980.

A cette époque, les marques BATA et AIGLE D'OR, qui fabriquaient sur place sous licence, jouissaient d'une grande notoriété, tandis que les chaussures chinoises se faisaient taxées « de finition peu soignée, sans matériau noble, en marge de la mode, et qui se décollent aux premières pluies ».

Mais la situation a évolué :

\_ Bata a perdu progressivement ses treize magasins pour disparaître au début des années 2000.

\_ AIGLE D'OR n'a gardé que quelques points de vente destinés à écouler les chutes de cuir de zébu, produites par son propriétaire, la famille Barday.

\_ La chaussure chinoise est désormais vendue à chaque coin de rues par des PEP, et des entreprises moyennes commencent à en faire l'importation.

D'après les récits de quatre femmes micro entrepreneures avec lesquelles nous nous sommes entretenus, nous avons observé comme suit ce qui a évolué :

\_ la confiance n'est pas générée par la relation entre l'acheteur et le vendeur pour venir conforter le choix de l'objet et la décision d'achat

\_ elle est restée dans l'acte d'achat en mettant en accord l'acheteur avec lui-même, le support (l'article) étant devenu accessoire dans la décision.

\_ et la confiance en se déportant de l'article et du vendeur, a fait évoluer les valeurs concernant les considérations de solidité, de mode et de prix. (Le prix avait été cité comme un référent de la qualité).

En d'autres termes, à leurs dires, le comportement de l'acheteur était passé

\_De « je fais confiance en Bata », se référant à l'article et à ce que représente la marque,

\_À « je me fais confiance quand j'achète (chinois ou autre) », l'article et la représentation d'une marque sont passés au second plan.

Nous observons à travers ce cas que grâce à la confiance, l'acheteur s'est sorti rasséréiné de son choix en faisant fi des considérations de qualité et de mode.

#### 6.2.1.2. La confiance observée traduit une volonté de muer en opportunité un processus de décision incomplet

Dans notre travail de recherche, nous avons demandé à une dizaine de femmes ayant acheté des chaussures chinoises, pourquoi elles les ont achetées chez des PEP ? Elles auraient pu les trouver aujourd'hui dans un magasin de mode, ayant pignon sur rues.

Les réponses les plus citées sont par ordre décroissant : le prix marchandé, la localisation du point de vente, l'accueil, la pointure idoine, le coup de foudre sur le produit.

Les points de vente PEP que nous citons ici sont des pavillons de ventes au marché, des étals de rues, une bâche sur des tréteaux de fer, ou l'arrière d'une camionnette.

Nous avons organisé par la suite une réunion d'échanges avec deux d'entre elles, en entretien ethnographique, afin de nous éclairer sur la lecture des réponses recueillies et elles nous ont expliqué ce qui suit :

<b>Arguments d'achat chez les PEP</b>	<b>Interprétations lors de la réunion d'échanges</b>
le prix marchandé	_ le prix marchandé est effectivement essentiel, mais c'est le fait qu'il a été marchandé et non le montant définitivement déboursé qui compte. Le marchandage est un processus pervers qui sous couvert de négociation tacite, implique l'une des parties dans la fixation d'un prix qui ne le favorise pas.

la localisation du point de vente	_ la localisation du point de vente est à prendre dans le sens « l'acheteur l'a rencontré sur son chemin » mais il n'est pas allé le chercher ni s'est détourné de son chemin pour le trouver.
l'accueil du vendeur	_ l'accueil précède et anticipe la décision d'achat : c'est le contact personnalisé du vendeur qui met souvent l'acheteur en position de vouloir acheter. Ce ne sont pas des arguments logiques, c'est juste des mots, une disponibilité affichée, l'influence du conseiller bienveillant et affable.
_ la peinture idoine et la couleur	_ la peinture idoine et la couleur sont interprétées comme un coup du sort ou un don du ciel car la TPE n'a pas toutes les peintures et toutes les couleurs. C'est le phénomène du coup de foudre.
_ le coup de foudre sur le produit	_ le coup de foudre est un concept confus, qui explique que la décision d'achat ne fait pas suite à un besoin conscient et préalable du produit

Tableau 2: Entretien ethnographique auprès de deux PEP

Nous remarquons à travers les arguments évoqués ci-dessus, que les critères et le cheminement de la décision d'achat ne s'inscrivent pas dans un construit réfléchi, ils relèvent du chaos, mais ils convergent vers le mot « opportunité » d'après les explications reçues : quels que soient les arguments évoqués, les femmes interviewées étaient confiantes que l'achat était une bonne opportunité.

A la lumière de ces lectures, quand nous disions plus haut que la confiance se manifeste au niveau de l'acheteur qui s'en conforte dans le bien-fondé de son acte d'achat, nous pouvons avancer qu'en fait la confiance absout en opportunité un processus de décision incomplet.

Et cette opportunité vaut également pour le vendeur PEP, dont la mission est d'identifier et de saisir les opportunités de vente.

### 6.2.2. La confiance renforçant la position de la PEP pour compenser sa vulnérabilité

Le marché de la PEP est un marché de proximité, dont l'un des attributs est d'être une communauté de pratiques bâtie sur la confiance.

La réflexion que nous voudrions poser est de savoir dans quelle mesure la confiance représente-t-elle à la fois le résultat et un des éléments du fonds de commerce de la PEP ?

Nous retenons dans la notion de fonds de commerce qu'elle matérialise et valorise la position de l'entreprise par rapport à sa clientèle : la PEP n'ayant pas d'enseigne ni de nom commercial, sa clientèle se réfère à l'ensemble de pratiques spécifiques supportées et valorisées par la confiance, cet « état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions ou le comportement d'autrui ».

Nous désignons par pratiques spécifiques le fait pour la PEP d'appliquer des standards de produits et de prix décalés par rapport à ceux du marché, de pratiquer des négociations par marchandage, de tenir compte du poids de la relation sociale de proximité, et d'accepter l'absence de garantie et de service après-vente.

#### 6.2.2.1. La confiance est définie dans son rôle de combleur de vide par la littérature

Nous voudrions appréhender le concept de combleur de vide, que la littérature associe au rôle de la confiance et à la définition de l'entrepreneur.

Nous retenons les points suivants de la description de Lorenz (1996) sur le rôle joué par la confiance dans les contrats incomplets.

- La confiance est un état psychologique qui intervient entre les co-contractants
- Elle continue dans le temps car elle aménage le cadre et la possibilité de (re)négocier la mise en œuvre des contrats incomplets qui laissent place à de l'incertitude

- Elle comble l'absence des éléments formels qui complètent une transaction d'achat vente, que sont les informations sur le produit et sur les garanties fournies.

Nous pouvons dire que ce rôle de la confiance décrit par Lorenz appliqué à la PEP, tient de la même manière dans la vente au comptant en magasin, où la confiance englobe la possibilité d'échanger ou de se renseigner plus tard.

D'autres publications mettent en avant le rôle de la confiance devant la vulnérabilité de l'environnement :

- Landa J.T. (1993)<sup>190</sup> décrit le rôle de l'entrepreneur en tant que combleur de vide dans les pays en développement face à l'insécurité contractuelle et à la faiblesse du dispositif juridique destiné à faire respecter les contrats. Son rôle de combleur de vide renvoie essentiellement à sa capacité à créer des réseaux d'échange personnalisés en vue de réduire le coût inhérent au respect des contrats. Nous présumons, mais nous pouvons le montrer, que ces réseaux d'échanges personnalisés reposent (au moins en partie) sur la confiance.
- Lorsque la confiance est décrite dans son rôle de réducteur de la complexité sociale (Luhmann N, Bouchard S., 2006)<sup>191</sup>, elle nous renvoie à l'incapacité d'appréhender dans sa dimension et dans ses détails la complexité sociale. Elle comble le vide laissé par l'absence d'informations et l'insuffisance de moyens d'actions, et réduit ainsi la perception de la complexité sociale qu'elle ne simplifie pas pour autant.

#### 6.2.2.2. La confiance observée intervient comme combleur de vide dans la décision d'achat

L'observation du cas sur les « chaussures chinoises », nous donne une interprétation particulière du rôle de la confiance dans la transaction d'un acheteur face à son vendeur PEP : la confiance se présente comme un mécanisme de couperet dans l'acte ou la décision de l'achat. Les deux remarques ci-après confortent cette remarque :

---

<sup>190</sup> Landa, J. T. (1993). Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement: le réseau ethnique, organisation économique. Esprit d'entreprise, Cultures et Sociétés, Maxima Laurent du Mesnil.

<sup>191</sup> Luhmann. et Bouchard S. (2006) « La Confiance , Réducteur de la complexité sociale », *Economica*

- Les PEP se caractérisent par leur mobilité qui s'apparente parfois à de la précarité, ce qui interdit à l'acheteur toute assurance de reprendre une relation après l'achat. Nous dirions ainsi que dans la transaction avec la PEP, à la différence de Lorenz (1996), la confiance joue le rôle d'une mécanique qui, en renvoyant l'acheteur à lui-même, met fin à toute velléité de (re)négociation ultérieure.
- Par ailleurs, dans nos discussions au cours de l'observation, la décision d'achat face à un vendeur PEP ne mentionne pas de calcul ni de valeurs quantifiées, qui auraient pu supposer un début de processus réfléchi et coordonné. L'observation a conclu que le même acheteur aurait choisi d'acheter un autre article ou de ne pas acheter, s'il était venu le lendemain.

Ces observations mettent en avant le fait que la confiance intervient dans la décision d'achat pour combler le vide d'informations, de relations après l'achat, et de calculs sur le bien-fondé du choix.

### 6.2.2.3. La confiance observée agit comme un raccourci de l'environnement

Nos observations sur le rôle de la confiance dans l'acte d'achat trouvent leur écho ou leur pendant dans le comportement de la PEP, le vis-à-vis vendeur.

Nous avons tenu une série d'entretiens ethnographiques auprès de trois PEP vendeurs d'articles de confections et d'accessoires de mode, autour de la question : comment se comportent les PEP devant le rôle de la confiance observé dans les processus d'achat de leurs clients, décrits ci-après :

<b>Rôles de la confiance dans les processus d'achat des acheteurs</b>	<b>Réponses sur les comportements des PEP vendeurs</b>
La confiance conforte la décision d'acheter ou de ne pas acheter, l'article étant devenu accessoire dans la décision.	Effectivement, les PEP privilégient dans leur approche l'emplacement et l'attraction de leurs étals ou de leurs vitrines, au détriment du choix des articles offerts.  Le vendeur ne pratique pas de publicité ni de promotion d'articles

<p>La confiance intervient entre l'acheteur et lui-même</p>	<p>Il est souvent remarqué que dans les discussions de vente, le point pour le vendeur est de convaincre son acheteur que celui-ci a raison dans sa décision comme dans son choix.</p>
<p>Le processus de choix ou de décision d'achat de l'acheteur face à un vendeur PEP ne s'appuie pas sur des calculs ou des valeurs quantifiées</p>	<p>Même raisonnement pour le marchandage : d'un côté le prix est significatif de la valeur du produit (sans lien avec le coût ou la marge à réaliser) mais de l'autre, l'acheteur doit penser avoir emporté la dure négociation,</p>
<p>Le processus d'achat s'interdit d'envisager des possibilités de (re)négociation après l'acte d'achat, qui auraient pu activer la confiance</p>	<p>Pour la PEP, la vente est un acte one shot, il n'est pas question de reprendre ou d'échanger. D'ailleurs, la délivrance d'un reçu de règlement est une pratique rare.</p>
<p>Quels que soient les arguments évoqués, les femmes interviewées étaient confiantes que l'achat était une bonne opportunité.</p>	<p>La PEP n'a pas à comprendre l'acheteur, ni à comprendre la destination ou l'adéquation du produit qu'il vend : l'acheteur veut se faire plaisir en achetant, et il faut l'y aider afin de conclure la vente.</p>

Tableau 3: Entretiens ethnographiques auprès de trois PEP vendeurs d'articles de confections et d'accessoires de mode

Le vendeur PEP ne cherche pas à capitaliser sa connaissance du marché : d'après nos observations, son marché est éphémère car la cible client est une opportunité de passage et la décision d'achat aléatoire. En outre, la vente n'étant pas liée à l'adéquation du produit, le vendeur peut se passer de suivre en permanence et avec précisions les caractéristiques et les

variations de son environnement : pour la PEP, la confiance joue le rôle de raccourci de l'environnement.

#### 6.2.2.4. La confiance observée est un ressort interne dans le fonctionnement de la PEP et un moyen d'acceptation de risque

En procédant au raccourci de son environnement, la confiance conforte le très petit entrepreneur dans son comportement d'entrepreneur que les théoriciens définissent par rapport à l'affrontement au risque (Richard Cantillon\_1726).

Au plan interne, la confiance joue le rôle de ressort interne dans l'ajustement mutuel, qui est le mode de fonctionnement et d'organisation de la PEP (Mintzberg, 2010), car la relation de confiance fondée sur des relations personnelles ou sur des pratiques de coopération dans la communauté (Baudry, 1994)<sup>192</sup>, peut remplacer les procédures dans la coordination et l'exécution des tâches.

Pour résumer, l'exercice de ce ressort interne qu'est la confiance, revêt un aspect d'acceptation de risque, car il permet à la PEP d'aligner son fonctionnement et son comportement aux aléas de son environnement, le changement étant trop rapide, complexe et imprévisible pour qu'elle puisse les adapter.

#### 6.2.3. Les limites de la mobilisation de la confiance dans l'aptitude à la survie de la PEP

Nous récapitulons comme suit les hypothèses que nous avons formulées sur le rôle de la confiance à différents stades du processus d'intégration de la PEP :

- La confiance est définie comme un mécanisme d'acceptation de la vulnérabilité, mais elle peut être aussi un raccourci gagnant de la décision d'achat.
- Elle peut traduire une volonté de muer en opportunité un processus de décision incomplet
- Elle intervient comme combleur de vide dans la décision d'achat
- Elle agit comme un raccourci de l'environnement
- Elle fait ressort interne dans le fonctionnement de la PEP

---

<sup>192</sup> Baudry B. (1994) « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », Revue Sociologie du Travail, vol 36, n°1, page 43 - 61

- Et elle représente un acte d'acceptation de risque

En nous appuyant sur ces hypothèses que nous avons illustrer d'exemples, nous proposons la définition suivante de la confiance :

- Au niveau individuel, la confiance pour la PEP peut être définie comme un état psychologique qui permet de prendre une décision, de faire une action ou d'adopter un comportement, de manière volontaire et consciente, en toute connaissance de cause, en faisant fi d'informations ou de variables qui auraient pu les justifier de manière rationnelle par rapport à l'objectif fixé.
- Au niveau du groupe d'acteurs, la confiance est un mode de fonctionnement dans un mécanisme de coadaptation à l'environnement
- Au plan de l'entrepreneuriat, la confiance est un ingrédient de l'acte d'entreprendre

Cette définition montre l'importance de la confiance dans le processus d'intégration de la PEP, nous renvoyant au raisonnement suivant :

- Nous avons comparé le cas de la PEP à celui des enfants des rues, en en concluant que l'on ne pouvait pas envisager la PEP survivre sans la proximité
- Nous avons montré plus haut que l'intégration est le mode d'adaptation de la PEP à la proximité
- Nous avons considéré que l'intégration de la PEP lui permet de compenser la vulnérabilité de la proximité en tant qu'environnement de sa survie

Nous en déduisons que la confiance au sein de la proximité est un facteur obligatoire à la survie de la PEP.

Et nous en tirons ses limites sous la forme du questionnaire suivant :

- Nous verrons dans la Partie 3 que nous proposons de substituer la complicité à la confiance dans le fonctionnement de la PEP dans son processus de survie.
- La complicité revêtant une connotation de calcul et d'intérêt partagé, *est-ce à dire que la confiance peut évoluer sans remettre en cause le système social que sont la PEP et la proximité ?*
- Nous avons mentionné dans notre problématique, que la PEP doit rester petite pour survivre, nous verrons dans la Partie 3 que le terme « petit » est relatif et évolue avec

l'environnement actuel, en l'occurrence avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Si le nombre de lieux de formation de l'opportunité devenait important, si les transactions allaient de plus en plus vite, la confiance changera-t-elle de forme ou entraînera-t-elle la PEP vers sa disparition ?

- Enfin, il y a lieu de se poser cette dernière question si on considérait qu'avec les TICs la vulnérabilité de la proximité due à l'incomplétude et à l'imprécision des informations allait être levée.

Pour conclure la Section, nous dirions que la confiance devrait être appréhendée dans ses attributs et dans ses interrelations dans le système social que constitue la proximité.

Cette recommandation nous amène à redéfinir la proximité comme un système social ouvert composé de la PEP, de ses parties prenantes, des autres entrepreneurs non concernés par l'activité et de leurs interrelations, et qui est bâti sur le socle de l'opportunité, du lien social et de la confiance.

Nous aurons l'occasion de corroborer cette définition qualifiée d'élargie dans la Partie 3 de notre étude.

### 6.3. L'intégration collective devenue coadaptation

Nous avons annoncé plus haut que nous voulions retenir dans notre étude deux motivations qui expliquent pourquoi la PEP veut engager un processus d'intégration :

\_ la recherche de l'opportunité que nous avons vue dans la Section précédente

\_ et la dépendance sur les ressources.

Nous avons remarqué au cours de notre parcours à observer des PEP que la recherche d'opportunité est une démarche individuelle, une PEP initiant le mouvement pour l'identifier, auquel se joignent une ou quelques autres. Mais le mouvement relève d'initiatives non coordonnées qui s'adressent à des parties prenantes choisies par les circonstances.

Dans les sections précédentes, quand nous parlions de stratégie d'intégration, nous pensions au fait de la PEP, les parties prenantes ne faisant qu'adhérer.

La deuxième raison d'engager un processus d'intégration est différente, car elle active un mouvement collectif de la PEP et de ses parties prenantes, voire d'autres PEP de son secteur d'activités ou de sa zone d'intervention, pour s'occuper ensemble de leur problème de dépendance des ressources.

Nous parlerions ainsi d'intégration collective pour signifier que plusieurs acteurs dans une même période de temps enclenchent des actions en tendant à s'intégrer les uns aux autres et à leur environnement dans le but de gérer collectivement leurs ressources. Il convient de souligner que notre étude ne considère dans ces dernières que celles qui viennent d'eux-mêmes, soit de leur production commune soit de leurs interactions, ou sur lesquelles ils peuvent exercer le contrôle.

A la lumière de cette précision, nous dirions que l'intégration collective vise dans le cas d'une PEP, à s'arrimer aux parties prenantes dont elle dépend pour ses ressources, d'un côté pour s'assurer de l'accès à ces dernières, et de l'autre pour s'ajuster avec d'autres organisations dans le but de se les partager au mieux.

Nous avons aussi observé qu'à un certain moment, les acteurs en présence ont, semble-t-il, atteint un certain équilibre et tendent à fermer le système pour eux : nous appellerons cette étape celle de la co-adaptation.

Nous allons étudier dans les Divisions suivantes respectivement la phase de l'intégration collective et celle de la coadaptation

### 6.3.1. L'intégration collective autour de la dépendance sur les ressources

Nous adhérons aux publications qui décrivent que des mouvements au niveau de populations ou de communautés d'organisations peuvent tendre à se former pour la survie de ces dernières poussées par leur dépendance sur les ressources (Pfeffer et Salancik 1978)<sup>193</sup>.

Nous avons à l'esprit le cas de Mr Naivo de l'atelier de confection d'habillement professionnel: réception de la commande reçue de son client, il avait initié un mouvement avec ses parties prenantes, qui pour les tissus, qui pour les accessoires, ou la main d'œuvre, ou l'avance en trésorerie, lesquelles s'étaient mises en action pour que les ressources nécessaires à la

---

<sup>193</sup> Pfeffer J. et Salancik G.R. 1978, The external control of organizations. A resource dependence perspective, New York, Harper and Row

réalisation de la commande soient prêtes en temps et en heure. Derrière ce mouvement, il y avait un changement d'organisation en termes de structure, de comportements, de rythme d'exécution, de coordination et de contrôle.

Cette illustration soulève deux remarques :

\_ du fait de la complexité de son environnement, la proximité, Mr Naivo gardait-il, entre deux commandes à exécuter, un lien avec ses parties prenantes constituant avec eux une sorte de réseau dormant pour pouvoir les activer au moment voulu ?

\_ du fait de l'instabilité de son activité, Mr Naivo n'entretenait pas de relations suivies ni formatées avec ses fournisseurs de ressources, et nous nous demandions comment arrivaient-ils à convenir rapidement au cours de discussions des conditions à appliquer ?

Nos deux remarques à force de discussions avec l'intéressé, allaient trouver leur explication dans un état de l'intégration collective. Nous parlons bien d'un état qui traduit le résultat des actions des acteurs concernés pour rester en contact en vue de s'occuper collectivement de ressources pour lesquelles ils dépendent les uns des autres. Leur situation nous renvoie à une organisation dont nous avons essayé de cerner le fonctionnement à travers les littératures mobilisées dans les lignes suivantes.

Ces dernières disent de ces acteurs que leurs organisations ne sont pas tant des entités sociales concrètes que des processus d'organisation qui produisent et s'échangent des supports suffisants pour continuer à vivre, leur activité principale et la plus critique étant de constituer une coalition suffisamment importante pour assurer leur survie (Parsons 1960)<sup>194</sup>.

Elles disent également qu'il y avait un mécanisme rétribution-contribution qui réglait la participation de chaque acteur à la coalition dont l'organisation activait des marchés où s'échangeaient influence et contrôle. L'organisation n'avait pas d'intérêts acquis ni de buts généraux partagés de tous les participants, simplement ceux-ci participaient si leur rétribution était suffisante (March et Simon 1958)<sup>195</sup>.

Nous disions plus haut que nous avons remarqué dans nos observations, qu'à partir d'un certain niveau d'échanges entre les acteurs ou peut-être à partir d'une durée de fonctionnement

---

<sup>194</sup> Parsons T 1960, Structure and process in moderne society, Chicago, The free press

<sup>195</sup> March J. et Simon H.A. 1958, Organizations New York John Wiley and sons

commune, ces derniers avaient tendance à fermer le système social qu'ils constituaient et continuaient d'évoluer sous la forme d'une coadaptation.

### 6.3.2. Le maintien de l'état de dépendance sur les ressources par la coadaptation

A la fin de la Division nous disions que les acteurs de l'intégration collective avaient tendance à fermer le système social qu'ils constituaient dans le sens de Katz et Khan (1966)<sup>196</sup>.

Nous ne comprenions pas pour quelle raison ils procédaient de la sorte.

Nous sommes revenu auprès de Mr Naivo pour analyser le phénomène et il nous avait expliqué que les acteurs ne fermaient pas leur système mais ils avaient appris à fonctionner ensemble depuis un certain temps à tel point qu'ils éprouvaient de la réticence à travailler avec de nouveaux venus.

Nous avons dû rencontrer deux de ses fournisseurs avant que nous comprenions qu'à force de travailler ensemble, ils avaient mis en place de manière tacite une sorte de mode opératoire qui leur permettait de gagner du temps et de l'efficacité dans leurs actions et qui finissait par les fidéliser les uns aux autres.

Ce phénomène nous renvoyait au mécanisme des tendances isomorphiques : les organisations tendaient vers l'« organisation optimale » qui facilitait leur survie (Hannan et Freeman 1967).

Ce qu'il nous apprenait par contre, c'était que les organisations ayant atteint le même niveau de pratiques et de comportements vers l'organisation optimale, avaient tendance à se regrouper et à se suffire à elles-mêmes.

C'était un phénomène intéressant qui semblait affirmer que les organisations isomorphes tendaient à adopter un comportement discriminatoire vis-à-vis des autres moins avancées, mais nous n'avions pas à ce stade les moyens de le corroborer de manière scientifique.

Nous présumons que les acteurs dont les organisations « se suffisaient à elles-mêmes », évoluaient dans une sorte de coadaptation que nous avons décidé de cerner dans les paragraphes suivants.

---

<sup>196</sup> KATZ D. et KAHN R. (1966) "The Social Psychology of Organizations ». L Wiley

### 6.3.2.1. Définition de la coadaptation de la PEP

En usant de métaphore, nous avons montré dans notre travail que des petites entreprises malgaches que nous avons baptisées “petites entreprises de proximité” ou PEP représentent une espèce d’organisations qui survit collectivement mais dont les individus sont éphémères et variables.

Nous avons également baptisé « co-adaptation » le phénomène que les PEP ont ainsi montré d’assurer leur maintien individuel par leur survie collective avec leurs parties prenantes.

Nous présentons ci-après le cheminement de notre démarche de recherche sur le phénomène.

- Notre premier questionnement est de savoir si on peut parler de processus de co-adaptation.

Au niveau de la petite entreprise, nous définissons la co-adaptation comme étant l’action et le processus d’aligner ses variables structurelles, stratégiques et environnementales avec celles de ses parties prenantes, dans un ensemble que nous appellerons « l’organisation commune » qui fonctionne comme une seule organisation dans le but de se mouvoir comme une entreprise globale inclusive des dites parties prenantes.

Les publications scientifiques ont constaté que l’aptitude à la survie d’une organisation renvoie à l’alignement harmonieux de ses variables structurelles, de ses variables stratégiques et de ses variables environnementales (Mintzberg 2010). Nous avons appliqué cette définition à l’organisation commune constituée par la petite entreprise et ses parties prenantes qui de ce fait présentait une aptitude à la survie.

- Notre deuxième questionnement est de savoir pourquoi les PEP choisissent-elles la co-adaptation au lieu de rechercher la croissance individuelle à l’instar de toute PME ?

Les PEP sont adaptées à l’environnement, ainsi que nous le montrent les statistiques citées plus bas, mais à la différence des petites entreprises décrites dans la littérature, elles ne durent pas, elles ne grandissent pas, et leurs activités sont variables.

Ce phénomène que nous attribuons dans notre étude aux « imperfections » de la PEP explique à première vue le fait qu’elle se tourne vers la survie collective avec ses parties prenantes pour rechercher son maintien individuel. Mais il s’agit là d’une hypothèse théorique, que nous

corroborerons dans la Partie 3 avec l'observation des comportements de PEP de la production laitière de la région d'Antsirabe (Madagascar).

Par la corroboration de l'hypothèse théorique, nous montrerons que leur organisation commune peut utiliser les interactions de ses organisations composantes pour créer, développer et exploiter des foyers d'opportunités, à l'instar d'une entreprise « globale ».

Dans les sections suivantes, nous voudrions parler de la co-adaptation au plan organisationnel

#### 6.3.2.2. La co-adaptation organisationnelle déployant une organisation commune efficace

A l'instar de toute entreprise, la PEP travaille avec des parties prenantes dans le cadre d'activités qui varient dans leur récurrence et dans leur niveau de formalisation. Nous voulons mobiliser ci-après des publications scientifiques afin de cerner dans quelle mesure l'organisation commune constituée par la PEP et ses parties prenantes peut être qualifiée d'organisation efficace.

Dans notre étude nous désignons par parties prenantes les clients, les fournisseurs, les prestataires, les administrations et les autres entreprises qui sont concernés par l'activité de la PEP observée.

Les parties prenantes sont mobilisées autour de l'activité de la petite entreprise à des fins de mutualisation ou de synergie par rapport à la création, au développement et à l'exploitation de foyers d'opportunités.

- L'organisation commune est une organisation au sens théorique du terme

L'organisation commune constituée est une organisation au sens de Katz et Khan (1966) : elle est un système social ouvert qui consiste en des activités entrelacées structurées d'un certain nombre d'individus, les parties prenantes, complémentaires ou interdépendantes en regard d'un but ou objectif commun., en l'occurrence la création, le développement et l'exploitation de foyers d'opportunités mentionnés plus haut. Leurs activités sont répétitives, d'une certaine durée et limitée dans le temps et dans l'espace.

Elle correspond également à l'organisation définie par Weick (1995) pour lequel l'acte d'organiser se résume, au moyen des concepts de comportements inter reliés, de doubles

interacts et de règles d'assemblage, à assembler des actions indépendantes continues dans des séquences raisonnables qui généreront des résultats raisonnables à partir de perceptions d'un environnement toujours ambigu et susceptible de multiples interprétations. L'organisation commune peut ne pas exister de manière formelle, ce qui est le cas, car selon Weick, les organisations sont un mythe, seuls existent des événements liés ensemble par des cercles de causalité.

- L'organisation commune est une organisation efficace

Une organisation efficace est celle qui satisfait aux demandes de l'environnement qui lui accorde alors son soutien qui lui-même conditionne sa survie (Rojot 2009). Cette définition de l'efficacité organisationnelle s'applique à l'organisation commune dont les organisations composantes s'arrangent au travers de leurs interactions à se soutenir mutuellement.

Nous considérons l'environnement ainsi mentionné dans ses deux niveaux cités ci-après :

- Le système total des individus et organisations interconnectés entre eux et avec la PEP, concernés par les transactions de cette dernière
- L'ensemble des individus et organisations avec lesquels la PEP concernée agit directement.

Concernant le troisième niveau, en l'occurrence celui de l'environnement « agi » qui est la perception et la représentation de l'environnement par la PEP, nous l'étudierons dans la Section suivante.

Nous avons montré dans cette Section que la PEP procédaient à l'intégration collective pour identifier et capturer l'opportunité née de leurs relations et de leurs interactions, puis dans certaines situations d'isomorphisme, à la coadaptation pour tirer avantage de leur mutualisation et de leur synergie.

#### 6.4. L'intégration stratégique de la PEP activant la mobilité permanente des proximités agies

Nous avons posé dans les sections précédentes que la PEP recourait à l'intégration collective et à la coadaptation pour assurer son maintien individuel, étant donné ses imperfections. Il

s'agissait là d'une assertion qui tenait par le raisonnement mais qui demande à être corroborée (voir la Partie 3).

Quand nous parlons d'intégration ou de coadaptation, nous faisons obligatoirement référence à l'environnement qu'au début du chapitre nous avons décidé de ramener au périmètre de la proximité.

Nous voudrions étudier dans cette Section la relation entre l'intégration et les proximités agies, le troisième niveau mentionné dans les publications pour définir l'environnement.

#### 6.4.1. L'influence de l'intégration sur la formation des proximités agies

Nous voudrions montrer la relation entre l'intégration et les proximités agies, en procédant à l'analyse ci-après :

\_ En considérant que la proximité est un réseau de liens sociaux activés autour d'opportunités partagées, ainsi que nous l'avons vu dans la Section 1.3.4.3

\_ Si nous présumons que l'intégration permet d'identifier et de nouer des liens sociaux et de les former en réseau, nous en déduisons qu'elle contribue à former la proximité relationnelle.

\_ Si nous pouvons montrer que lorsque la PEP choisit et active la collaboration avec les acteurs de la proximité relationnelle, elle s'appuie sur son interprétation de la proximité, en l'occurrence sur la proximité agie.

\_ Nous en concluons que la proximité agie aide à activer la proximité relationnelle formée par l'intégration.

*Dans le sens inverse, l'intégration forme la proximité relationnelle activée par la proximité agie.*

*Et par extension, nous dirions que l'intégration se conjugue avec la proximité agie pour développer la proximité relationnelle.*

Les échanges au cours de l'interview de Mr Naivo établissaient qu'avant de les approcher, il choisissait les aides à recruter et les fournisseurs à contacter en fonction de l'image qu'il se faisait de leurs relations et des réactions prévisibles du vis-à-vis à son contact.

Ensuite la fermeté et le niveau de ses exigences tenaient compte de son interprétation de la situation qui prévalait en termes de remplaçabilité, d'efficacité et de fiabilité de ses interlocuteurs.

Pour résumer, Mr Naivo choisissait et activait la collaboration avec les acteurs de la proximité relationnelle en s'appuyant sur son interprétation de la proximité, en l'occurrence sur la proximité agie.

Cette faculté de choisir introduit l'idée de stratégie dans sa démarche.

## 6.4.2. La mobilité permanente de la proximité agie

### 6.4.2.1. La mobilité permanente de la PEP dans sa recherche de l'équilibre

La recherche continue de l'équilibre à travers l'alignement des variables structurelles, stratégiques et environnementales, traduit l'aléa lié à la formation des niches et oblige la PEP à se maintenir en lien étroit avec les acteurs de l'organisation commune citée plus haut.

Mais comme les niches se forment également à partir des interactions entre les acteurs, ce lien se rapproche de l'état de symbiose, nous permettant d'avancer que la PEP procède par intégration dans sa stratégie d'adaptation.

L'adaptation de la PEP à son environnement se fait par intégration à des proximités multiples, notamment économique, institutionnelle, socio-culturelle, et relationnelle, dans lesquelles elle est à la fois actrice et objet, ce qui limite d'autant plus son contrôle sur la formation de niches.

Pour terminer cette réflexion qui tend vers la complexité, nous préférons évoquer la perspective de sélection naturelle (Hannan et Freeman 1977) pour désigner la part d'aléas et d'inconnu dans les conditions de formation des niches de survie de la PEP.

Au plan de l'organisation, nous avons signalé plus haut que le mouvement continu de recherche de l'équilibre nous fait penser à la trame causale complexe d'Emery et Trist (1964) qui précise que la dynamique ne vient pas des interactions mais du champ lui-même, les règles du jeu changent, les valeurs et les mouvements des pièces de l'échiquier aussi, la dynamique des entreprises créant elle-même leur propre perturbation (turbulence field).

Nous en concluons que la PEP dans sa recherche de l'équilibre pour son adaptation, est en continuelle mobilité interne dans son organisation, sa structure et son comportement par rapport à son environnement de parties prenantes et au contexte de ses opérations avec ces dernières.

Nous voudrions proposer ci-après la cartographie de la mobilité interne ainsi décrit.

#### 6.4.2.2. La cartographie de la mobilité interne de la PEP dans son processus d'intégration

Dans la problématique PEP, nous avons observé que tout était instable et variable mais nous continuons à penser que la PEP est une forme adaptée de la petite entreprise et nous le corroborerons dans la Partie 3.

Pour rechercher de manière continue son équilibre, dans son adaptation tronquée à un environnement instable et variable et à une proximité complexe, nous présumons que la PEP exécute une stratégie d'intégration qu'elle déploie sous la forme de continuum d'un coin à l'autre de la cartographie ci-après.

Nous voulions restituer l'idée à travers cette dernière que la PEP pouvait naviguer et se transformer continuellement car nos analyses précédentes ne relevaient pas de frontière entre les types d'intégration qu'elle pratiquait, de même entre les modes d'adaptation qu'elle appliquait. Elle passait de l'un à l'autre selon les contextes qui se présentaient.

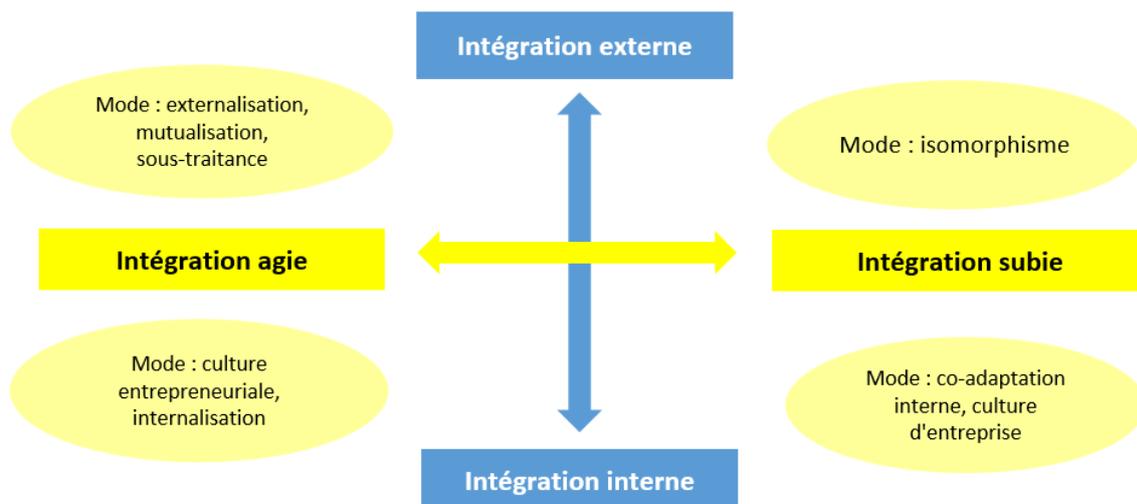


Figure 6: Type d'intégration et mode d'adaptation des PEP

Les modes d'adaptation de la PEP par intégration se distinguent les uns des autres par le dosage de leurs paramètres :

\_ ainsi l'intégration dans une proximité peut être agie ou subie, avec le rôle d'acteur ou à l'état d'objet pour la PEP.

\_ elle peut être interne ou externe, dont la frontière, nous l'avons vu dans le cas de l'organisation globale, peut être mouvante.

Ils mettent en œuvre ou subissent des processus mais toujours tendent vers l'organisation optimale réunissant les conditions qui conviennent à leur aptitude à la survie.

Nous voudrions conclure cette Section en revenant sur le caractère variable et instable de la PEP : cette cartographie fait penser qu'il constitue un facteur pour à la fois accompagner et permettre la navigation et la mutation de cette dernière de manière continue, au gré des circonstances de création de l'opportunité qui n'ont ni règles ni but (Desreumaux 2010).

Nous aurons à le corroborer dans la Partie suivante.

## Conclusion de la Deuxième Partie

Nous avons montré dans cette deuxième Partie, que pour survivre, les PEP déployaient une dynamique d'intégration à la proximité, développant des niches de survie en combinant avec leurs parties prenantes des comportements d'organisation, des ressorts internes, des pratiques d'entreprises et des comportements d'entrepreneurs.

Dans une perspective statique, les publications que nous avons mobilisées montraient leur aptitude à la survie, à travers leur capacité à aligner leurs variables structurelles à leurs variables environnementales et à leurs variables stratégiques (Mintzberg 2010), mais le phénomène évoqué dans notre problématique n'en était que partiellement expliqué. En effet, le processus qu'elles mettaient en œuvre pour procéder à l'alignement de variables ainsi décrit leur imposait de rester éphémères, mobiles, changeantes et petites, ce qui nous a conduit à formuler notre hypothèse théorique de « maintien individuel de la PEP par la promotion de sa survie collective avec ses parties prenantes ».

L'hypothèse théorique que nous avançons vise à donner une explication cohérente et logique qui lèverait la contradiction apparente entre, pour user de métaphore, une espèce d'organisations adaptée à l'environnement et ses individus inaptes à durer et à grandir.

Pour nous permettre de mener notre étude avec une approche écologique et pour pouvoir mettre en œuvre la méthode hypothético-déductive avec efficacité, nous aurons besoin de poser que les PEP constituent une population homogène d'organisations dans le sens de McKelvey 1979. Nous le confirmerons avec la définition scientifique de la PEP que nous énoncerons dans la conclusion de notre travail de thèse.

Troisième Partie : La corroboration empirique  
et les enseignements théoriques de notre étude

Les PEP présentent des attributs qui sont des facteurs d'aptitude à la survie, mais leur processus d'adaptation contredit par deux aspects ce que les publications scientifiques disent de l'adaptation : elles s'adaptent à la proximité qui leur tient lieu d'environnement, et elles s'adaptent par un processus d'intégration.

Ces deux différences, nous l'avons vu, induisent leurs particularités d'organisations éphémères, variables et de petite taille, qui sont en contradiction apparente avec leur aptitude à la survie.

Pour faire avancer notre travail de recherche, nous avons choisi d'appliquer la démarche suivante :

\_ Dans un premier temps, nous avons formulé une hypothèse théorique portant sur le maintien individuel par la survie collective de la PEP avec ses parties prenantes, qui à notre sens, complète l'explication apportée par les publications scientifiques à notre problématique. Nous avons procédé à des observations ethnographiques de petites entreprises de proximité et de leurs parties prenantes pour la corroborer

\_ Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthode d'observation qui nous a paru la plus adaptée pour supporter notre travail de corroboration.

Ces deux points feront l'objet du chapitre 7 intitulé « NOTRE HYPOTHESE THEORIQUE ET LA METHODE D'OBSERVATION APPLIQUEE »

\_ Puis nous restituerons les matériaux empiriques recueillis au cours de nos observations dans les chapitres 8 à 11.

8\_NOS RESTITUTIONS CONCERNANT LES OPPORTUNITES NEES DES IMPERFECTIONS DE L'ENVIRONNEMENT. LE CAS DE LA PROXIMITE INSTITUTIONNELLE

9\_ NOS RESTITUTIONS CONCERNANT LES SOUS-MARCHES D'OPPORTUNITES ALEATOIRES. LE CAS DE LA PROXIMITE ECONOMIQUE

10\_ NOS RESTITUTIONS CONCERNANT LES NICHES DE REPRODUCTION DE L'OPPORTUNITE. LE CAS DE LA PROXIMITE SOCIO-CULTURELLE

11\_ NOS RESTITUTIONS CONCERNANT LES PROXIMITES AGIES, FOYERS DE SURVIE COLLECTIVE ;

Nous avons pensé que notre proposition d'explication de la problématique, confortée par l'hypothèse théorique corroborée, pourrait avoir du sens hors des particularismes locaux qui caractérisaient les PEP. Nous avons ainsi décidé d'explorer les enseignements qui pouvaient en être tirés dans le chapitre 12, intitulé « LES ENSEIGNEMENTS TIRES DE NOTRE PROPOSITION ».

# 7. Notre hypothèse théorique et la méthode d'observation appliquée

## 7.1. Notre hypothèse théorique

*Les PEP se forment grâce à des opportunités nées des imperfections des environnements, qu'elles exploitent sous la forme de sous-marchés résiduels. Elles se maintiennent en intégrant des proximités agies qu'elles transforment en niches de reproduction de l'opportunité dans une perspective de survie collective avec leurs parties prenantes. Leur mode d'adaptation ainsi décrit leur requiert de rester petites, éphémères et variables dans leurs activités.*

### LES SOUS-HYPOTHESES THEORIQUES ADJACENTES

Pour des raisons pratiques, afin de nous permettre de l'étudier dans ses différents aspects et ses diverses particularités, nous l'avons décomposé en quatre sous-hypothèses :

- *Les PEP se forment grâce à des opportunités nées des imperfections des environnements.*
- *Elles se forment en exploitant des standards marginaux de gouvernance, de production et de ressources qu'elles partagent avec leurs parties prenantes pour développer des proximités agies sous la forme de sous-marchés résiduels de durée et de dimension aléatoires.*
- *Elles se maintiennent grâce aux niches de reproduction de l'opportunité activées par la proximité relationnelle*
- *Elles se maintiennent en intégrant des proximités de pratiques relationnelles qu'elles consolident en périmètre de survie collective dont le catalyseur est la complicité*

## 7.2. Les objectifs assignés à notre méthode d'observation

Nous voudrions rappeler l'enjeu de notre méthode d'observations à la lumière d'une part des enseignements que nous avons tirés de la Partie 2 axée sur le positionnement théorique de notre proposition et considérant la formulation de notre hypothèse théorique énoncée plus haut.

La méthode d'observations que nous avons appliquée se devait de répondre aux trois objectifs suivants :

- elle devait appréhender des entreprises et non une entreprise
- elle devait s'intéresser à des processus et des comportements et non à des entités
- elle devait « coller à la réalité » conformément aux recommandations des littératures sur la « grounded theory » (Glaser et Strauss, 1973)<sup>197</sup>

### ❖ Objectif 1 : appréhender des entreprises dans le sens de Julien

Nous avons choisi de positionner notre étude dans le champ de recherche de l'entrepreneuriat PME confirmé par Pierre-André Julien<sup>198</sup>. Ce choix nous invite à appliquer ses recommandations dans notre approche.

- Il constate que la simple analyse de cas isolés d'entreprises ne peut pas fournir de réponses satisfaisantes. Tout en tenant compte de la durée et de l'environnement économique national et mondial, il faut considérer l'entrepreneuriat comme un comportement collectif, porté par un milieu territorial favorable.
- Pour appréhender l'entrepreneuriat, il conseille de ne pas nous limiter à la simple observation de quelques entreprises, mais élargir l'analyse comme le font Holmes, Maigret ou Guillaume de Baskerville dans la littérature policière qui prennent en compte le problème des inégalités, le degré de permissivité et les conditions de délinquance sociale.
- Il nous faut ainsi remonter aux diverses complicités entre les acteurs socioéconomiques et analyser les conventions et la culture entrepreneuriale à la base du dynamisme régional.

---

<sup>197</sup> GLASER B. G. et STRAUSS A. L., 1973, The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, Eldin, CHICAGO

<sup>198</sup> Julien P-A (2005), Entrepreneuriat Régional et Economie de la connaissance, Une métaphore des romans policiers, Presses de l'Université du Québec, Québec

- ❖ Objectif 2 : s'intéresser à des processus et des comportements et non à des entités

Considérant que nous avons choisi de nous intéresser à des entreprises dans leur globalité et non dans leur individualité, nous avons suivi la recommandation des littératures de prendre en compte à la place d'entités sociales concrètes, des processus d'organisation qui produisent et s'échangent des supports suffisants pour continuer à vivre (Parsons 1960)<sup>199</sup>

- ❖ Objectif 3 : coller à la réalité

Tout en réalisant les deux objectifs mentionnés ci-dessus, nous avons veillé à ce que notre méthode et notre démarche soient de nature à maintenir les analyses "enracinées" (« grounded theory » de B. G. Glaser et A. L. Strauss 1973) afin d'éviter des interprétations « loin des données » (J.-P. Olivier de Sardan 1996)<sup>200</sup> .

Nous avons ainsi étudié avec soin notre positionnement dans les observations participantes, nous en décrivons le principe que nous avons adopté.

Tenant compte de ces trois objectifs, nous avons choisi d'utiliser la réunion d'échanges comme méthode d'observation participante et nous avons adapté notre démarche d'observation à la complexité de notre thème.

Nous les décrivons dans les Divisions ci-après :

## 7.3. La méthode d'observation par réunion d'échanges

### 7.3.1. Une méthode pour un objet complexe

Dans le cadre de notre recherche, nous avons été amené à observer des comportements de petites entreprises dans des contextes particuliers dans lesquels elles interagissaient avec leurs parties prenantes dans le but d'ajuster mutuellement leurs réponses individuelles à des problématiques communes de survie.

---

<sup>199</sup> Parsons T 1960, Structure and process in moderne society, Chicago, The free press

<sup>200</sup> SARDAN Olivier, 1996, « L'économie morale de la corruption en Afrique », Politique africaine, n° 63, octobre 1996, pp. 97-116.

La complexité de notre démarche d'observation tenait en premier lieu dans le fait que nous observions une organisation, « l'ensemble », constituée par des organisations en actions et en interactions qu'étaient la petite entreprise, objet de notre curiosité, et ses parties prenantes.

Dans un deuxième lieu, l'ensemble ainsi décrit se mouvait dans des environnements multiples qu'étaient les environnements économique, institutionnel et socio-culturel, eux-mêmes en interactions.

Dans un troisième lieu, l'ensemble décrit évoluait au gré des interactions de ses membres composants avec les environnements, suivant une dynamique sans but préalable que nous dénommons le changement agi.

Nous voulons appréhender « l'ensemble » organisation à la manière de K.E. Weick (1995) qui voit l'organisation à travers des événements et des causalités mais en l'analysant comme un système social dans le sens de D. Katz et R.L. Kahn (1966) en adoptant une optique systémique de l'organisation.

Nous avons ainsi introduit la réunion d'échanges comme un dispositif d'observation participante que nous présumons adapté aux exigences de notre travail, mais nous le montrons dans les paragraphes suivants.

### 7.3.2. Une méthode adaptée à notre problématique

Nous avons considéré que la méthode d'observation requise par notre travail de recherche devait répondre aux quatre conditions que nous décrivons dans les lignes suivantes.

- Notre méthode doit pouvoir appréhender un ensemble d'organisations en actions, considéré comme une organisation, elle-même composée d'organisations individuellement en actions suivant des dynamiques non préalablement établies et sans but prédéfini.
- Notre méthode veut expliquer le fonctionnement organisationnel tel qu'il est, en s'interdisant de le référer à une définition prescriptive, afin de respecter l'intégrité des aléas que nous considérons inhérents à l'organisation.
- Notre méthode veut prendre en compte à la fois la relation conflictuelle entre les organisations composantes et leur volonté manifestée individuellement de partager une compréhension convergente de leur problématique commune. La relation conflictuelle

est traduite par l'analyse stratégique et systémique qui étudie les comportements en organisation comme des comportements sociaux dont le sens s'explique en termes de relations de pouvoirs entre acteurs dans l'organisation (Michel Foudriat 2011)<sup>201</sup>

Enfin notre méthode d'observation doit donner l'occasion aux acteurs enquêtés de compléter et d'ajuster leur compréhension de leur problématique et de leurs comportements organisationnels au cours de leurs interactions entre eux-mêmes, car notre travail de recherche exige que seuls les acteurs concernés peuvent déclarer que des comportements passagers voire volatiles de leur part, peuvent être qualifiés a posteriori de comportements réfléchis significatifs de leur propre logique économique.

La prise en compte de ces quatre conditions concomitantes définissait la position de neutralité de l'observateur participant que nous étions, et plaçait chaque organisation observée dans le rôle d'observateur participant de ses propres comportements et interactions. Nous l'avions appelé réunion d'échanges pour cette raison.

Cette exigence particulière de notre travail d'observation présentait des incompatibilités avec l'utilisation des méthodes traditionnelles d'entretien dans le cadre d'observation participante, ainsi que nous le montrons ci-après.

- Elle rendait inadaptée la méthode de l'entretien collectif (Duschene S. et Haegel F. 2004) qui inclut dans l'analyse la relation sociale du coupe enquêteur/enquêté, l'exigence de notre travail étant de neutraliser l'influence de l'enquêteur sur l'enquêté.
- Elle présentait des convergences avec l'entretien compréhensif (Wright Mills 1997, Kaufmann J.C 2001) en recherchant une explication compréhensive du social qui n'oppose pas compréhension et explication (Beaud S. et Weber F. 2010). En effet, les individus incorporent des savoirs dont ils héritent au regard de leurs propriétés sociales et, en ce sens, ils sont porteurs des structures sociales dont ils subissent certains effets (la démarche explicative). Et dans le même temps, ils bricolent des identités et des stratégies identitaires et produisent du sens pour penser leurs conduites (la démarche compréhensive).

---

<sup>201</sup> Foudriat Michel 2011, Sociologie des organisations, Paris, Pearson Education

Mais à la différence de l'entretien compréhensif, nous prônions la posture classique de l'enquêteur qui devait se faire oublier et privilégier la distanciation la plus stricte possible, car l'ensemble organisation que nous voulions observer présentait des comportements et des situations dont la combinaison pouvait changer en cas d'influence de l'enquêteur.

- Elle pouvait être satisfaite par l'entretien ethnographique qui s'inscrivait dans le déroulement d'une enquête réalisée à partir d'un travail d'observation participante (Beaud S. 1996) mais nous avons prévu de procéder à l'entretien ethnographique avec la ou les PEP concernées uniquement dans le but de clarifier ou de compléter certaines informations ou des clarifications que l'enquêté a révélées au cours de la réunion d'échanges.

Au vu de ces incomplétudes des méthodes d'observation participante traditionnelles, nous avons choisi d'utiliser la réunion d'échanges pour les besoins d'observation de notre travail de recherche.

### 7.3.3. La réunion d'échanges revisitée pour nos observations

Nous avons participé à un séminaire du LIRSA sur la pertinence de la réunion d'échanges, dont nous mobiliserons quelques extraits dans les paragraphes suivants<sup>202</sup>.

La réunion d'échanges est pratiquée habituellement dans les entreprises pour confronter des idées différentes dans le but d'aboutir à la formulation d'un point de vue commun, ou pour faire l'état des lieux de compréhensions ou de situations divergentes ou variées sur une problématique commune.

A titre d'exemples la réunion d'échanges permet de discuter de la faisabilité d'une hypothèse par rapport à divers scénarii probables, d'élaborer un axe d'hypothèse à partir de plusieurs considérations divergentes, ou encore de procéder à l'état des lieux d'une situation complexe par rapport à un phénomène organisationnel.

Dans tous les cas, elle met en œuvre une confrontation d'idées ou de points de vue entre des individus ou des groupes animés d'intérêts divergents mais partageant la même volonté d'arriver à un consensus. C'est cette volonté commune qui provoque et anime la réunion

---

<sup>202</sup> Séminaire du LIRSA sur l'Observation participante en thèse au CNAM (2016), publié sur le site du CNAM\_ voir bibliographie

d'échanges, et qui permet d'estomper les relations de pouvoirs entre acteurs dans l'organisation dont parle Foudriat (2011).

Mais à la différence de la réunion d'échanges en entreprises, l'intérêt de notre curiosité porte non pas sur les résultats des échanges mais sur les comportements et les compréhensions des participants de leurs propres actions et interactions qu'ils ont eues à travers les situations analysées dans les échanges.

Nous avons mis en œuvre ce dispositif d'observation participante pour observer des entrepreneurs et leurs parties prenantes (partenaires d'affaires, administrations et autres entrepreneurs concernés) en train de participer à des réunions d'échanges organisées sous la forme de conférences dont le but avoué était de comprendre la distance entre le fonctionnement des petites entreprises et les opportunités offertes par les marchés.

Au sortir de chaque conférence, nous avons procédé à des entretiens ethnographiques individuels ou de groupes pour compléter les observations que nous avons relevées au cours de la conférence.

Les trois conférences organisées ont permis respectivement de :

- Discuter des « imperfections » des environnements institutionnel (obligations fiscales) économique (intégration d'activité avec des grandes entreprises) et socio-culturel (les valeurs socio-culturelles des entrepreneurs en matière de financements bancaires),
- D'observer les contournements de standards de gouvernance, économiques et socio-culturels par les entreprises pour maintenir leur viabilité,
- et d'appréhender les pratiques relationnelles de la corruption, du marchandage et du fihavanana qui ont aidé à former des sous-marchés résiduels.

Le « fihavanana »<sup>203</sup> est un code de conduite qui régit les relations entre des personnes se reconnaissant de la même origine, ou unies par des liens socio-culturels, ou partageant une

---

<sup>203</sup> Peter Kneitz 2016 Fihavanana, La vision d'une société paisible à Madagascar Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle an der Saale] Umschlaggestaltung: pixzicato GmbH Hannover, Horst Stöllger .Printed in Germany. ISBN 978-3-86977-134-2

même communauté d'intérêt. Nous l'étudierons en tant que pratique relationnelle d'intégration dans le paragraphe 7.5.3.

Nous verrons la mise en œuvre de la réunion d'échanges en détail dans les restitutions de nos observations dans les chapitres suivants.

#### 7.3.4. La pertinence constatée de la réunion d'échanges pour notre étude

La méthode appliquée dans notre travail d'enquête par observation use de dispositifs de réunions d'échanges à plusieurs niveaux : avec les parties prenantes, par groupes de petites entreprises, ou en individuels. Nous partons d'observations générales que nous demandons à être clarifiées ou complétées dans des cercles de plus en plus restreints et avec des détails de plus en plus précis.

Notre méthode rentre dans la catégorie des observations participantes (Peneff 2009) associées à des entretiens ethnographiques (Mauss 1967). Mais elle s'en distingue par les dispositions suivantes qui doivent aider, nous l'avions dit plus haut, à maintenir les analyses "enracinées" et à éviter des interprétations « loin des données ».

- Il s'agit de démarche inductive sans objet préconstruit,
- La dynamique de l'enquête est alimentée par, d'un côté le besoin de consensus ressenti par -les participants, et de l'autre par les intérêts divergents des mêmes participants,
- L'enquêteur reste un observateur « neutre ».

Pour nous résumer, chaque entrepreneur observé est lui-même placé dans une situation « d'observateur participant » lui permettant d'aller au bout de sa compréhension de ses propres comportements et de ses interactions avec sa communauté d'organisations, à force d'auto-ajustements au fil des échanges.

#### 7.3.5. Les difficultés et les limites rencontrées

Nous reconnaissons que notre dispositif d'observation présentait des limites que nous décrivons ci-après.

- La neutralité de l'enquêteur était posée comme une condition essentielle du dispositif mais elle restait théorique. Il est vrai que l'enquêteur n'intervenait pas dans le déroulement des discussions mais il influençait l'enquêté au moins par sa présence et

par son rôle de « modérateur » dans l'organisation temporelle des échanges. Par contre, il n'interférait pas dans le choix des entrepreneurs participants car les conférences étaient organisées sur des invitations publiques, ni dans les prises de paroles qui étaient laissées à la discrétion de chacun.

- Le dispositif invitait les participants à considérer dans leurs comportements passagers qu'ils racontaient et analysaient au cours de l'échange, des réponses « réfléchies », car pour l'enquêteur, ces comportements traduisaient des compréhensions de situations et reflétaient des logiques économiques d'organisations.
- Mais il fallait reconnaître qu'il s'agissait de situations reconstituées a posteriori qui de ce fait pouvaient être polluées par des motivations personnelles ou influencées par le contexte des échanges.
- Enfin, le cours des échanges évoquait des environnements multiples et changeants auxquels les entrepreneurs enquêtés se trouvaient confrontés au même moment, et dont la complexité induite par leurs interactions pouvait dépasser leur compréhension, obligeant l'enquêteur à mobiliser son propre champ d'interprétation.

### 7.3.6. L'apport de la réunion d'échange à notre étude

L'utilisation de la réunion d'échanges dans nos observations nous a beaucoup aidé si nous nous référons au matériau qu'elle nous a ramené, et aux enseignements tirés de sa pratique qui nous ont permis d'affiner notre approche de chercheur sur le terrain.

#### 7.3.6.1. Le matériau empirique recueilli grâce aux réunions d'échanges

Nous avons pu observer des phénomènes organisationnels complexes et mouvants : nous avons pu cerner ce que nous considérons être le changement agi qui est au centre de notre travail de recherche.

L'observation participante par le truchement de réunions d'échanges complétées par des entretiens ethnographiques nous a permis de comprendre que le processus d'adaptation de la petite entreprise à son environnement se fait par intégration à des proximités économique,

institutionnelle, et socio-culturelle, dans lesquelles elle est à la fois actrice et objet, avec la part d'aléas et d'inconnu dans les conditions de formation des niches de survie.

Enfin nous avons saisi le processus par lequel la PEP intégrait des proximités : la petite entreprise rejoignait des communautés d'organisations constituées de ses parties prenantes et d'autres entreprises, recherchant ensemble le coaligement optimal de leurs variables, ce qui nous donnait une illustration pratique quoique lointaine des modèles dynamiques à coaligement de variables décrits par Lenz R.T. (1981) par Miller D. et Friesen P.H. (1980) et par Mintzberg H. (2010).

#### 7.3.6.2. Les leçons d'expériences tirées au profit de notre travail de chercheur

Pour la continuation de notre travail de recherche, nous avons retenu au titre de leçons d'expériences les facteurs de pertinence ci-après que nous estimons essentiels dans l'utilisation de la réunion d'échanges à des fins d'observation participante :

- Une dynamique d'enquête matérialisée par la nécessité de trouver une réponse commune, ou d'aboutir à un consensus sur une problématique donnée, ou de soulager un mal commun par des actions concertées. La dynamique d'enquête devrait être orientée vers l'action, pour que les interventions soient constructives et les interactions positives. Elle est d'autant meilleure si elle est conjuguée avec le temps : un délai prescrit de mise en place d'une réponse collective, ou une urgence signalée pour des réactions individuelles à une situation commune.
- Des forces contradictoires portées par des intérêts divergents de groupes ou d'individus d'autorité comparable. C'est le jeu des forces contradictoires qui permet à la confrontation d'idées et d'interactions de faire évoluer la compréhension ou la perception du sens et de l'objectif commun, et qui pourrait expliquer des enchaînements de comportements vis-à-vis d'autres acteurs, des objets ou des situations. Il est à déconseiller d'avancer vers des conditions de mise en œuvre, l'observation participante étant une phase axée sur la compréhension et l'analyse de phénomènes organisationnels.
- Des acteurs enquêtés qui individuellement agissent comme des observateurs participants, car la compréhension des uns et des autres des situations s'ajuste en fonction de ce qu'ils en font. Nous adhérons à l'idée que le sens que l'on donne aux

situations et aux objets n'est pas neutre, et qu'il est influencé par celui-là même qui le produit. Mais nous acceptons qu'il est significatif de certaines réalités comprises et vécues par les enquêtés.

- Le cadrage de situation pour qu'on puisse parler du même périmètre d'action, des mêmes champs d'observation et du même objet à discuter. Il est généralement fixé par le titre, l'organisateur et l'objectif de l'atelier ou de la conférence.
- Le cadrage du débat qui régit sans s'imposer le rythme d'avancement des échanges, le niveau de détail d'explication, l'appropriation du débat par des sous-groupes d'acteurs, ou la focalisation sur des points de sujets accessoires. L'animateur, qui peut être l'enquêteur, gère le cadencement des échanges.
- La prise en considération tacite ou formelle d'une suite à la réunion d'échanges. Elle est importante pour transformer la fin de l'échange en début d'une autre étape de travail commun sur le phénomène que l'on vient d'observer. La fin de l'échange devrait être traduite en couronnement du travail commun et non en soulagement de doléances.

En conclusion, nous avons appliqué la réunion d'échanges dans l'observation participante de phénomènes organisationnels que nous considérons relever du changement agi pour les raisons suivantes.

- Nous voulions observer un ensemble organisation qui, dans le sens de Weick (1995), évoque des liens entrelacés entre des acteurs mobiles suivant des règles variables.
- Nous voulions nous intéresser à leur mouvement continu de recherche de l'équilibre dont nous avons parlé dans la Partie 1, dans leur processus d'adaptation à des proximités multiples et changeantes.

Nous avons compris que la réunion d'échanges en soi ne pouvait pas restituer l'image de la réalité sociale que nous voulions appréhender, il nous fallait une démarche appropriée de recherche empirique qui la complétait.

Nous la présentons dans les sections ci-après.

## 7.4. Notre démarche d'observation empirique

### 7.4.1. Le déroulé de la démarche, adapté à la complexité de notre terrain

Nous avons déroulé notre démarche de recherche en trois étapes, chacune dédiée à la corroboration d'une sous-hypothèse mentionnée plus haut.

\_Première étape: la proximité, foyer des opportunités nées des imperfections des environnements

\_Deuxième étape : la proximité déclinée en sous-marchés et en niches de reproduction de l'opportunité

\_Troisième étape : la proximité formée de pratiques relationnelles d'intégration et foyer de survie collective

Pour examiner chaque sous-hypothèse, nous avons choisi une proximité donnée, puis nous l'avons croisé dans nos observations avec celles de populations de PEP, de groupes de PEP et de PEP choisis.

Nous avons décidé de retenir respectivement les proximités institutionnelle, économique et socio-culturelle, pour servir de cadre d'observation à chacune de nos trois sous-hypothèses théoriques.

Enfin, dans une quatrième étape, nous avons produit une sorte de synthèse des trois étapes mentionnées pour corroborer la quatrième sous-hypothèse en nous appuyant sur le concept de proximité agie.

### 7.4.2. L'interview de responsables institutionnels de PME

Comme il s'agit d'observer des comportements de plusieurs PEP ou des PEP, nous avons eu recours à l'interview de personnes ressources, des personnalités de la place reconnues pour leur grande connaissance ou pour leurs longues fréquentations professionnelles de petites entreprises.

A ce titre, nous avons de manière informelle associé les personnes ressources ci-après que nous avons dénommées « responsables institutionnels de PME » de par leur position et leur

connaissance des PME, car nous avons présumé qu'elles étaient qualifiées pour formuler des explications crédibles sur les phénomènes intéressant globalement les PME.

Elles étaient mises à contribution notamment pour donner leur lecture des tendances traduites par les statistiques, et pour compléter la compréhension du concept de survie partant de la multiplication des PME.

Leur liste n'est pas exhaustive, elles nous ont marqué leur intérêt de participer aux interviews qui officiellement avaient pour but d'aider la Maison de l'entrepreneur<sup>204</sup>:

- La responsable du Groupement des Entreprises de Madagascar qui est l'association patronale la plus importante en nombre d'entreprises à Madagascar. La limite de son apport réside dans le fait que le GEM est surtout connu pour ses actions en faveur des grandes entreprises, mais aux premiers contacts elle nous a donné une impression intéressante sur sa connaissance des petites entreprises.
- La Présidente du bureau de l'association des artisans associés au CENAM, le Centre national pour l'appui à l'artisanat qui a pour mission de promouvoir les activités des artisans et qui supervise la gestion du marché artisanal à Antananarivo regroupant une quarantaine de stands.
- Le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo
- Le Directeur en charge des PME à la Bankin'ny Indostria, la deuxième banque de Madagascar en termes de nombre de clients et d'étendue du réseau.
- Le Directeur des Impôts au Ministère des Finances à Antananarivo, en charge de la fiscalité des PME
- L'inspecteur des impôts au cabinet de l'administration fiscale

---

<sup>204</sup> La Maison de l'entrepreneur ou MDE que nous avons fondée avec la Chambre de commerce. Voir l'annexe 2

### 7.4.3. Les PEP à observer

Nous nous sommes intéressé à trois types de PEP suivant le cadre et les modalités de notre rencontre avec elles.

- ❖ Des populations de PEP, identifiées et observées au cours de conférences sur des thèmes inclusifs, auxquelles avaient participé également leurs parties prenantes.
- ❖ Nous avons ainsi co-organisé trois 3 conférences respectivement sur
  - « La formalisation des petites entreprises » avec la Chambre de Commerce,
  - « La réduction de la distance entre les grandes entreprises et les TPE » avec le Comité de préparation des travaux du Xème Sommet de la Francophonie,
  - Et sur « la réduction de la distance entre les financements du marché et les PME » avec le groupement des entreprises d'Antsirabe FIOVA.

Nous les présentons dans l'annexe 7.

- ❖ Des groupes de PEP exerçant les mêmes métiers que nous avons observés observées au cours de réunions d'échanges sur des thèmes intéressant leurs métiers communs respectifs.

Nous avons organisé avec eux trois réunions de groupes, suivis d'entretiens ethnographiques individuels sur les points restés en suspens sur les métiers de fast food, d'instituts de beauté et d'esthétique, et des quincaillers.

Et des PEP individuelles interviewées pour compléter les observations effectuées sur leur groupe ou sur leur population cités ci-dessus.

### 7.4.4. Les champs organisationnels à observer

Nous avons observé leurs comportements de PEP sur trois niveaux :

\_en tant qu'organisation PEP, il s'agissait généralement de comportements internes à l'organisation,

\_ en tant qu'acteurs d'organisations, en l'occurrence l'entrepreneur et ses collaborateurs

\_ et en tant que PEP avec ses parties prenantes, notamment ses « apporteurs de ressources » en matière de main d'œuvre, d'informations, ou de relais d'affaires et facilitateurs pour ses ventes et ses approvisionnements<sup>205</sup>.

## 7.5. L'observation d'environnements dynamiques

L'observation des proximités agies fait la particularité de notre présente étude.

Pour donner plus de vie à notre description, nous exposerons dans le chapitre 11 comment nous avons procédé pour étudier la formation des proximités agies, car nous estimons qu'il est plus intéressant de restituer auparavant le matériau empirique des trois premières sous-hypothèses, objet des chapitres 8 à 10.

Nous allons cependant présenter les variables et les paramètres que nous avons observés à l'œuvre pour notre travail de corroboration, et qui seront au centre des trois chapitres suivants dédiés aux restitutions du matériau empirique recueilli.

Nous allons présenter dans les paragraphes suivants les trois variables et paramètres qui ont retenu notre attention pour leur influence présumée sur la formation des proximités : le niveau de l'intégration à l'environnement, le niveau des standards de gouvernance, de production et de ressources, et le niveau des pratiques relationnelles d'intégration.

### 7.5.1. Concernant le paramètre « intégration à l'environnement » :

Nous retiendrons trois cas d'intégration à l'environnement ou trois valeurs pour le paramètre :

- l'intégration des PEP dans l'environnement institutionnel
- l'intégration des PEP dans l'environnement économique
- l'intégration des PEP dans l'environnement socio-culturel

Nous parlons de paramètre dans la mesure où les entrepreneur PEP n'ont pas le contrôle sur le choix de ces environnements qu'ils subissent.

Nous observerons les champs organisationnels dans les environnements spécifiques suivants :

---

<sup>205</sup> Voir en annexe 6 la présentation de PEP interviewées

<b>Les cas d'intégration à observer</b>	<b>Description de l'environnement à observer</b>
L'intégration des PEP dans l'environnement institutionnel	Environnement mettant la PEP aux prises avec les facilités et les contraintes du cadre juridique et fiscal
L'intégration des PEP dans l'environnement économique	Environnement mettant la PEP face aux opportunités et difficultés présentées par les grandes entreprises et les autres petites entreprises
L'intégration des PEP dans l'environnement socio-culturel	Environnement montrant la PEP aux prises avec les opportunités et les difficultés des financements bancaires et des micro-crédits

Tableau 4: Description des environnements à observer

Ce tableau 4 désigne l'environnement des situations dans lesquelles nous avons observé nos champs organisationnels au cours des trois étapes de notre travail de corroboration.

#### 7.5.2. Concernant la variable « standards de gouvernance, de production et de ressources »

Nous parlons de variable pour mettre en avant la connotation volontariste dans le choix de standards à appliquer et dans le niveau d'adhésion des PEP à leur usage.

Nous avons défini dans le glossaire ce que nous entendons par « standards de gouvernance, de production et de ressources ».

Nous voudrions dans le présent paragraphe justifier leur choix en tant que variable dans la formation des proximités agies, en citant les quelques illustrations suivantes.

Dans notre premier exemple, nous citerons le cas du savon de ménage que les épiciers vendent en barre de 200 grammes, le standard de production du marché. Dans les années 1990, avec l'effritement du pouvoir d'achat, certains épiciers ont pris l'initiative de découper le savon et

de le vendre en morceaux afin de permettre aux ménages d'acheter en deux ou trois fois leur savon de la semaine, ils ont ainsi institué un nouveau standard pour la vente du savon en barre.

Il faut noter que la découpe manuelle du savon et le prix appliqué au morceau sont approximatifs et au final rendent le savon vendu en morceaux plus cher, mais les nouveaux standards de prix et de quantité répondent à un besoin des clients et constituent un sous-marché du savon. A remarquer que les industriels du savon ont fini par s'aligner sur les prix et la présentation en morceaux.

Dans notre deuxième exemple, nous parlerons des petites entreprises qui ont recours à des dépannages financiers auprès de prêteurs informels. Les standards appliqués sont marginaux : les taux peuvent être qualifiés d'usuraires, mais ils sont compensés par la facilité de l'accès au crédit et la flexibilité du remboursement.

Nous pouvons ainsi parler de sous-marchés établis sur des standards marginaux de ressources, mais qui répond à un besoin au quotidien des PEP.

### 7.5.3. Concernant la variable « pratiques relationnelles d'intégration »

Nous avons puisé dans notre capital d'expériences sur les PME pour retenir les trois pratiques relationnelles suivantes que nous allons observer dans notre étude.

Nous les avons introduites dans le glossaire car elles sont citées dans l'énoncé de notre hypothèse théorique.

Nous les désignons par l'appellation « pratiques relationnelles d'intégration » du fait de leur rôle dans la formation des proximités agies qu'elles permettent aux PEP d'intégrer, ce que nous montrerons dans les chapitres 8, 9, et 10 de la présente Partie.

Il s'agit du « fihavanana », de la corruption-ticket d'entrée et du marchandage que nous allons présenter dans les lignes suivantes.

#### ❖ La pratique relationnelle du « fihavanana »

Ainsi que nous l'avons décrit plus haut, le « fihavanana » est un code de conduite qui régit les relations entre des personnes se reconnaissant de la même origine, ou unies par des liens socio-culturels, ou partageant une même communauté d'intérêt.

Il prône la tolérance, la recherche d'arrangement, les gestes d'apaisement ou de conciliation, et il sert généralement de support à la résolution de conflits.

Au plan des affaires, il revêt l'aspect de contrat non écrit en imposant le respect des obligations contractuelles et en aménageant des clauses de sortie amiable de contrats.

Compte tenu de la forme diffuse, évolutive et omniprésente du fihavanana dans la vie sociale des malgaches, nous allons mobiliser des publications de chercheurs pour compléter notre lecture de ses manifestations et de son influence dans la formation de la proximité. Nous retiendrons en particulier les travaux de Peter Kneitz (2016)<sup>206</sup> chercheur au Département d'Anthropologie Sociale à l'Université Martin Luther de Halle-Wittenberg. Ses travaux actuels portent sur l'analyse de l'Etat postcolonial et le développement démocratique à Madagascar, avec un regard particulier sur les voies de résolution des conflits et l'impact de la normativité du fihavanana.

Nous mobiliserons également la thèse de RAFOLISY (2008)<sup>207</sup> soutenue à l'université de Limoges.

#### ❖ La pratique relationnelle de la corruption-ticket d'entrée

Selon Wikipédia, on définit la corruption comme étant « la perversion ou le détournement d'un processus ou d'une interaction avec une ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa complaisance. Elle conduit en général à l'enrichissement personnel du corrompu ou à l'enrichissement de l'organisation corruptrice. C'est une pratique qui peut être tenue pour illicite selon le domaine considéré (commerce, affaires, politique...) ».

La notion de corruption est subjective. Quoi qu'il en soit, elle transgresse toujours la frontière du droit et de la morale. En effet, on peut distinguer la corruption active de la corruption passive; la corruption active consiste à proposer de l'argent ou un service à une personne qui détient un pouvoir en échange d'un avantage indu ; la corruption passive consiste à accepter cet argent.

---

<sup>206</sup> Peter Kneitz 2016 Fihavanana, La vision d'une société paisible à Madagascar Universitätsverlag Halle-Wittenberg, Halle an der Saale] Umschlaggestaltung: pixzicato GmbH Hannover, Horst Stöllger .Printed in Germany. ISBN 978-3-86977-134-2

<sup>207</sup> RAFOLISY Patrick Yves Noël (2008) soutenue à l'université de Limoges et intitulée « PROTECTION JURIDIQUE DE L'INTEGRITE MORALE ET DEVELOPPEMENT DURABLE : LE CAS DE MADAGASCAR »

Cette définition se rapporte à un environnement où la corruption a contaminé un îlot au milieu d'un océan régi par le droit et la morale. Mais la situation que nous voulons évoquer est l'inverse: la pratique de la corruption est un ticket d'entrée pour accéder à un îlot de droit au milieu d'un océan corrompu.

Nous citons ci-après des illustrations de pratiques au quotidien devenues banales et omniprésentes: pour retirer une grosse au greffier du tribunal, pour obtenir un certificat au Service des Domaines, pour avoir un rendez-vous rapide pour une consultation au dispensaire public, il vaut mieux concéder un petit billet de monnaie qui permettra de bénéficier de conditions normales de prestations. Cette pratique est rentrée dans les mœurs sociales car de plus en plus d'usagers pensent qu'il vaut mieux aller de l'avant et proposer le cadeau pour gagner du temps.

Nous allons appeler cette pratique « la pratique de la corruption-ticket d'entrée » car nous ne voulons pas nous attarder sur son aspect immoral et répréhensible qui est certainement préoccupant mais hors du propos de notre travail. Nous voudrions observer en contrepartie du « cadeau » l'empressement et la prévenance qui accompagnent la prestation et surtout l'établissement d'un « lien social » fait de courtoisie et de bonne disposition pour les prestations à venir.

Ce « lien social » est le début de la formation de la proximité agie, facteur de survie des PEP, que nous décrirons dans notre travail de corroboration empirique.

#### ❖ La pratique relationnelle du marchandage

Le marchandage désigne un exercice verbal (ou écrit) par lequel l'offre et la demande s'ajustent pour trouver un équilibre auquel se fera la transaction.

Nous voudrions laisser de côté les notions de juste prix et d'adéquation du produit. Nous voudrions nous intéresser au lien social que crée la pratique du marchandage entre la PEP et son client ou son fournisseur.

A travers ce lien social, transite une manière de fixer des standards différents de ceux du marché, dont la pratique récurrente coadoptée par les parties prenantes finit par développer des sous-marchés aux standards marginaux.

Nous comptons mobiliser des publications empruntées au « Dictionnaire des conventions: Autour des travaux d'Olivier Favereau » par Philippe Batifoulier, Franck Bessis, Ariane Ghirardello, Guillemette de Larquier, Delphine Remillon (2016) pour compléter notre vision ainsi décrite de la formation des phénomènes économiques.

## 7.6. Les limites de notre méthodologie de recherche

Au plan de la méthodologie, notre travail présente trois limites, lesquelles se rapportent à l'absence d'outil dédié aux PME, à la population de PEP observées et à leurs contextes respectifs.

### 7.6.1. Les limites liées aux outils de recherche utilisés

Le nouveau champ de recherche qu'est l'entrepreneuriat PME ne dispose pas encore d'outils de recherche suffisamment spécialisés pour tenir compte de toutes les spécificités que les chercheurs restituent de la réalité sociale de ces dernières. L'outil du focus groupe constitue une avancée intéressante dans le domaine, mais le cas des PEP est particulier dans la mesure où il requiert d'être appréhendé dans ses interactions avec ses proximités.

Force-nous est d'utiliser les outils forgés pour l'observation des grandes entreprises. Mais nous nous efforçons dans notre travail d'appliquer la rigueur de la démarche scientifique recommandée par Thietard (2007).

Cette situation représente en soi une contrainte dans notre tâche de recherche car à tout moment nous nous devons de tenir un certain recul par rapport à nos propres constats et conclusions.

Le recul induit une lourdeur d'autant plus pénalisante que les spécificités des PME par rapport aux grandes entreprises ne peuvent être ignorées ni contournées, notamment la nécessité d'une approche globale et le lien des entreprises avec l'environnement.

Nous nous sommes néanmoins efforcé le long de notre travail de signaler les limites de nos constats d'observations qui étaient imputables à la part des outils que nous utilisions, et quelques remarques et des suggestions qui pourraient éventuellement contribuer à leur remise à niveau.

### 7.6.2. Les limites liées à la population observée

Nous voudrions évoquer les limites que nous avons relevées dans notre travail par rapport à la nécessité de délimiter une population homogène d'organisations pour appliquer la méthode hypothético-déductive.

De manière générale, quand nous abordons la question de la survie d'entreprises, nous devons reconnaître qu'il y a l'apport du type d'activité, l'impact de la taille et le rôle de l'entrepreneur, ainsi que d'autres facteurs, comme la technologie ou la forme organisationnelle, relevés par les publications sur les grandes entreprises dont l'application aux petites entreprises demande quelque prudence.

Comme notre intérêt veut privilégier l'observation des écosystèmes porteurs de facteurs de survie, nous devons orienter notre curiosité vers deux questions essentielles:

\_Comment identifier les attributs de la population de PEP à observer dans les populations hétérogènes des petites entreprises ?

\_Pour procéder à nos observations, comment identifier des individus représentatifs de la population de PEP, population que nous voudrions homogène ?

Pour nous conformer aux recommandations de McKelvey (1979)<sup>208</sup>, il était important que nous puissions nous adresser à une population homogène de PME, que nous baptisions PEP, si nous voulons appliquer de manière efficace la méthode dominante de la recherche scientifique qu'est la démarche hypothético-déductive.

McKelvey a travaillé sur la classification générale des organisations, les regroupant et les diffusant sur la base de la totalité de leurs attributs, fort du constat que leur classification en fonction d'une seule caractéristique ne permet que des typologies d'utilité limitée. Son choix de prendre en compte tous les attributs met l'accent sur la diversité des populations d'organisations, au contraire des approches habituelles qui recherchent la caractéristique commune pour édicter des règles applicables à l'ensemble des populations données.

---

<sup>208</sup> McKelvey, B, 1979, "Organizational Specialization", M.C. Pinder and L. Moore (eds), Middle range theory and the study of organisations, Boston, Martinus Nishoff, 1979

Selon Rojot (2009), McKelvey concilie ainsi les approches de choix stratégiques et de domination de l'environnement.

Dans notre recherche de la caractéristique commune aux PEP, nous avons choisi de nous appuyer sur des publications de HAWLEY A.H. (1968)<sup>209</sup> que nous pourrions résumer comme suit : pour identifier une population d'organisation, l'approche écologique suggère que l'on se concentre sur un destin commun face aux variations environnementales. Puisque toutes les organisations sont distinctes, il n'y en a pas deux qui soient affectées de façon identique par toute influence venant de l'extérieur. Nous pouvons néanmoins identifier des classes d'organisations qui sont relativement homogènes par leur vulnérabilité environnementale.

Cette approche nous suggère d'aborder la vulnérabilité environnementale pour identifier le critère majeur qui pourrait nous aider à établir notre population homogène de PEP. Comme la vulnérabilité environnementale renvoie au besoin d'intégration (Tessier et Tellier, 1991), nous avons retenu que les PEP qui ont besoin de mettre en œuvre des stratégies d'intégration pour survivre constituent une population homogène.

Nous avons hésité à voir dans les imperfections des PEP le destin commun mentionné par Hawley, il est vrai qu'elles sont aux prises avec les variations environnementales mais dans la formulation de notre problématique, nous avons tendance à les remettre en cause.

Pour conclure, nous avons établi notre population homogène de PEP sur la base de leur vulnérabilité traduite par leur besoin d'intégration, tout en prenant conscience que les PEP mettent en œuvre, nous l'avons vu, différentes stratégies et divers modes d'intégration.

### 7.6.3. Les limites liées aux contextes des PEP

Pour garder nos analyses et nos observations « enracinées », nous devons garder en considération les contextes des PEP observées.

Mais notre approche recèle une part de contradiction : nous cherchions à établir des comportements communs dans des situations de PEP, mais nous voulions en même temps mettre en avant leurs contextes qui soulignaient leur diversité.

---

<sup>209</sup> HAWLEY A.H. (1968) "Human Ecology » dans David L. Sills, International Encyclopedia of the Social Science, New York, Macmillan, p.328-337

Nous avons résolu la contradiction en acceptant dans le sens de Mckelvey (1979) de raisonner avec la diversité des PEP, et en nous concentrant, non sur leurs comportements communs, mais sur les causalités qui les expliquent dans le sens de Weick (1995)

Notre questionnement central devenait « comment devons-nous comprendre que certaines PEP étaient plus aptes que d'autres à survivre ? » au lieu de nous demander « comment les PEP faisaient-elles pour être aptes à survivre ? »

Nous devons cependant reconnaître qu'il nous était arrivé de nous concentrer sur le comportement en oubliant son contexte.

En concluant avec le recul, nous nous apercevons que vouloir observer des PEP en actions, aux prises avec des environnements instables et variables, dans des contextes en mouvement était un vrai défi.

Nous sommes conscients de la difficulté et des risques que représentait un tel enjeu, mais nous considérons que cerner les potentialités et les limites d'utilisation du dispositif d'observation que nous avons érigé à sa hauteur, faisait partie de notre travail et constitue d'ores et déjà une avancée appréciable pour notre capital de chercheur.

*Sous la réserve des limites citées plus haut dans la mise en application de notre dispositif d'observation, nous avons procédé à notre travail de corroboration et nous avons recueilli du matériau empirique que nous restituons dans les trois chapitres suivants. Considérant la pertinence de ce dernier qui a le mérite d'étayer et d'assoir notre hypothèse théorique, nous voudrions récapituler dans les paragraphes suivants les enseignements que nous avons tirés de notre expérience de la réunion d'échanges, dans le but de pouvoir l'améliorer davantage à chaque nouvelle utilisation à venir.*

## 7.7. Les enseignements sur l'usage de la réunion d'échanges

Nous avons étudié comment aménager la méthode de réunion d'échanges pratiquée par les entreprises, afin qu'elle nous permette d'observer des comportements organisationnels de PEP.

Nous voulions procéder à des observations participantes répondant aux trois conditions suivantes : veiller à la neutralité de l'enquêteur, faire en sorte que les enquêtés puissent être en même temps les observateurs participants de leurs propres comportements organisationnels, et

proposer une organisation pour que la description et l'analyse des comportements observés puissent être discutées sous la forme d'échanges entre les participants.

Il convient de rappeler que dans les entreprises, la réunion d'échanges est souvent pratiquée dans le but de susciter des synergies ou de mobiliser des énergies, et nous avons souhaité lui garder sa capacité de mettre en commun des connaissances pour converger sur des réflexions communes.

Afin de l'adapter à l'observation participante de phénomènes organisationnels que nous considérons relever du changement agi, nous avons requis les conditions suivantes à son application :

- Il fallait observer un ensemble organisation qui, dans le sens de Weick (1995), évoque des liens entrelacés entre des acteurs mobiles suivant des règles variables. Nous retrouvons dans ces termes les composantes du comportement organisationnel : des interactions, de la multiplicité, de la mobilité et de la variabilité.
- Il fallait pouvoir cerner le mouvement continu de l'organisation pour rechercher de l'équilibre dans le sens d'Emery et Trist (1964)
- Et nous voulions appréhender le changement en observant des organisations en action et des stratégies en œuvre, en retenant que ce n'est pas l'organisation qui définit le changement, mais c'est le changement qui inspire et déroule l'organisation. (Tsoukas et Chia, 2002, page 320)

Après l'avoir positionné par rapport aux publications scientifiques, nous avons décrit plus haut comment nous avons organisé les dispositifs de mise en condition, d'accompagnement et de finition de l'observation, notamment l'organisation de conférence comme cadre, la réalisation des interviews ethnographiques pour compléter les informations, et le choix du thème mobilisateur pour l'échange.

En restituant dans les quatre chapitres de la présente Partie le matériau empirique que nous avons recueilli, nous avons pu apprécier que la réunion d'échange en tant qu'outil d'observations a fonctionné.

Nous avons examiné et rapporté également les limites que nous en avons constatées et les enseignements que nous en avons tirés.

Nous en concluons qu'elle constitue un bon outil combinant une part de jeu de rôle, une autre d'auto-observation et une autre d'interview ethnographique. Elle a montré qu'elle pouvait aider utilement à faire ressortir des pistes de réflexions imprévues ou décrire des comportements d'organisation ou d'acteurs multiples dans leurs interactions avec des contextes changeants.

Nous nous proposons de l'affiner dans nos prochains travaux en tant qu'outil d'observation participante de comportements organisationnels en action dans des contextes complexes.

*Après avoir présenté notre hypothèse théorique et le dispositif d'observations que nous avons appliqué pour la corroborer, nous allons restituer dans les quatre chapitres suivants le matériau empirique que nous avons recueilli au titre de chaque sous-hypothèse étudiée.*

## 8. Nos restitutions concernant les opportunités nées des imperfections des environnements. Le cas de la proximité institutionnelle avec la pratique relationnelle de la corruption

### 8.1. Objectif et déroulement de l'observation

Nous avons voulu corroborer la première sous-hypothèse de notre proposition d'explication à savoir « *Les PEP se forment grâce à des opportunités nées des imperfections des environnements* »

Pour ce faire, nous avons choisi de nous intéresser à la proximité institutionnelle en scrutant le comportement des entrepreneurs PEP face à des dispositions fiscales qu'ils jugeaient incompatibles à viabilité leur PEP.

Nous rendons compte dans ce chapitre des résultats de nos observations qui ont porté sur le rôle des standards marginaux de gouvernance dans la création d'opportunités pour le maintien des PEP.

L'imperfection de l'environnement tenait dans l'incompatibilité entre la situation des PEP et les dispositions qui leur étaient imposées.

#### 8.1.1. La problématique de l'observation

Les PME sont tenues d'établir et de déclarer à l'administration fiscale les états financiers à chaque fin d'exercice.

Pour faciliter leur démarche, l'administration fiscale a mis en place dans chaque région le Centre de gestion agréé ou CGA avec deux leviers d'incitation : la déclaration simplifiée et l'abattement fiscal de l'impôt sur le bénéfice.

Mais le nombre de PME qui ont confié leur comptabilité au CGA de la capitale restait inférieur à la centaine.

Dans ce cadre, la Chambre de commerce qui est l'organe de supervision des CGA a décidé d'organiser une sorte de journée portes ouvertes pour rencontrer les PME d'Antananarivo et les encourager à venir au CGA.

Elle a ainsi organisé une Conférence sur l'esplanade de l'Hôtel de Ville <sup>210</sup> sur le thème « La formalisation des entreprises informelles ». Il faut signaler qu'elle entendait par « entreprises informelles » celles qui pouvaient se soustraire à la déclaration de leurs activités, car les entreprises effectuent généralement leur déclaration administrative d'existence.

Notre problématique tenait dans le questionnement suivant : comment les PEP procédaient-elles pour continuer d'exercer leurs activités alors qu'elles jugeaient que les dispositions administratives et fiscales les concernant étaient incompatibles avec leur survie ?

### 8.1.2. Cadre et déroulement de l'observation

Le CGA a ouvert un stand pendant trois jours et a renseigné le public sur l'intérêt de ses prestations. Ces trois jours-là, la Chambre de commerce a organisé sur la place de l'esplanade diverses manifestations pour la promotion des opérateurs locaux.

Mr Tana<sup>211</sup>, le dirigeant du CGA a expliqué qu'une centaine de personnes ont visité le stand mais peu étaient réellement intéressés.

Le dernier jour, une conférence suivie d'échanges a réuni quelques cent cinquante personnes, les échanges étaient souvent vifs aux dires de Mr Tana, mais ils avaient porté davantage sur le côté insupportable des dispositions en vigueur que sur les offres du CGA.

Nous avons voulu comprendre comment des PEP pouvaient à la fois déclarer que les dispositions fiscales qui les frappaient étaient insupportables et refuser les mesures d'allègement correspondantes ?

---

<sup>210</sup> du 8 au 10 septembre 2016 à Antananarivo

<sup>211</sup> Voir la présentation des personnes ressources que nous avons interviewées à l'annexe 4

### 8.1.3. Cadre et déroulement de l'observation

Le CGA a ouvert un stand pendant trois jours et a renseigné le public sur l'intérêt de ses prestations. Ces trois jours-là, la Chambre de commerce a organisé sur la place de l'esplanade diverses manifestations pour la promotion des opérateurs locaux.

Mr Tana<sup>212</sup>, le dirigeant du CGA a expliqué qu'une centaine de personnes ont visité le stand mais peu étaient réellement intéressés.

Le dernier jour, une conférence suivie d'échanges a réuni quelques cent cinquante personnes, les échanges étaient souvent vifs aux dires de Mr Tana, mais ils avaient porté davantage sur le côté insupportable des dispositions en vigueur que sur les offres du CGA.

Nous avons voulu comprendre comment des PEP pouvaient à la fois déclarer que les dispositions fiscales qui les frappaient étaient insupportables et refuser les mesures d'allègement correspondantes ?

\_ il leur était plus intéressant de déclarer moins de revenus que de bénéficier d'abattement

\_ la déclaration simplifiée des chiffres de l'activité tenue par le CGA n'avait pas d'intérêt car son support dénommé « système simplifié de trésorerie » ou SMT n'était pas reconnu par les banques et du reste pouvait être établi par toutes les aides comptables de la place.

En d'autres termes, les PEP préféraient utiliser les services de comptables non patentés qui arrangeaient leur déclaration au lieu de venir au CGA. Nous parlerions dans ce cas de pratiques relevant de standards marginaux de gouvernance car elles avaient pour objet de contourner des obligations administratives et fiscales.

Nous en avons déduit que l'imperfection de l'environnement a donné lieu à ces standards qui ont créé des opportunités d'activités aux comptables non patentés et dont bénéficiaient également les PEP concernées.

---

<sup>212</sup> Voir la présentation des personnes ressources que nous avons interviewées à l'annexe 4

#### 8.1.4. Le maintien des PEP grâce aux opportunités nées des imperfections de l'environnement

Les membres du CGA que nous avons interviewés ont affirmé que les dispositions en vigueur étaient incompatibles avec la survie de leurs entreprises, nous leur avons retourné leur contradiction, car ils confiaient bien leur comptabilité au CGA et ils étaient toujours là, et leurs explications nous ont étonné,

\_ le système minimum de trésorerie ou la déclaration allégée ne comportait pas de dispositif permettant de contrôler l'exhaustivité des opérations déclarées

\_ ils ne connaissaient pas de PEP qui aient vérifié par un calcul rigoureux que le système de taxation imposée leur était insupportable.

En d'autres termes, avec ou sans le CGA les PEP avaient tendance à ne pas déclarer la totalité de leurs activités en partant de l'idée non vérifiée que les dispositions fiscales étaient insupportables. Nous nous trouvons devant un phénomène d'interprétation de la réalité des PEP mais qui génère un mouvement d'isomorphisme, les autres PEP ayant tendance à adopter le même comportement et les mêmes pratiques de standards marginaux de gouvernance.

## 8.2. Le matériau empirique recueilli

Nous voudrions retenir de l'illustration citée les deux points suivants qui viennent compléter la clarification de notre proposition d'explication de notre problématique de thèse :

\_ d'un côté les PEP pouvaient profiter d'opportunités nées des imperfections de l'environnement.

En fait, quand nous avons approfondi les explications qu'on nous donnait sur le phénomène, nous avons compris que l'opportunité n'était pas dans les déclarations tronquées ni dans les charges fiscales sous-évaluées.

L'opportunité résidait dans le fait que le recours à des standards marginaux était par définition discriminatoire et pouvait favoriser la survie des PEP si elles étaient plus aptes à les pratiquer.

Cette situation toutefois pouvait jouer en faveur ou en défaveur de la PEP amplifiant l'imprévisibilité de son environnement

Cette assertion confirmait bien notre sous-hypothèse : les standards marginaux de gouvernance favorisaient l'exploitation par les PEP d'opportunités nées des imperfections de l'environnement (CQFD)

de l'autre, les pratiques de standards marginaux de gouvernance tissaient des réseaux de lien social entre les protagonistes dont la PEP concernée, le comptable, le contrôleur de l'administration, lesquels usaient d'une pratique relationnelle d'intégration bien connue : la corruption.

La corruption dans l'illustration évoquée est une pratique relationnelle qui facilitait la faisabilité de contournements de ce que nous appelions « imperfections de l'environnement » : elle apparaissait ainsi comme un élément d'adaptation des PEP à l'environnement.

En d'autres termes, la corruption dans le sens de Sardan (1996)<sup>213</sup> était une pratique relationnelle d'adaptation de la PEP à l'environnement

Mais la corruption avait ses limites qui venaient influencer les activités et, partant, la survie de la PEP. Aux dires des entrepreneurs PEP membres du CGA que nous avons interviewés, la pratique de la corruption rendait leur environnement institutionnel encore plus aléatoire et plus imprévisible, interdisant aux PEP d'envisager des perspectives de croissance et les cantonnant à un pilotage au coup le coup : une raison pour elles de rester petites pour maintenir leur adaptation au quotidien à l'environnement. (CQFD).

---

<sup>213</sup> SARDAN Olivier, 1996, « L'économie morale de la corruption en Afrique », Politique africaine, n° 63, octobre 1996, pp. 97-116.

## 9. Nos restitutions concernant les sous-marchés d'opportunités aléatoires. Le cas de la proximité économique avec la pratique relationnelle du marchandage

### 9.1. Objectif et déroulement de l'observation

Nous rendons compte dans ce chapitre des résultats de nos observations sur le rôle des standards marginaux de production dans la création de sous-marchés résiduels pour le maintien des PEP.

Notre démarche d'observation rentre dans le cadre de la deuxième sous-hypothèse de notre proposition d'explication à savoir « les PEP se maintiennent par des standards marginaux de gouvernance, de production et de ressources qu'elles partagent avec leurs parties prenantes pour former des sous-marchés résiduels de durée et de dimension aléatoires »

L'environnement observé était marqué par l'intégration économique de PEP aux grandes entreprises : celles-ci apportaient des aides techniques à la production, collectaient et achetaient la production de PEP, mais exigeaient l'application de leurs standards et normes

Nous avons choisi de nous intéresser à la proximité économique en scrutant le comportement des entrepreneurs PEP face à des standards de production qu'ils jugeaient incompatibles avec leur viabilité.

L'imperfection de l'environnement tenait dans l'incompatibilité entre la situation des PEP et les dispositions qui leur étaient imposées.

Nous avons voulu profiter en tant que co-organisateur et animateur, de la Conférence de la Francophonie sur l'écart des standards de production entre les PEP et les grandes entreprises<sup>214</sup> pour effectuer notre observation.

---

<sup>214</sup> Organisée par le Comité de préparation du 16e Sommet de la Francophonie le 8 Septembre 2016 à Antsirabe dans le cadre des manifestations des opérateurs de la région du Vakinankaratra

L'environnement économique choisi pour observer les comportements de PEP usant de standards marginaux de production était celui des PEP exerçant à Antsirabe et qui ont exposé à la Conférence leur situation. Il s'en était suivi des entretiens individuels menés suivant la méthode ethnographique pour compléter leurs observations.

### 9.1.1. La problématique de l'observation

Les standards économiques posés par les unités industrielles sous la forme de normes de production, de qualité, de volume, d'éloignement géographique et de prix imposés, malgré leur contrepartie d'aides à la production, permettaient à peine aux PEP qui les appliquaient de survivre.

Devant cette situation, nous nous demandions comment les PEP qui n'avaient pas de contrat avec les grandes entreprises, faisaient-elles pour survivre ?

En réponse, nous avons observé que cette situation avait incité ces dernières à ériger de nouveaux standards de production pour rester viables consistant à :

\_abandonner les normes de production officielles, pour appliquer leurs propres standards que nous qualifions ainsi de marginaux, à l'exemple du lait frelaté

\_et à multiplier des micro-activités de production en l'occurrence des produits dérivés frelatés comme le yaourt ou le fromage.

Les produits laitiers « hors normes » fabriqués et commercialisés suivant des standards marginaux de production, par définition variables et aléatoires, trouvaient des preneurs « consentants » qui leur constituaient des sous-marchés aux dimensions et au fonctionnement tout aussi aléatoires.

Au cours de l'observation, nous avons noté que la formation de sous-marchés résiduels induits par les standards marginaux de production dans le cas des PEP, était facilitée par la pratique du marchandage dans le sens de Guerrien (2003)<sup>215</sup>

---

<sup>215</sup> GUERRIEN Bernard (2003) « Marchandisation et théorie économique », Actuel Marx 2/2003 (n° 34) , p. 121-132. [Sur le marchandage]

Le marchandage est le mécanisme relationnel permettant de trouver l'équilibre entre des prix, des quantités et des qualités hors des standards et normes officiels, dans les marchés résiduels des PEP.

### 9.1.2. Cadre et déroulement de l'observation

Ouvrant la conférence, les organisateurs ont expliqué que l'intérêt de toutes les parties à améliorer la communication pour lever les fausses interprétations, les procès d'intention et autres blocages, le but de la conférence étant de trouver un arrangement qui permettrait une collaboration harmonieuse entre tous les opérateurs.

Puis les représentants des industries des secteurs laitiers, du coton et de la bière, ont successivement exposé les termes des partenariats qu'ils proposaient aux PEP, en l'occurrence le respect des normes de leurs industries en termes de qualité et de production, avec pour contrepartie l'octroi d'aides à la production sous la forme d'avances en trésorerie, en intrants ou en formation.

Ensuite, les représentants des prestataires ont présenté l'utilité et le bénéfice attendu de leurs interventions, notamment dans le domaine de la formation, de l'assistance à la production, et de la fournitures d'intrants. Ils émanaient d'agences de développement fonctionnant sur des fonds d'aides économiques et sociales. Mais ils comptaient quelques opérateurs privés dans leurs rangs, notamment des formateurs

Enfin, les PEP qui étaient dans la production, la collecte ou la distribution ont parlé de leurs griefs :

\_les normes imposées par les industriels notamment l'exigence d'une surface minimale de production ou d'une quantité minimale de vente ne tenaient pas compte des réalités des PEP, lesquelles étaient toutes gérées par des petits exploitants individuels.

\_ils avaient avancé la même remarque pour l'éloignement, les industriels exigeant que les lieux de production ne soient pas trop éloignés de leurs points de collecte, mais les PEP ont répondu que les terrains proches des routes et des voies d'accès sont tous déjà occupés.

\_ les normes de qualité n'étaient pas toujours à la portée des PEP, car elles leur exigeaient beaucoup de soins et d'intrants, alors que les prix de cession étaient imposés par le calcul économique des industriels

\_ enfin pour les denrées les plus courantes, les industriels décidaient à leur discrétion de la quantité dont ils avaient besoin et de la période qui les arrangeait pour les enlever.

### 9.1.3. L'adoption de standards marginaux de production

Il était intéressant de remarquer que de part et d'autre, les parties en présence ne se privaient pas de contourner les normes établies et d'ériger des standards marginaux de production pour conforter leur rentabilité ou pour assurer leur survie.

Ainsi les industriels s'étaient vu reprocher de procéder à des achats hors normes ou de favoriser certains de leurs partenaires en termes de quantité à livrer ou de qualité.

De leur côté, les PEP ne voyaient pas dans les normes un engagement mais juste une condition de vente, car les industriels eux-mêmes prenaient prétexte sur elles pour rejeter leurs ventes ou leur imposer des modalités d'enlèvement.

Nous avons à l'issue de la conférence rencontré des PEP en interviews ethnographiques pour approfondir le point qui nous semblait essentiel : comment faisaient-elles pour survivre en dehors des normes établies par les industriels ?

Nous avons choisi de nous concentrer sur les PEP du secteur laitier.

## 9.2. Le matériau empirique recueilli

L'imperfection de l'environnement résidait dans le fait que les prix imposés et les normes exigées servaient le calcul économique des unités industrielles, en maintenant les PEP adhérentes dans un état de sous-traitants sans perspective d'évolution, et rejetaient les autres PEP hors des circuits des principales aides au développement.

Nous nous trouvons devant deux cas de PEP :

\_ Les premières étaient dans une situation d'intégration subie d'origine extérieure car il s'agissait pour elles d'adapter leur structure et leur stratégie aux standards imposés par les industriels dont elles dépendaient pour leur besoin.

Leur cas présentait peu d'intérêt pour notre propos car elles n'exerçaient que peu de contrôle sur leur environnement, lequel évoluait sur un calcul économique dont elles étaient exclues. Nous avons noté qu'elles bénéficiaient de temps à autre d'actions à caractère social de la part des administrations avec l'appui des industriels, mais, à leurs dires, ces dernières n'avaient pas d'influence directe sur leurs activités.

\_ Les secondes pratiquaient des stratégies d'intégration agies, adaptant leurs standards de production aux besoins des clients qui, nous le décrivions plus haut, s'en accommodaient.

A noter que nous avons concentré notre attention sur les PEP de la filière laitière : ils étaient nombreux à venir à la conférence mais seuls cinq ont accepté de nous parler en interviews ethnographiques, car la plupart habitaient loin.

Nous avons retenu les points suivants de leur observation

### 9.2.1. Concernant leur standard de qualité

\_ au départ nous avons qualifié leurs produits de « hors normes » en nous référant à celles officielles des industriels. Elles ont refusé ce qu'elles appelaient notre amalgame et nous avaient expliqué qu'elles appliquaient des standards de qualité qui étaient validés par leurs clients. Elles ont reconnu qu'elles les avaient établis à force de tâtonnements mais toujours en tenant compte des réactions de ces derniers. La qualité appliquée demeurait cependant instable car approximative.

\_ les entrepreneurs PEP n'appliquaient pas les mêmes standards mais ils ont reconnu que ceux-ci tendaient à se rapprocher les uns des autres, car ils parlaient parfois aux mêmes clients, travaillaient souvent avec les mêmes revendeurs et rencontraient les mêmes petits épiciers du marché. Ils se connaissaient tous mais n'échangeaient pas sur leur procédé de fabrication ni sur leurs activités.

### 9.2.2. Concernant leur partie prenante

Les interviews nous ont permis de réaliser que les PEP pouvaient exister et évoluer avec leurs activités hors des normes officielles. Nous en racontons ci-après quelques aspects.

\_le développement de leurs réseaux de distribution a attiré notre attention : ils comprenaient des vendeurs ambulants, des livreurs à domicile, des petits épiciers et des points de vente tenus par leurs proches.

\_les quantités livrées variaient souvent mais avec la compréhension de toutes les parties concernées.

\_les prix appliqués étaient relativement stables car leurs variations faisaient l'objet de consultations préalables suivies de quelques négociations avec leurs clients. En fait ils les ajustaient au souhait du client à force de marchandage.

\_les entrepreneurs PEP bénéficiaient de facilité de paiement auprès de leurs fournisseurs de boîtes et d'intrants, et accordaient des paiements à fin de mois à beaucoup de leurs clients.

\_ ils avaient découvert un nouveau marché avec les traiteurs, les pâtisseries et les gargotes, lesquels commençaient à leur mettre de la pression sur la quantité, la date de livraison et la stabilité de la qualité

Il convenait de remarquer que leurs structures et leurs stratégies de production et de vente s'adaptaient à ces évolutions de leur environnement. Ils aimaient raconter les récentes nouveautés qui faisaient leur fierté : l'acquisition de réfrigérateurs, l'extension de leur catalogue aux produits parfumés et aux glaces, et surtout l'utilisation de vélos à moteur pour leurs livreurs.

Pour conclure leur observation, nous devons reconnaître qu'au moment où nous leur parlions ils étaient parvenus à nous faire partager leurs deux convictions, en l'occurrence,

\_ leurs activités évoluaient parallèlement à celles de leurs concurrents qui appliquaient les normes officielles

\_ leurs marchés, quoique résiduels, se maintenaient car à leurs dires, leurs produits profitaient de la proximité des clients et de leurs prix adaptés grâce au marchandage.

### 9.3. Les limites du maintien des PEP

A la lumière de nos observations, elles tenaient à deux faits :

\_ d'une part l'aléa du marchandage constituait un facteur d'instabilité pour la PEP.

Le marchandage est le mécanisme relationnel permettant de trouver l'équilibre entre des prix, des quantités et des qualités hors des standards et normes, dans les marchés résiduels des PEP.

La pratique du marchandage n'obéit pas à des techniques ni à des procédures établies, et ses résultats obtenus variaient en fonction des produits, des contextes et des parties en présence. Elle entretenait ainsi une part d'incertitude sur la fixation des prix et sur les revenus des PEP.

\_ d'autre part, comme le représentant de l'industrie de la bière nous le faisait remarquer, les marchés résiduels des produits « hors des normes » comportaient leurs propres limites car il s'agissait de marchés à concurrence parfaite, dont l'accès était ouvert à tous sans prérequis ni conditions.

En effet, nous avons noté que les PEP étaient toujours aux aguets des signes de l'environnement, devrions-nous dire venant de la proximité, qui pouvaient remettre en cause la préférence de leurs clients sans qu'ils aient pu préciser le domaine de ce risque, comme si le client pouvait changer pour changer ?

A la lumière de ces limites et considérant nos analyses de cette illustration, nous pouvons avancer que les PEP se maintenaient par des standards marginaux de production qu'elles partageaient avec leurs parties prenantes pour former des sous-marchés résiduels de durée et de dimension aléatoires.

Notre analyse nous a permis de comprendre que l'instabilité et l'aléa décrits amplifiaient les difficultés des PEP à faire des prévisions de ventes et de profit, les cantonnant à des visions intuitives du marché et au pilotage à vue et les contraignant à choisir de rester petite, variable et mobile (CQFD).

## 10. Nos restitutions concernant les niches de reproduction de l'opportunité. Le cas de la proximité socio-culturelle avec la pratique relationnelle du fihavanana

### 10.1. Objectif et déroulement de l'observation

Nous avons voulu dans ce chapitre corroborer la troisième sous-hypothèse de notre proposition d'explication de notre problématique à savoir,

« Les PEP se maintiennent grâce aux niches de reproduction de l'opportunité activées par la proximité relationnelle »

Nous avons voulu cerner dans quelle mesure la proximité relationnelle pouvait activer des niches de reproduction d'opportunités.

Pour ce faire, nous avons choisi comme contexte de notre observation la situation où les standards des ressources appliqués par le marché étaient jugés inaccessibles pour les PEP qui se voyaient dans la position de recourir à d'autres sources d'appuis pour les besoins de leurs activités.

Nous désignons par standards des ressources appliqués par le marché les crédits et micro-financements que les établissements financiers de la place proposaient. Et nous appelions imperfection de l'environnement l'incompatibilité entre la culture et les moyens des PEP et les conditions exigées par ces derniers.

Pour effectuer notre observation, nous avons voulu profiter en tant que co-organisateur et animateur de la Conférence<sup>216</sup> organisée par la Maison de l'entrepreneur et l'association des

---

<sup>216</sup> Conférence organisée dans le cadre des manifestations des opérateurs économiques du Vakinankaratra. Voir la présentation en annexe.

opérateurs FIOVA sur « la distance entre les pratiques des petites entreprises et les offres du marché en matière de financement ».

## 10.2. La problématique observée

L'objet de notre curiosité était simple à décrire : si les PEP rejetaient les standards des financements proposés par le marché, comment faisaient-elles pour survivre ?

Et il correspondait exactement aux termes des échanges qui avaient lieu dans la conférence à laquelle assistaient des PEP, des représentants des administrations locales, des économistes, un banquier et un dirigeant d'institut de microfinances.

Mais le cours des discussions ne nous passionnait pas outre mesure, puisqu'elles étaient focalisées sur les conditions appliquées et les difficultés d'accès aux financements. Il présentait peu d'intérêt car tous les participants savaient que les établissements de crédits n'allaient pas réviser ces dernières.

Par contre, les comportements des PEP nous ont étonné par leur sérénité, à croire que le fait d'être rejeté des circuits de financement ne présentait rien de bien dramatique. Puis l'une de leurs remarques nous a mis sur la piste qui l'expliquait.

Il était question de certaines pratiques des communautés indiennes et chinoises de la place, mais elles étaient aussi de cours parmi les gens de la mosquée : des prêts étaient consentis sans formalité, parfois avec des taux très abordables, dont le remboursement était assuré par le lien qui prévalait dans la communauté.

Nous avons interviewé à l'issue de la conférence les participants qui semblaient au fait de ce genre de pratiques et nous avons pu ainsi observer comment les PEP suppléaient l'imperfection de l'environnement en matière de ressources pour les besoins de leurs activités.

Nous rendons compte dans les paragraphes suivants des résultats de nos interviews ethnographiques.

## 10.3. Le matériau empirique recueilli

### 10.3.1. Les imperfections de l'environnement à travers les conditions du marché

Nos interviews nous ont permis de savoir comment les PEP pouvaient se passer des financements offerts par le marché : les entrepreneurs PEP activaient leur proximité relationnelle qui en pratiquant des standards de ressources marginaux mettaient à leur disposition une panoplie de supports pour répondre aux besoins de leurs activités.

Notre questionnaire à ce stade portait sur le processus par lequel ladite proximité relationnelle pouvait mettre en œuvre des supports au profit des PEP.

Nous avons commencé par cerner ce qui faisait les imperfections de l'environnement aux yeux des PEP interviewés.

Ils nous ont expliqué qu'ils étaient conscients que les PME représentaient un foyer de croissance d'affaires pour les établissements de crédits, que ce fut en nombre d'entreprises ou en rythme de multiplication. Mais ces derniers continuaient d'exiger que les PME soient bancables : des activités stables et transparentes, des comptes prévisionnels sur trois années, un business plan et des garanties réelles. En outre, ils pratiquaient des taux de 18 à 42%, sans commune mesure avec la réalité de leurs clients PEP

A leurs dires, les imperfections de l'environnement tenaient à l'écart entre d'un côté les standards de ressources imposés par les établissements de crédits et de l'autre les conditions de fonctionnement et les valeurs des PEP. A preuve, les PEP qui souscrivaient aux conditions posées et qui les prenaient en compte dans leurs activités étaient relativement rares.

### 10.3.2. La solution alternative des PEP

Pour contourner le problème, les PEP ont développé leur proximité relationnelle pour bénéficier de divers appuis alternatifs leur permettant de disposer de ressources adaptées en usant de standards socio-culturels marginaux.

Les divers appuis mentionnés portaient principalement sur

\_ la mise à contribution de réseaux et liens relationnels pour accéder à des ressources humaines avec des conditions d'emplois flexibles, à la demande et à des salaires marchandés

\_ la mise en œuvre de pratiques financières marginales fondées sur des liens relationnels, tels que des crédits fournisseurs sous la forme d'engagements verbaux, des reports de paiements de loyers ou de prestations obtenus sur marchandage verbal, et le recours à des usuriers pour des avances de dépannage en trésorerie.

\_ l'utilisation de l'information véhiculée par des liens relationnels pour identifier et aider à l'exploitation des opportunités d'affaires. Ce type d'intervention était souvent monnayée auprès de ce que les PEP désignaient par « les apporteurs d'affaires ». Ces derniers facilitaient des accès à des petits marchés publics dans le domaine des fournitures de bureau, des réparations et entretiens de locaux, des facilitations de services.

Nous parlions d'environnement socio-culturel dans ce chapitre pour mettre en avant l'influence du lien social et la conformité des pratiques avec les valeurs culturelles.

### 10.3.3. L'influence des valeurs culturelles à travers le Fihavanana

Le fihavanana est une pratique relationnelle ancrée dans la culture et l'environnement socio-culturel malgaches, prônant l'arrangement amiable, privilégiant la sauvegarde des relations entre les hommes avant la considération des intérêts matériels.

Conjugué avec le temps, le fihavanana constitue une sorte de contrat non signé encourageant la tolérance malgré les « imperfections » des arrangements et permettant la rencontre de l'offre et de la demande sur les marchés résiduels des PEP. (Définition du fihavanana : Kneitz 2016 2e éd<sup>217</sup>, Rafolisy<sup>218</sup> thèse 2008 à Limoges)

Les PEP font appel au fihavanana pour deux raisons :

---

<sup>217</sup> KNEITZ PETER (2016, 2e édition) Fihavanana –La vision d'une société paisible à Madagascar. Perspectives anthropologiques, historiques et socio-économiques, Université Martin Luther de Halle-Wittenberg, Allemagne

<sup>218</sup> RAFOLISY Patrick Yves Noël (2008) thèse soutenue à l'université de Limoges et intitulée « PROTECTION JURIDIQUE DE L'INTEGRITE MORALE ET DEVELOPPEMENT DURABLE : LE CAS DE MADAGASCAR » Chapitre sur le fihavanana

\_d'une part pour faciliter l'acceptation par les parties concernées, apporteurs de ressources, des standards marginaux de leur acquisition. En effet, il s'agissait de standards d'arrangement amiable, sans règle et sans historique.

\_d'autre part, pour maintenir l'acceptation des produits imparfaits des PEP sur des marchés résiduels. Les interviewés étaient conscients que les conditions d'acquisition des ressources humaines, financières et d'informations dégradaient continuellement le niveau de leurs produits qu'ils qualifiaient eux-mêmes d'imparfaits : des quantités variant au gré de la disponibilité des moyens, des qualités non uniformes, des délais imprévisibles, et des prix à marchander.

Néanmoins les produits offerts dans ces conditions trouvaient preneurs sur le marché, des clients compréhensifs et tolérants au nom du fihavanana, constituant des marchés résiduels pour le maintien des PEP.

#### 10.4. Les limites du maintien des PEP

L'illustration a permis de montrer que le fihavanana favorisait la reproduction de l'opportunité. En effet, cette pratique, à la différence du marchandage, a un effet d'accumulateur relationnel dans le sens où les arrangements menés sous son signe gagnaient en maturité au fur et à mesure qu'ils se renouvelaient, facilitant les conditions de déroulement des suivants.

Mais cette faculté du fihavanana de tisser des liens de plus en plus forts entre les protagonistes comportait sa propre limite. En effet, elle ne se partageait pas au même niveau d'intensité avec d'autres parties prenantes, ce qui tendait à fermer le système social ainsi constitué et à entraîner son dessèchement faute d'énergie nouvelle (Donnadiou et Karsky 2004)<sup>219</sup>.

La pratique du fihavanana introduisait un facteur de repli sur soi chez les PEP, tendant à tarir la faculté de la proximité relationnelle à reproduire de l'opportunité pour le maintien de ces dernières. Ce phénomène amplifiait l'incertitude et la complexité de l'environnement de la PEP, lui interdisant toute perspective d'extension, la contraignant à rester petite, variable et mobile (CQFD).

---

<sup>219</sup> Donnadiou et Karsky 2004 \_ La systémique, Penser et agir dans la complexité. Paris, Editions LIAISONS,

# 11. Nos restitutions concernant le foyer de survie collective. Le cas de la proximité agie avec la pratique relationnelle de la complicité

Nous avons voulu corroborer dans ce chapitre la dernière sous-hypothèse de notre proposition d'explication à savoir,

« Les PEP se maintiennent en intégrant des proximités de pratiques relationnelles qu'elles consolident en périmètre de survie collective dont le catalyseur est la complicité ».

Avant de procéder à la restitution du matériau recueilli, nous voudrions schématiser notre compréhension de la formation des proximités agies, à la lumière des enseignements des trois chapitres de restitutions précédents.

## 11.1. La formation présumée des proximités agies

Nous utilisons le qualificatif « présumée » dans le titre, car nous sommes dans un exercice de restitution d'image d'une réalité sociale, celle des PEP. Nous reconnaissons d'avance qu'il y a des parts de l'interprétation qui seraient moins « enracinées » que d'autres, mais nous ne saurions dire lesquelles à ce stade.

Comme nous nous intéressons à des comportements, nous avons concentré notre attention sur « la proximité en mouvement » en faisant varier les trois variables et paramètres suivants que nous avons choisi d'observer pour leur influence présumée sur la formation des proximités :

\_le niveau de l'intégration à l'environnement,

\_le niveau des standards de gouvernance, de production et de ressources,

\_et le niveau des pratiques relationnelles d'intégration

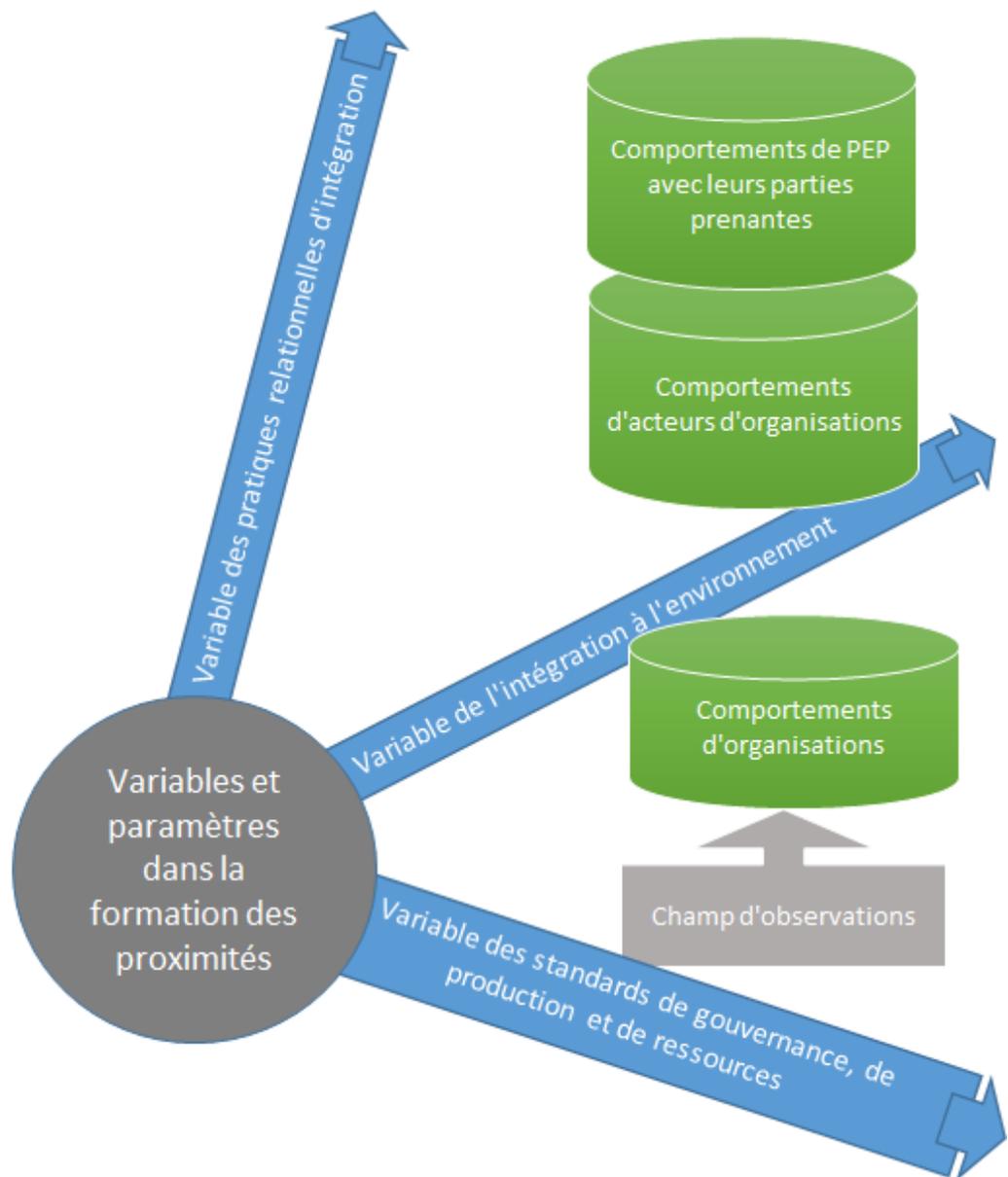


Figure 7: Les variables et paramètres présumés en actions dans la formation des proximités agies

En combinant les variables et les paramètres que nous présumons en actions dans la formation des proximités agies, nous avons défini comme suit les proximités qui avaient servi de cadre d'observations pour chacune de nos trois premières sous-hypothèses :

- \_ La proximité institutionnelle, objet du chapitre 3.2, était formée par la pratique de la « corruption » et l'utilisation de standards marginaux de gouvernance dans

l'environnement institutionnel des PEP. Elle nous a aidé à corroborer que les PEP se formaient grâce à des opportunités nées des imperfections des environnements.

\_La proximité économique, décrite dans le chapitre 3.3, définie par la combinaison de standards marginaux de production avec la pratique du marchandage dans l'environnement économique des PEP, a servi de cadre pour corroborer que les PEP se maintenaient par des standards marginaux de gouvernance, de production et de ressources qu'elles partageaient avec leurs parties prenantes pour former des sous-marchés résiduels de durée et de dimension aléatoires.

\_La proximité socio-culturelle, présentée dans le chapitre 3.4, était dans notre étude définie par la combinaison de la pratique du « fihavanana » (pratique relationnelle d'intégration décrite plus bas), de l'utilisation de standards marginaux de ressources et d'informations, dans l'environnement socio-culturel des PEP. Elle nous a servi de cadre d'observation pour corroborer que les PEP intégraient une proximité de pratiques relationnelles qu'elles consolidaient en périmètre de survie collective.

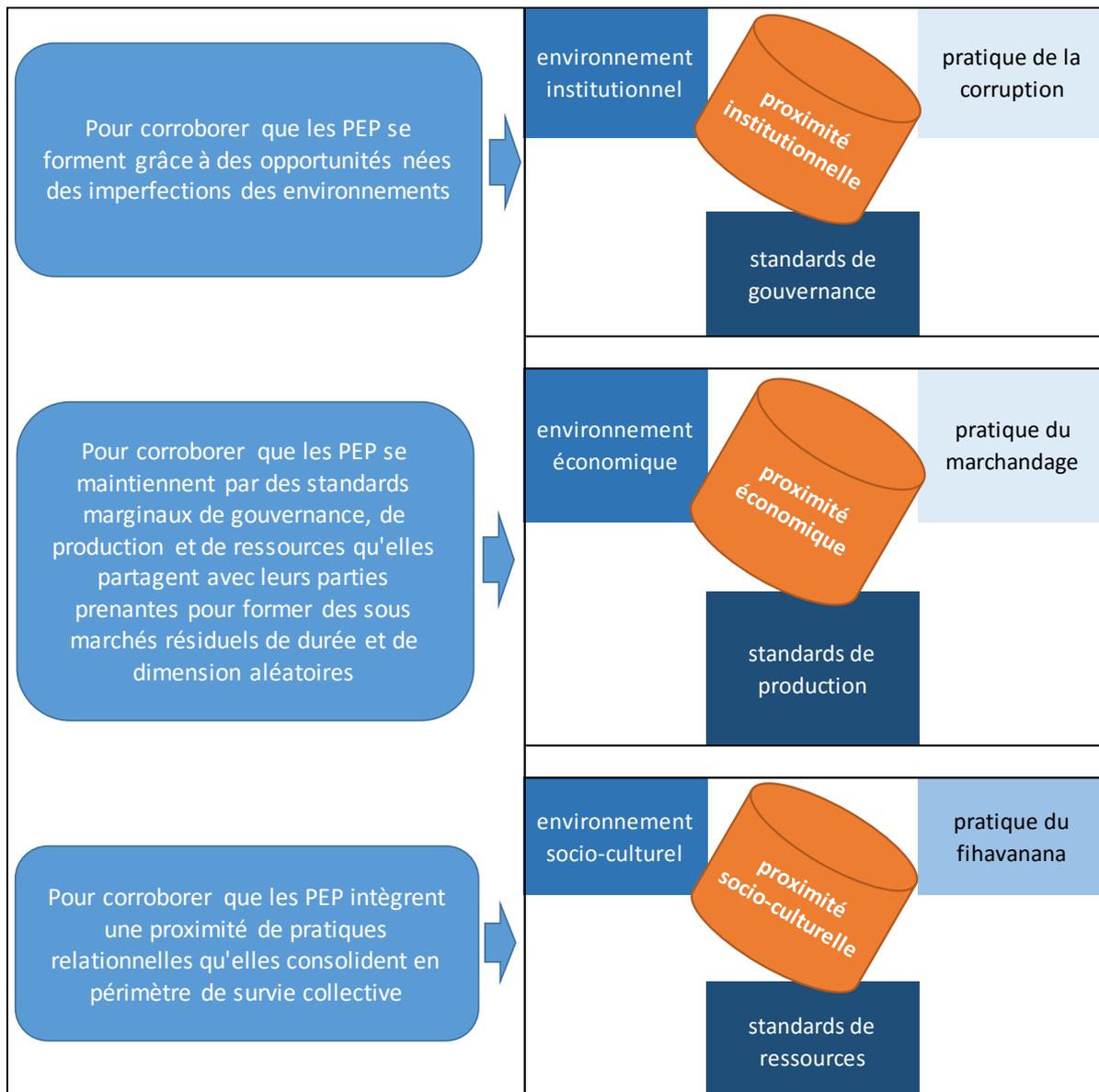


Figure 8 : : Définition des proximités agies

Sur cette figure, nous pouvons reconnaître dans les pavés de gauche les trois sous-hypothèses de notre hypothèse théorique qui constituent autant d'objectifs de corroboration pour chaque proximité analysée inscrite dans les carrés de droite.

Dans chaque carré de droite, nous pouvons lire chaque type de proximité observée (orange) avec les paramètres et les variables de sa formation, lesquels sont décrits dans les paragraphes suivants

## 11.2. Les proximités agies, foyers de survie collective

Nous voudrions tenir l'analyse suivante :

\_ en considérant que chaque proximité ainsi décrite conférait à la PEP et à ses parties prenantes une occasion de survie collective qui durait le temps de la mise en action d'une pratique relationnelle, en l'occurrence, la corruption, le marchandage ou le fihavanana,

\_ si nous présumons, en tenant compte de son organisation, que la PEP ne pouvait pas se trouver en même temps sur plus de deux proximités et que le passage d'une proximité à l'autre impliquait un temps de préparation et d'approche,

\_ Nous en déduisons que leur survie collective intervenait par à-coups et relevait du hasard car les conditions de naissance de l'opportunité de la manière dont nous les avons analysé décrites étaient tellement incertaines.

Nous en concluons que la survie collective de la PEP et de ses parties prenantes devait avoir un autre mode opératoire qui entrerait en action entre deux occasions d'opportunités à exploiter ou pendant le passage d'une proximité relationnelle à l'autre.

Nous voudrions continuer notre réflexion en ces termes :

\_ nous avons rencontré et parlé à des entrepreneurs PEP, ils nous ont parlé de hauts et de bas, d'abandons temporaires ou de changement dans leurs activités, mais ils étaient toujours là.

\_ nous en avons présumé que le mode opératoire qui les maintenait dans la survie collective entre deux occasions d'opportunité était en permanence de veille.

Nous étions revenu à l'observation de leurs comportements quand ils mettaient en action le fihavanana. Mais dans la culture locale, ce dernier intervenait dans l'apaisement de relations, de même le marchandage et la corruption étaient des dispositions d'accompagnement.

Nous avons observé que dans certains cas, l'initiative de mettre en œuvre l'organisation commune aux fins d'identifier et de capturer l'opportunité venait des parties prenantes, et non uniquement de la PEP.

*Cette relation à deux sens entre les protagonistes donnait naissance à plus d'occasions d'opportunité et donc conférait plus de durée à la survie collective.*

Nous l'avons appelé la complicité. A la lumière de nos observations, *la complicité était à la fois une disposition de veille et d'action*, à la différence des trois autres pratiques relationnelles.

Pour l'illustrer, nous pouvons évoquer ce cas rapporté par l'un de nos interviewés où le contrôleur des impôts l'avait approché pour lui rappeler la prochaine tombée d'échéance et lui proposer de préparer à l'avance la déclaration tronquée. Pendant la phase de veille et de préparation, c'était une relation de complicité qui prévalait entre eux.

Nous en avons déduit que les PEP se maintenaient en intégrant des proximités de pratiques relationnelles qu'elles consolidaient en périmètre de survie collective et dont le catalyseur était la complicité. Nous en avons évoqué les limites quand nous parlions dans les chapitres précédents de système social fermé et d'effet otage.

Il convenait de remarquer que la formation et la mise en œuvre des proximités relationnelles étaient précédées et accompagnées de l'interprétation des possibilités en termes d'opportunités que les protagonistes pouvaient en attendre. De ce fait elles constituaient des proximités agies.

Nous en concluons, que les PEP procédaient à des processus d'intégration collective à des proximités agies pour assurer leur maintien individuel par la survie collective ainsi aménagée.

Nous pensons que nous avons par les termes de cette conclusion, justifié le titre de notre travail de thèse (CQFD).

## 12. Nos conclusions sur la corroboration empirique de notre proposition

Dans les quatre chapitres précédents, nous avons considéré respectivement des proximités dans lesquelles des PEP procédaient à des stratégies d'intégration en partageant avec leurs parties prenantes des standards marginaux de ressources, de gouvernance, de production et de ressources, et en mettant en action des pratiques relationnelles d'intégration.

L'étude de chaque proximité ainsi mentionnée avait permis de montrer que *des opportunités naissaient de l'imperfection de l'environnement, et favorisaient le maintien de la PEP avec ses parties prenantes, traduisant une forme de survie collective au travers de proximités agies.*

*Nous estimons à ce stade que notre hypothèse théorique vient compléter et conforter l'explication que nous avons avancée sur notre problématique et que nous rappellerons dans la section suivante.*

Nous justifions notre hypothèse théorique en faisant remarquer que si l'entrepreneur PEP n'a pas choisi de rechercher des standards hors des normes officielles et s'il n'a pas voulu user de pratiques relationnelles marginales pour accompagner leur mise en œuvre, il aurait continué à subir l'environnement qui ne convenait pas à sa viabilité, et nous en présumons qu'il n'aurait pas réuni les conditions favorables à la survie de sa PEP. Mais le mode d'adaptation ainsi décrit qu'il a choisi ne se prêtait pas à des perspectives de croissance et de durée pour son entreprise.

### 12.1. La révision d'assertions majeures de notre étude

Pour conclure les chapitres consacrés à la corroboration de notre proposition d'explication de la problématique de la thèse, nous avons choisi de dresser une sorte de synthèse de nos analyses des pratiques relationnelles que nous avons exposées dans les quatre chapitres précédents :

- \_ la pratique relationnelle de la corruption instituant la proximité institutionnelle
- \_ la pratique relationnelle du marchandage entretenant la proximité économique
- \_ la pratique relationnelle du fihavanana instituant la proximité socioculturelle

\_ la pratique relationnelle de la complicité développant des proximités agies de survie collective

*Ces quatre lignes*, nous appellerons ainsi leur évocation, illustrent l'aboutissement du travail de corroboration empirique que nous avons effectué.

Elles présentent un autre intérêt : celui de nous fournir l'occasion de corriger ou de compléter les assertions que nous qualifions de majeures pour notre travail.

Ces dernières concernent respectivement la définition de la proximité, la complexité de l'environnement de la PEP, la définition des proximités agies, et la limite systémique du maintien individuel des PEP par leur survie collective. Nous leur consacrons les paragraphes suivants.

### 12.1.1. Concernant la définition de la proximité

Nous avons défini la proximité relationnelle en considérant ses composantes reliées par un lien social, d'une part, et en tant que réseau de relations sociales d'autre part.

Le fait d'aligner devant nos yeux les quatre lignes ci-dessus nous interpelle sur le type de lien qui relie les composantes mentionnées et sur le dénominateur commun qui fait l'unité du réseau cité. Nous réalisons ainsi l'importance du rôle des *pratiques relationnelles* dans la formation des proximités, en nous ramenant à l'esprit les analyses que nous avons effectuées. Nous les avons dénommées au départ « pratiques relationnelles d'intégration » car nous avons conclu à la lumière de nos observations qu'elles faisaient office de ciment dans la formation de la proximité. Mais nous voulions aussi mettre en avant que c'est par leur biais que la PEP pouvait procéder à son intégration dans l'organisation globale constituée avec ses parties prenantes, ou dans la communauté d'organisations composée avec d'autres organisations.

\_Faudrait-il dans ce cas mentionner ces pratiques relationnelles dans la définition de la proximité ?

Nous ressentons quelque gêne dans notre logique de chercheur à l'idée de les mentionner dans la définition de la proximité. Nous aspirions dans ce travail à aboutir à des définitions de la proximité et partant, de la PEP, qui puissent être comprises par d'autres chercheurs, et l'introduction de ces éléments éminemment subjectifs et empreints de particularismes locaux nous ramène en arrière.

Nous nous demandons si le fait de les mentionner donnerait plus de précision et de portée à la définition ?

Dans l'autre sens, les mentionner nous ferait passer à un autre niveau de perception que celui attribué par l'appréhension de la proximité en tant que périmètre géographique ou réseau de relations sociales. En mobilisant les publications scientifiques au fur et à mesure de nos analyses, nous avons défini la composition de la proximité par son voisinage, puis par la question de l'opportunité, puis par les relations sociales, et *nous voudrions signaler que nous passons à l'essence qui forme l'opportunité ou à l'énergie qui met les relations en action.*

Nous pensons qu'il s'agit là d'une piste de réflexion pour la recherche ultérieure, dont nous soulignerons l'actualité dans le chapitre suivant parlant des enseignements de notre travail.

### 12.1.2. Concernant la complexité de l'environnement des PEP

Nous voudrions pouvoir envisager de compléter la définition de l'environnement qui devrait être perçu non par l'influence de sa complexité mais par cette dernière elle-même.

Le terme complexité renvoyait généralement à la difficulté de visibilité ou d'interprétation, mais nous avons montré qu'il devrait être assimilé à inextricabilité, ce qui aurait du sens dans une démarche d'analyse systémique.

Au cours de notre travail, nous avons remarqué que les publications scientifiques ont défini l'environnement des organisations par ses attributs d'imprévisibilité, de variabilité et de complexité (Desreumaux 2010), puis à travers sa transformation (Cremadez 2004, Hernandez 2009).

Nous voudrions compléter l'idée de complexité de l'environnement en faisant référence à son caractère inextricable du fait de sa formation et de sa variation. *Les littératures, nous l'avions vu, se focalisaient sur l'attribut et sur ses implications qui influençaient les organisations en termes de difficulté de lecture et de prévision, mais ne caractérisaient pas le processus de formation ni la variation de l'environnement.*

Quand nous regardons les quatre lignes plus haut, nous nous disons que la PEP suivant ses opérations actionnait l'une ou l'autre des quatre pratiques mentionnées et se propulsait dans la proximité correspondante. Nous retrouvons ici l'idée de successions de segments temporels que nous avons décrite dans notre travail.

Sur un autre plan, les quatre lignes nous font entrevoir l'idée d'environnements multiples dont les interactions et les combinaisons donnent naissance par une sorte de démultiplication à d'autres de même type.

Nous en déduisons une autre manière de percevoir la complexité de l'environnement : elle renvoie aux idées de *succession et de démultiplication*, qui affectent à la fois la formation et la variation de l'environnement de la PEP.

Il s'agit là d'une piste de réflexion invitant à entrevoir l'environnement autrement que par son influence sur les organisations ou en tant que cadre du changement. Mais à ce stade, elle reste à l'état de réflexion car elle ne renseigne pas sur la manière d'en améliorer la visibilité et la prévision. L'évolution n'a pas de but (Hannan et Freeman 1977).

### 12.1.3. Concernant la définition des proximités agies des PEP

Nous voudrions suggérer qu'il serait intéressant de mentionner dans la définition des proximités agies le rôle de la complicité, à la fois en tant que ciment reliant les acteurs concernés et en tant que ressort interne pour maintenir la continuité des relations dans les changements de proximités.

Dans les chapitres précédents, nous avons comparé la proximité à un système social avec des activités entrelacées, instables et récurrentes (Katz et Khan 1966). Dans cette configuration des proximités, les relations et les interactions entre les variables sont représentées par les pratiques du fihavanana, du marchandage et de la corruption créant des liens récurrents entre les parties concernées et finissant par constituer des réseaux de relations. Nous parlons de liens récurrents car activés au coup par coup à l'occasion d'opportunités d'affaires.

Nous avons vu que la transformation de réseaux relationnels marginaux en proximités agies transitait par le développement de la complicité stratégique. Nous qualifions ces réseaux de marginaux car ils relevaient de système fonctionnant en marge de celui de l'économie organisée.

Nous avons noté également que la complicité est le mode de collaboration des protagonistes des réseaux relationnels marginaux, elle fait l'objet de réflexions stratégiques à l'avenant et de calcul économique intuitif : de ce fait elle est, dans le cas que nous étudions, l'essence de la proximité agie de la PEP.

Nous en déduisons que nous pourrions définir les proximités agies des PEP comme des périmètres relationnels d'actions délimités par les réseaux d'affaires tissés sur des pratiques relationnelles marginales et entretenus par des complicités récurrentes.

#### 12.1.4. Concernant la limite systémique du maintien individuel des PEP par leur survie collective

Nous voudrions signaler l'intérêt d'adopter une approche systémique pour étudier le phénomène du maintien individuel de la PEP par sa survie collective, afin de mettre en évidence que les pratiques relationnelles mises en action tendaient à fermer le système social constitué par la PEP et ses parties prenantes, lequel système social allait se dessécher.

Les réseaux d'affaires marginaux permettaient la survie collective de leurs protagonistes, en l'occurrence les PEP, leurs parties prenantes et les autres PEP impliquées, dont les interactions traduisaient un lien d'intégration par chaînage de couple.

En effet, nous avons signalé que la mise en action de pratiques relationnelles marginales comme la corruption et le marchandage tendaient à fermer le système social, car elles s'activaient à chaque occasion entre un nombre très limité de protagonistes

Nous parlons de chaînage de couple pour caractériser ce mode opératoire qui liait à la fois deux parties en présence.

Un tel mode de fonctionnement présentait l'inconvénient de générer l'effet « otage », qui constitue le revers de l'opportunité créée et qui pesait pour la fermeture du système social.

Nous faisons remarquer que selon les littératures, les systèmes sociaux fermés finissaient par disparaître par dessèchement (Katz et Khan 1966), apportant explication de plus à l'inaptitude des PEP à durer.

En plus d'avoir conforté les assertions de notre hypothèse théorique, les observations effectuées dans le cadre de la corroboration empirique ont permis de réviser dans le cas des PEP, la définition de la proximité, la complexité de l'environnement de la PEP, la définition des proximités agies, et la limite systémique du maintien individuel des PEP par leur survie collective.

## 12.2. Le point de notre travail de recherche en immersion sur les PEP

Pour clôturer le travail de corroboration effectuée, nous voudrions faire le point de nos recherches sur les PEP car dans le chapitre suivant, nous allons adopter une autre démarche d'analyse. Celle-ci consiste à vouloir tirer des enseignements de notre travail, nous invitant à nous placer dans une posture différente de celle d'observateur participant des PEP.

\_Nous nous posions au départ notre problématique en ces termes :

LES PEP ETAIENT CONSIDEREES COMME ADAPTEES A L'ENVIRONNEMENT MAIS NOUS NOUS DEMANDIONS POURQUOI ETAIENT-ELLE INAPTES A DURER ET A GRANDIR ? ET POURQUOI LES ENTREPRENEURS CONTINUAIENT-ILS D'EN CREER MALGRE LEURS IMPERFECTIONS ?

Pour y répondre, nous avons décliné notre problématique en questionnements auxquels nous avons aligné des éléments de réponse dans les Parties 1 et 2 en mobilisant des publications scientifiques :

\_Considérant que les PEP étaient adaptées, à quel environnement s'adaptaient-elles ?

ELLES S'ADAPTAIENT A LA PROXIMITE QUI ETAIT A LA FOIS UN RACCOURCI ET UNE VARIANTE DE L'ENVIRONNEMENT (Partie 1)

\_Par quel processus procédaient-elle pour s'adapter ?

ELLES PROCEDAIENT A UNE ADAPTATION TRONQUEE A L'ENVIRONNEMENT ET METTAIENT EN ACTION DES FONCTIONNALITES STRUCTURELLES ET DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS POUR S'ARIMER A CE DERNIER (Partie 2)

\_quelle stratégie appliquaient-elles pour maintenir son adaptation ?

ELLES S'ADAPTAIENT EN DEPLOYANT DES STRATEGIES D'INTEGRATION (Partie 2)

Nous avons voulu compléter ces explications en formulant l'hypothèse théorique suivante :

« Les PEP se formaient grâce à des opportunités nées des imperfections des environnements, qu'elles exploitaient sous la forme de sous-marchés résiduels. Elles se maintenaient en intégrant des proximités agies qu'elles transformaient en niches de reproduction de l'opportunité dans une perspective de survie collective avec leurs parties prenantes. Leur mode d'adaptation ainsi décrit leur requérait de rester petites, éphémères et variables dans leurs activités. »

Nous avons fini de la corroborer dans les cinq premiers chapitres de la Partie 3.

Nous pensons qu'au terme de ces Parties et chapitres d'observations et d'analyses, nous avons expliqué et justifié le titre de notre travail de thèse : LA FORMATION ET LE MAINTIEN DES PEP PAR LEUR INTEGRATION COLLECTIVE A DES PROXIMITES AGIES

### 12.3. Les perspectives d'ouvertures pour notre travail de recherche

Au cours d'un séminaire au LIRSA un professeur avait posé la question suivante au milieu de ses réflexions sur les secteurs informels : « et si leurs comportements allaient dans le sens de ce qu'il faudrait faire ? »

C'était une remarque anodine qui avait interpellé les participants africains présents car nous savions tous que dans nos économies, on s'évertuait à vouloir éradiquer les secteurs informels auxquels on attribuait tous les maux.

C'est en repensant à cette question que nous avons voulu parler des enseignements de notre étude. Nous nous disions que les PEP sont petites et éphémères mais en dépit de cela, il y a peut-être quelque chose dans ce qu'elles font qui ait du sens et qui vaille la peine qu'on en parle.

Rendu au terme de notre réflexion sur les PEP, nous voudrions prendre du recul et cerner dans quelle mesure les observations et les analyses que nous avons portées pourraient-elles intéresser les petites entreprises non PEP ?

Pour ce faire, nous devrions commencer par définir ce que sont les petites entreprises non PEP.

Nous envisagerons cette démarche dans le

\_ chapitre 13 axé sur LA FAISABILITE DES ENSEIGNEMENTS RECUEILLIS DE NOTRE ETUDE.

Fort des limites et des avantages que nous en aurions identifiés, nous voudrions dans les deux derniers chapitres suivants de la troisième Partie considérer les enseignements que nous pensons avoir tirés de notre étude des PEP ainsi que leurs implications au plan managérial et au plan de l'entrepreneuriat :

\_chapitre 14\_ LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE DES PEP AU PLAN MANAGERIAL

\_chapitre 15\_ LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE DES PEP AU PLAN DE L'ENTREPRENEURIAT

Nous avons choisi à dessein d'utiliser le terme « enseignements » pour marquer d'une part, que nous voudrions les prendre pour notre compte dans la poursuite de notre recherche sur les petites entreprises, et d'autre part pour signaler qu'ils ne sont pas acquis et qu'ils ne constituent qu'une étape de réflexions et de constats dans notre apprentissage de la recherche ;

## 13. La faisabilité des enseignements recueillis par notre étude

Nous voudrions envisager si des enseignements tirés de notre étude sur les PEP pourraient intéresser les petites entreprises non PEP ?

\_Quelles sont les entreprises non PEP ?

Nous approfondirons la question au cours des deux chapitres d'ouverture suivants, mais nous pouvons d'ores et déjà affirmer qu'elles existent. Il est en effet évident que si dans notre étude, nous avons mis en avant que les PEP mettaient en action des pratiques relationnelles marginales pour survivre, il n'est pas dans notre propos d'affirmer que tous les milliers d'entreprises créées, citées par les statistiques, pratiquent la corruption, le marchandage, le fihavanana et la complicité pour survivre.

### 13.1. L'hétérogénéité à privilégier aux histoires de réussite

Des démarches de recherche reprennent la fameuse question de Hannan et Freeman (1977) de savoir *pourquoi des entreprises survivent et d'autres pas ?*

Face à la question, les publications scientifiques adoptant une démarche écologique procèdent de deux manières : il y a celles qui analysent les histoires d'entreprises qui réussissent, et celles qui s'intéressent à l'hétérogénéité des entreprises qui existent. (TESSIER ET TELLIER, 1991).

Jusqu'aux chapitres consacrés aux restitutions du matériau empirique, nous avons adopté la première position en nous concentrant sur les histoires de réussites des PEP. Mais nous voudrions sortir de notre immersion dans la réalité des PEP, prendre du recul et les considérer avec les autres entreprises malgaches dans leur hétérogénéité. En d'autres termes, pour parler d'enseignements de notre étude, il nous faudrait sortir des histoires de réussite de PEP et considérer l'ensemble des PME malgaches objet des statistiques et soumises aux mêmes imperfections de l'environnement.

Pour ce faire, nous allons récapituler le positionnement que nous avons adopté depuis le début de notre travail.

\_Au départ, nous voulions comprendre le phénomène de l'instabilité des petites entreprises créées à Madagascar et nous avons choisi d'observer les PEP, des entreprises instables et éphémères mais déclarées adaptées, que nous avons présumé représenter les petites entreprises malgaches pour le besoin de notre étude. A l'instar des premières publications citées plus haut, nous avons choisi de nous intéresser à des histoires de réussites.

Nous avons procédé à une sorte d'immersion tant dans les littératures que dans la réalité des PEP en action. Nous avons ainsi analysé leur processus d'adaptation et nous en avons cerné les comportements, les mécanismes et les limites.

Nous avons conclu des enseignements recueillis à la suite de notre immersion que *leur maintien individuel passait par l'intégration collective avec leurs parties prenantes*.

\_ Parvenu à ce point de notre étude, nous nous posons la question de savoir dans quelle mesure les comportements et les mécanismes que nous avons observés des PEP, pouvaient être considérés comme des apports à l'entrepreneuriat et au management.

Pour y répondre, nous avons besoin de quitter notre immersion et de prendre de la distance par rapport aux PEP.

Pour aborder l'optique de l'hétérogénéité et considérer à la fois les entreprises qui survivent bien et celles qui survivent moins bien, nous avons décidé de répartir en deux catégories selon leur résultat obtenu, les petites entreprises malgaches que nous avons observées :

- Celles qui ont réussi le parcours d'adaptation aux imperfections de l'environnement. Nous continuerons à les appeler dans cette Partie 3, les PEP.
- Et les autres qui ont également suivi le parcours mais sans le réussir, nous les appellerons PEO ou petites entreprises ordinaires.

Il nous reste à préciser le sens du mot « réussir » pour compléter la distinction entre les PEP et les PEO. Pour ce faire, nous avons voulu revisiter dans les paragraphes suivants les concepts de la survie et de la réussite à la lumière des valeurs des entrepreneurs de PME malgaches.

### 13.1.1. La réussite à travers les valeurs des PME malgaches

En nous référant aux déclarations des différents interviewés, nous avons cerné les grandes lignes des valeurs des petits entrepreneurs malgaches. Nous en avons retenu les trois suivantes :

- Leur première motivation économique tient dans l'occupation et le revenu. L'entrepreneur veut avoir une occupation pour pouvoir compter dans sa communauté, et du revenu pour la subsistance des siens.
- L'entreprise à leurs yeux est un outil de travail, auquel ils ne s'identifient pas en termes de réalisation, et dont la durée de vie n'a pas de signification particulière.
- Le concept de réussite de l'entreprise est représenté par celle de l'entrepreneur, et elle prend sa mesure dans la qualité et le nombre des parties prenantes qu'il peut mobiliser par son activité. La qualité renvoie à la durée de la relation entre les protagonistes et leur volonté à se retrouver autour d'opportunité partagée.

En d'autres termes, les petites entreprises qui réussissent sont celles dont l'entrepreneur compte durablement et potentiellement auprès de ses parties prenantes.

Pour illustrer notre conclusion en la transposant au domaine social, la notoriété de l'entrepreneur est appréciée par le nombre et la qualité des entrepreneurs, clients ou relations d'affaires qui viennent confirmer son poids et son rang dans la communauté, en considérant comme un honneur de venir au mariage de sa fille ou aux funérailles de sa mère.

Le critère de la réussite ainsi décrit nous renvoie à la proximité relationnelle, confirmant la démarche de réussite des PEP.

### 13.1.2. Des similitudes avec la réussite des start-uppers

Nous ne pouvons pas nous empêcher de faire une comparaison entre le concept de réussite ainsi décrite pour les PME malgaches et celui des start-uppers de l'internet.

Nous avons ainsi interviewé Nomena<sup>220</sup>, un start-upper dont l'activité consiste à animer sur le net les pages Facebook de la Maison de l'entrepreneur<sup>221</sup> et de ses clients PME.

---

<sup>220</sup> Nomena administre le compte MDE MIORINASA sur Facebook et anime les pages « idées de projets MADA »

<sup>221</sup> Voir la présentation de la MDE dans l'annexe 2

Facebook est devenu un média très prisé des entrepreneurs depuis qu'il est accessible sur les smartphones sans coûts excessifs.

A l'instar des PEP, Nomena vit de son réseau de suiveurs constituant sa proximité relationnelle. Son but est de le faire croître en nombre, en interventions et en qualité. Le nombre de ses suiveurs donne une idée du gabarit de son activité. La fréquence de leurs interventions sur les pages Facebook crée de l'animation et permet de qualifier la notoriété de son compte, il parlait de plusieurs centaines de visites par jour. Et la qualité renvoie au profil moyen de ses visiteurs, leur niveau d'instruction, leur occupation, leurs hobbies, autant d'éléments qui constituent autant de facteurs d'attraction et d'intérêt de ses pages Facebook.

La réussite de Nomena se mesure, raconte-t-il, à la dimension et à la qualité de sa communauté de suiveurs. Lorsque cette dernière sera suffisamment importante, Nomena pourra faire passer des petites annonces, des promotions ou des encarts de présentation qui, eux, pourront être facturés. Par ailleurs, sa notoriété se bâtira à la mesure de sa communauté de suiveurs, et pourra attirer de nouveaux clients lui confiant l'administration ou l'animation de leurs propres pages.

L'histoire de Nomena rejoint ce que nous écrivions plus haut que dans la conception des PME malgaches : les petites entreprises qui réussissent sont celles dont l'entrepreneur compte durablement et potentiellement auprès de ses parties prenantes.

### 13.1.3. Le lien entre la réussite et l'adaptation de la PEP malgache

Dans la Partie 1, nous évoquions l'interview de Mme Albertine qui disait que les PEP « vivaient de ce qui leur tombait sous la main ». En considérant que l'opportunité constitue le point commun entre les deux concepts de réussite et d'adaptation, nous récapitulons comme suit les assertions de nos analyses et de nos observations émises dans les Parties précédentes :

- Une entreprise adaptée est celle qui est apte à identifier et à capturer l'opportunité en dépit de l'imperfection de l'environnement
- Une entreprise qui réussit est celle qui développe ou renforce son réseau de parties prenantes, à force de multiplier les occasions de capturer des opportunités partagées.

Ces définitions nous semblent présenter le mérite de nous renvoyer à la notion de capitalisation, bien connue des publications scientifiques sur l'entrepreneuriat (Hernandez, 2009). Toutefois, il convient de signaler que dans le cas de Nomena, la capitalisation se fait au niveau de

l'entrepreneur et non au niveau de son entreprise : Nomina grandit en notoriété, en professionnalisme et en image à travers son réseau de suiveurs. De même, c'est l'entrepreneur PEP qui porte les prémisses du développement du réseau relationnel de la PEP.

#### 13.1.4. Les points communs entre la réussite traditionnelle de la PEP et le management moderne

Lorsque nous parlons d'enseignements de notre étude, nous envisageons l'hypothèse que des convergences puissent relier la réussite traditionnelle de la PEP et le management moderne.

Nous qualifions de traditionnelle la réussite de la PEP dans la mesure où elle se réfère à des valeurs qui restent proches des pratiques socio-culturelles locales. De même, nous parlons de management moderne en nous référant aux pratiques décrites dans les publications scientifiques.

Nous voudrions tenir le raisonnement suivant pour cerner la faisabilité de l'hypothèse mentionnée :

\_ Nous présumons que les entreprises expriment à travers leurs objectifs leurs valeurs, leurs motivations et leurs attentes de résultats ainsi que le décrivent les littératures (Foudriat 2011), quelle que soit la qualification de leurs valeurs et le contenu de leurs motivations

\_ Nous présumons également que pour réaliser leurs objectifs, elles mettent en œuvre des comportements, des mécanismes et des actions organisationnelles

\_ Nous en déduisons que des comportements et des mécanismes organisationnels peuvent être mis en action pour réaliser des objectifs, indépendamment des valeurs, des motivations et des attentes de résultats qui les ont inspirées.

C'est dans cette mobilisation d'organisation et d'acteurs que nous plaçons notre intérêt de trouver des enseignements à proposer au management et à l'entrepreneuriat, venant de notre étude. En d'autres termes, la convergence entre la réussite traditionnelle des PEP et le management moderne réside dans la mise en œuvre de comportements et de mécanismes organisationnels pour réaliser des objectifs d'organisation.

Nous allons développer cette optique pour cerner les enseignements possibles de notre étude que nous présentons dans les deux chapitres suivants.

## 13.2. Le recentrage de notre problématique et de notre démarche

Nous disions plus haut qu'il nous fallait sortir des histoires de réussites de PEP et appréhender *l'ensemble des petites entreprises* qui ont été citées dans les statistiques de créations et *qui sont confrontées aux mêmes imperfections de l'environnement*.

Nous voudrions pour ce faire recentrer notre problématique et notre démarche d'analyse.

### 13.2.1. Le recentrage de notre problématique

Dans l'étude que nous avons menée, nous étions parti sur une problématique de contradiction entre des organisations considérées adaptées et leur inaptitude à durer et à grandir.

Mais après avoir avancé une proposition d'explications et mobilisé des littératures pour en comprendre la faisabilité, nous avons dû nous rendre à l'évidence que la contradiction ne représentait que la façade d'un phénomène qui fonctionnait en profondeur avec ses acteurs, ses mécanismes et ses structures. Elle n'était que la partie visible de l'iceberg.

Et nous avons formulé une hypothèse théorique pour décrire ce que devait être le fonctionnement en profondeur de ce phénomène.

Puis pour la corroborer, nous avons observé des PEP qui étaient à la fois les acteurs et les objets de cette réalité, et nous avons découvert de nouveaux mécanismes qui expliquaient notre proposition d'explication, en l'occurrence le maintien individuel par la survie collective.

Parvenu à ce stade de nos réflexions et de nos analyses, nous ressentons la satisfaction de mieux comprendre le phénomène PEP mais, du coup, nous prenons conscience que nous sommes loin de la problématique de contradiction laquelle, avec notre recul d'aujourd'hui, apparaît comme ayant juste servi de point de départ au travail de la thèse.

Pour emprunter une illustration imagée : le bouton sur le front de l'enfant a révélé après analyse que son organisme essayait de s'adapter à une insuffisance d'hydratation. Dans cette situation, il est clair que nous devons nous concentrer sur l'effort d'adaptation auquel se livrait l'organisme et dépasser la question du bouton, en l'occurrence la contradiction des PEP.

C'est dans cet état d'esprit que nous avons décidé à ce stade de notre étude, de recentrer notre intérêt sur « l'adaptation de la petite entreprise aux imperfections de l'environnement ».

Ce recentrage de la problématique nous permet d'ouvrir le contexte et le champ de notre observation jusque-là limités au périmètre des seules PEP.

Il donne du sens à notre volonté d'évaluer la faisabilité des enseignements de notre proposition, car nous aurions eu quelque mal à le faire en nous cantonnant dans la description de parcours d'organisations PEP qui, à l'image de l'iceberg, ne constituent peut-être que des exceptions dans l'immense réservoir des petites entreprises créées ?

Pour en revenir à l'objet de notre présente réflexion, nous voudrions montrer que de nouvelles pistes de réflexions et d'améliorations sur la recherche, l'entrepreneuriat et le management peuvent être proposées à la lumière des leçons d'expériences recueillies de l'observation et de l'analyse des PEP, dans le contexte de leur survie.

*Pour être précis, considérant le recentrage de notre problématique plus haut,*

*Nous voudrions étudier dans quelle mesure les enseignements tirés des mécanismes de survie des PEP dans un contexte d'imperfections de l'environnement, peuvent révéler des comportements, des stratégies et des formes organisationnelles pouvant laisser envisager la possibilité de nouvelle manière d'entreprendre.*

Pour ce faire, nous voudrions adopter la démarche d'analyse suivante :

### 13.2.2. Le recentrage de notre démarche d'analyse

En poursuivant le recentrage de notre problématique ainsi que décrit plus haut, nous voudrions tenir le raisonnement suivant pour expliquer l'enchaînement de notre démarche d'analyse aux fins de relever les enseignements de notre étude.

\_ Nous considérons que les petites entreprises malgaches étaient confrontées aux imperfections de l'environnement.

\_ Nous présumons que dans l'ensemble elles réagissaient de diverses manières face à ces dernières

\_ Nous présumons également que dans leurs réactions, elles leur arrivaient de mettre en œuvre des actions, des comportements d'organisation ou des stratégies aptes à les aider à s'adapter aux dites imperfections de l'environnement.

Nous en déduisons qu'il existe *des actions, des comportements d'organisation ou des stratégies qui sont adéquats pour favoriser l'adaptation des petites entreprises dans un contexte d'imperfections de l'environnement.*

*Nous en concluons que ces actions, ces comportements et ces stratégies peuvent faire l'objet des enseignements que nous voudrions tirer de notre étude sur les PEP.*

## 14. Les enseignements de notre étude au plan managérial

Nous avons décidé plus haut de considérer les PME malgaches dans leur hétérogénéité. En présumant avec les affirmations des responsables institutionnels interviewés que les PEP ne représentaient qu'une minorité des PME malgaches, nous concluons que la majorité de ces dernières doivent être considérées comme un échec des expériences entrepreneuriales correspondantes. Dans ce cadre, relever les enseignements au plan managérial reviendrait à analyser les processus qui ont conduit à leurs défaillances. Nous parlerons ainsi de « problème central de la PME malgache » et nous essaierons de le dissocier de ses particularismes locaux.

### 14.1. La problématique revisitée des PME malgaches

Les créations des PME se multiplient mais la littérature nous le fait remarquer : il y a très peu de vieilles PME (Rojot, 2009). En d'autres termes, les PME ne duraient pas : elles grandissaient, elles mouraient, elles suspendaient ou changeaient leurs activités, elles se muiaient en informelles ou inversement.

Dans cette étude, nous voulons nous intéresser à des PME qui ne grandissaient pas, mais qui ne profitaient pas non plus de la manne de niches protégées par des unités industrielles ou des programmes institutionnels : nous voulons observer des PME indépendantes lesquelles prennent le risque de décider de leur organisation, de leurs activités et de leur stratégie de survie.

Nous choisissons de retenir la problématique suivante qui consacre une partie de l'échec et de la défaillance des PME :

- Les PME étaient adaptées à l'environnement, nous l'avons vu, mais à la différence de leurs sœurs décrites dans les littératures, elles ne duraient pas, elles ne grandissaient pas, et leurs activités étaient variables.

- Nous avons montré que lorsque l'environnement s'avérait incompatible avec leur viabilité, les entreprises tendaient à s'inventer des standards par définition marginaux et développaient des sous-marchés pour survivre.
- Mais toutes les PME ne se comportaient pas de la même manière et ne récoltaient pas le même résultat.

En d'autres termes, *leur manière de réagir fait la différence entre les gagnants baptisés PEP et les autres PME.*

« Les autres PME » désignent celles qui ne se sentaient pas confortables de contourner les imperfections de l'environnement, soit parce qu'elles le faisaient à leur corps défendant, soit parce que leurs manœuvres ne rapportaient pas le résultat escompté. Nous les avons baptisées plus haut PEO ou petites entreprises ordinaires, nous référant au fait qu'elles ne se sont pas distinguées des autres dans leurs efforts d'adaptation, que, le cas échéant, les interviews auraient signalé.

Nous avons montré également que les standards marginaux et les sous-marchés résiduels, quand les PME les pratiquaient, leur imposaient de rester petites, éphémères et variables. En d'autres termes, la PME se devait de rester petite, variable et éphémère pour pouvoir survivre dans ces environnements marginaux nés de l'imperfection de l'environnement de l'économie organisée.

Nous dirions que les PME c'est-à-dire les PEO comme les PEP, se retrouvaient ainsi contraintes de vivre dans leurs propres imperfections, sauf que ces dernières, nous l'avons vu, savaient finalement tirer profit de la situation.

Cette dernière phrase nous ouvre deux pistes de travail pour la suite de notre étude :

- Au plan managérial, si nous considérons que les PEP savaient tirer profit de la situation, nous en présumons qu'elles ont développé des modes opératoires qui pouvaient aider leur aptitude à composer avec les imperfections de l'environnement.

- Au plan de l'entrepreneuriat, nous présumons également que choisir de s'adapter en composant avec les imperfections de l'environnement pouvait laisser envisager de nouvelle manière d'entreprendre. Nous le verrons dans le chapitre 3.9 suivant.

Nous désignons par modes opératoires des processus de réactions mettant en œuvre des actions d'entreprises, des comportements d'organisation, des mécanismes de structure ou des stratégies organisationnelles, aux fins d'aider l'organisation à s'adapter.

A ce stade, notre questionnement est de savoir si ces modes opératoires, que nous présumons dissociés des particularismes locaux qui les conditionnaient, pourraient présenter quelque enseignement sur la manière pour les organisations de s'adapter aux imperfections de leur environnement ?

Nous allons étudier dans le présent chapitre les éléments de réponse à cette question.

Pour ce faire, nous allons d'abord revenir sur la situation des petites entreprises malgaches qui servira de contexte à notre analyse des défaillances citées plus haut (14.2).

Ensuite, nous étudierons les actions stratégiques d'adaptation aux imperfections de l'environnement. (14.3)

## 14.2. La situation des petites entreprises retenues par notre étude

Les petites entreprises se multiplient à Madagascar comme partout en Afrique<sup>222</sup>, où d'un pays à l'autre elles sont désignées par les divers patronymes de PME, TPE, entreprises informelles, secteurs informels...

A Madagascar, nous voudrions nous intéresser pour des raisons de disponibilité de l'information aux petites entreprises de moins de cinq employés officiellement enregistrées. Nous pourrions les considérer relevant du secteur informel, dans la mesure où malgré leur identification fiscale et leur obligation de se conformer aux obligations de déclarations

---

<sup>222</sup> Une étude de la Banque mondiale révélait que 97% des créations d'emplois provenaient de l'économie informelle dans les pays sous-développés Publication de la Banque Mondiale sur les économies en développement \_Septembre 2008

annuelles de revenus, l'administration continue de penser que leurs activités échappent pour diverses raisons à la comptabilité nationale.

Les données de l'Institut National des Statistiques relevant du Ministère de l'Economie montrent que sur la période observée de 1980 à 2014 les entreprises individuelles créées représentaient chaque année en moyenne 92,7% des créations d'entreprises. Par ailleurs, selon la même source, sur la période de 1980 à 2014, en moyenne annuelle, les entreprises de zéro à moins de cinq salariés constituent les 98,6% des entreprises créées, toutes formes juridiques confondues.

Nous préférons les désigner par le terme PME en précisant leur nombre d'effectifs car nous n'avons pas d'éléments sur le volume de leurs activités qui constitue un autre critère de l'entreprise moyenne.

Commentant ces tendances statistiques, le directeur des impôts nous faisait remarquer que le nombre des PME répondant à ces critères et assujetties sur ses livres n'augmentait pas au rythme des créations enregistrées, laissant constater des déperditions fiscales. Leur inactivation fiscale pouvait signifier la fermeture, le changement de statut ou la suspension d'activités.

Nous avons demandé à des responsables institutionnels de PME, en l'occurrence des dirigeants de chambres de commerce, de syndicats d'entreprises, des banquiers et des experts comptables, leur interprétation de la multiplication des petites entreprises, et nous résumons comme suit leur lecture du phénomène :

- De manière générale, les PME étaient instables et mobiles
- Ils distinguaient trois types de petites entreprises suivant la destination de leur parcours : celle qui est appelée à grandir, celle qui reste petite dans un foyer de niches stables, et enfin celle qui veut survivre dans un environnement d'opportunités aléatoires.
- Cette catégorisation proposée renvoie au degré d'incertitude de l'environnement et donc au niveau de vulnérabilité de la petite entreprise, que nos interviewés n'ont pas manqué de rappeler.

Nous mettons de côté la petite entreprise qui va grandir, car les manuels d'organisation l'appréhendent comme une étape de développement de la grande entreprise, et parfois la perçoivent à travers certains de ses comportements comme le modèle réduit de cette dernière (à

l'exemple de Greiner<sup>223</sup> 1998 ou de Mintzberg 2010). Cette approche dénature la spécificité de la petite entreprise qui appelle à être considérée et étudiée comme telle (Pierre André Julien 2007, Marchenay 2003).

Nous nous désintéressons également de celle qui exploite un foyer de niches stables, dont la vulnérabilité est par définition amortie par les facteurs de stabilité de leurs opportunités. Sa taille est souvent synonyme de facteur d'adaptation à son marché (Pierre André Julien 1988). La petite entreprise de cette catégorie répond aux exigences de la dépendance sur ses ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)<sup>224</sup> : pour survivre il lui suffit de répondre aux conditions des parties prenantes qui lui apportent soutien et opportunités d'activités.

Nous voulons nous intéresser à la petite entreprise qui présente la plus grande vulnérabilité par rapport à son environnement : elle évolue dans un environnement aléatoire, dans lequel les exigences des parties prenantes sont changeantes et son activité changeante en fonction d'opportunités elles-mêmes variables en objet, en volume et en durée. En ce sens, la PME malgache est différente de la petite entreprise que les chercheurs définissent par sa territorialité (Julien 2007) laquelle renvoie à la spécificité du besoin d'un marché et à la stabilité des foyers de niches qu'elle engendre.

Pour résumer, nous retiendrons que les PME malgaches, objet de notre étude, présentent les caractéristiques suivantes :

- Des entreprises qui ont moins de cinq salariés et qui veulent rester indépendantes selon l'explication donnée au choix de la forme juridique d'entreprise individuelle par les responsables institutionnels de PME
- Des entreprises qui ne durent pas : elles cessent, suspendent ou changent leurs activités, voire elles passent du formel à l'informel et inversement. Les responsables institutionnels disent qu'elles sont éphémères, et qu'en moyenne elles durent de deux ans et demie à quatre ans
- Des entreprises qui ne grandissent pas.

---

<sup>223</sup> GREINER Larry (1998) « Evolution and Revolution as Organizations grow » Harvard Business Review May June 1998

<sup>224</sup> Pfeffer J. et Salancik G.R. 1978, The external control of organizations. A resource dependence perspective, New York, Harper and Row

Il faut noter que parmi ces PME, et à leur différence les PEP choisissaient de rester petites, d'après les dires des responsables institutionnels, pour rester adaptées aux dimensions et durée aléatoires de leur marché de proximité.

Ces deux derniers points nous ont amené à parler d'« imperfections » de la PME malgache. Mais dans la perspective de notre démarche tendant à identifier l'apport de notre travail à l'entrepreneuriat, *nous allons considérer ces imperfections comme les signes de l'échec et de la défaillance de cette dernière.*

Nous justifions cette sévère prise de position par le fait que si demain nous sommes appelé à parler des enseignements à tirer de notre étude sur les PME, nous ne pourrions pas mettre en avant le fait qu'elles restaient petites et duraient moins de quatre ans.

Nous nous demanderions à ce stade : dans ces conditions pourquoi nous intéresser à ce type de PME ?

Et nous répondrions à nous-même : parce que les entrepreneurs continuent d'en créer et que de ce fait, considérant les statistiques, elles constituent le pourvoyeur majeur d'emplois et de revenus dans nos économies.

Nous notons que nous aurions pu étudier leurs entrepreneurs ou leurs organisations en termes de construit, mais nous avons choisi de les appréhender dans leur variabilité et dans leur mobilité.

De même, nous ne nous attarderons pas sur les facteurs et les acteurs de la survie, nous voulons nous focaliser sur des processus de survie que nous considérerons dans des environnements multiples et changeants.

### 14.3. L'inadaptation des PME à l'environnement devenu à l'occasion imparfait

A ce stade de notre étude, nous voulons poser que *l'environnement est ce qu'il est*, et s'il est qualifié d'imparfait c'est qu'il ne convenait pas complètement à la viabilité des PME.

Cette assertion nous amène à nous poser la question : *qu'est-ce qui n'allait pas chez les PME ?*

En d'autres termes *d'où vient le problème d'inadaptation des PME malgaches ?*

En nous référant aux observations que nous avons effectuées au cours de la présente étude, nous pouvons avancer que les PME ne s'adaptaient pas pour les raisons suivantes :

- Leurs entrepreneurs se battaient seuls
- Elles se cantonnaient en marge de l'économie organisée
- Elles s'enfermaient dans leur système social
- Elles se contentaient de leur ambition de se maintenir

Nous le montrerons plus bas en étayant chaque raison évoquée, mobilisant des illustrations et des constats d'analyses.

En attendant, nous proposons de ramener les quatre raisons à un problème central que nous formulons en ces termes :

*Les PME ne s'adaptaient pas complètement à l'environnement parce qu'elles refusaient de considérer la réalité de ce dernier et qu'elles ont choisi d'évoluer en interagissant avec ses imperfections.*

Le problème central ainsi formulé nous renvoie en écho les deux concepts que nous avons analysés dans les deux premières Parties : celui de proximité agie et celui de contournement de l'environnement.

Nous retrouvons à l'occasion les assertions que nous avons avancées dans la Partie 1 :

\_la petite entreprise malgache s'adaptait à la proximité qui lui permettait de contourner les imperfections de l'environnement

\_la proximité est le raccourci fauté de l'environnement, nous parlions alors d'adaptation tronquée

Le problème central ainsi proposé évoque un mode d'adaptation que nous voudrions résumer comme suit : *les PME s'adaptaient en composant avec la marginalité.*

Pour illustrer l'usage du mot marginalité, nous dirions que si l'environnement était qualifié d'imparfait parce que l'un de ses segments ou certaines de ses aspérités ne

convenaient pas à la viabilité de la PME, cette dernière a choisi de se positionner par rapport à ce segment ou à ces aspérités au lieu de considérer dans son processus de s'adapter à l'environnement, l'ensemble des segments incluant ces dernières. En analysant les interviews effectuées sur le processus d'adaptation de la PEP, nous remarquons la tendance de la PME dans son mode d'adaptation à se marginaliser par rapport à son environnement pris dans son ensemble.

Nous disions ainsi que les PME s'adaptent en composant avec la marginalité : le processus fait penser à un continuum car le terme « composer » signifie « s'arranger avec », « s'adapter à », qui peut se conjuguer à divers degrés avec cependant une forte connotation dans le sens de « se contenter » traduisant un comportement passif ou une position de dépendance en défaveur de la PME.

#### 14.4. Les défaillances stratégiques d'adaptation des PME malgaches aux imperfections de l'environnement

Nous allons montrer que chaque raison évoquée plus haut revenait à dire que la PME avait besoin de s'intégrer pour survivre, sa manière de compenser sa vulnérabilité (Tessier et Tellier 1991), mais que pour ce faire elle a choisi de composer avec chaque situation à laquelle elle était confrontée.

Nous considérerons dans notre analyse les deux motivations des PME de s'intégrer que nous avons décrites dans les chapitres précédents : la capture d'opportunité ou la dépendance sur les ressources.

##### 14.4.1. Les entrepreneurs PME se battaient seuls

Les termes « se battre seuls » réfèrent davantage à l'absence d'échange d'informations, à la faillite de modèle comportemental et à l'insuffisance de réponses validées lorsque la PME se trouve confrontée aux imperfections de l'environnement.

Dans nos observations sur les imperfections de l'environnement institutionnel des PME, nous avons demandé aux interviewés s'il y avait d'autres alternatives que de tronquer les déclarations de revenus et de recourir à la pratique de la corruption pour survivre aux dispositions fiscales jugées insurmontables.

Pour les entrepreneurs PEP, le mode d'adaptation convenait : ils connaissaient les contacts à activer et ils avaient le courage de transgresser assimilant l'action à un défi de l'entreprise. En outre, ils considéraient l'occasion comme une opportunité de faire la différence avec leurs concurrents, en en faisant un facteur de discrimination en leur faveur.

Pour les PEO, la question était plutôt délicate : la plupart d'une manière ou d'une autre avouait qu'ils avaient souscrit à l'action mais à leur corps défendant, comme s'il s'agissait d'une contrainte à subir.

Nous devons reconnaître que dans l'ensemble, les PME avaient dans leurs réactions, composé avec les imperfections de l'environnement, comme s'ils étaient en position de dépendance.

*Pouvaient-ils faire autrement ? Des PEP interviewés nous ont déclaré qu'à leur connaissance, aucun entrepreneur n'avait vraiment pris le temps de vérifier en procédant à des calculs et des simulations que les dispositions imposées étaient insupportables à leur situation.*

Il s'agissait d'une interprétation de l'une ou de l'autre, qui s'était propagée et qui les avait conduits à déclarer l'environnement imparfait. Et il s'en était suivi des changements de comportements et de stratégies, comme dans une sorte de tendance isomorphique à l'œuvre.

Nous avons remarqué que les interviewés présentaient comme un élément d'explication supplémentaire, le fait que les entrepreneurs PME se battaient seuls.

A leurs dires, les entrepreneurs étaient toujours aux aguets de ce qui pouvait compromettre ou pénaliser l'exploitation de l'opportunité, et le fait d'avoir à le faire seuls fragilisait leur position : ils étaient davantage perméables aux informations qui circulaient dans la proximité relationnelle et ils avaient tendance à suivre le mouvement d'autres entrepreneurs sans en analyser le bien fondé.

Et cependant, nous avons remarqué que les entrepreneurs des PME recherchaient à décider seuls par souci d'indépendance ainsi que nous l'avions décrit plus haut. Un paradoxe que nos interviewés n'ont pas manqué de rapprocher à leur vulnérabilité.

#### 14.4.2. Les PME se cantonnaient en marge de l'économie organisée

Nous avons vu dans l'illustration avec des entrepreneurs PME laitiers qu'ils avaient adopté des standards marginaux de production pour le lait et ses produits dérivés et qu'ils avaient bâti une activité structurée pour leur commercialisation.

D'après nos interviews, les PME<sup>225</sup> réussissaient bien leurs activités mais dans une perspective de maintien et non d'expansion.

Nous nous demandions : leur fallait-il recourir à des produits frelatés alors qu'ils savaient l'instabilité et l'aléa des marchés résiduels que nous avons décrits ?

La réponse que nous avons reçue ressemblait à celle mentionnée plus haut dans l'affaire des imperfections fiscales : les entrepreneurs ne faisaient pas de calcul mais ils avaient senti que le mouvement en faveur des standards marginaux leur convenait. Leur réponse traduisait une sorte de position de facilité que nous avons restituée par le terme « composer » avec les imperfections de l'environnement.

En revenant plusieurs fois sur la question, ils avaient fini par concéder qu'ils suivaient le mouvement des autres PME par facilité et pour ne pas être seuls sur une autre voie. Leur réponse nous faisait penser à l'adoption de nouvelles formes organisationnelles par mimétisme dans le mouvement de l'isomorphisme (Hannan et Freeman 1977)<sup>226</sup>

Par contre, de leur côté les entrepreneurs PEP avaient fait montre d'enthousiasme et d'offensive : ils considéraient que dans le cas du lait, avoir introduit de nouveaux standards constituait une innovation de méthode. Et ils brandissaient leur principal argument : tout était question de dosage, car même le lait importé est coupé, et la clé était de parvenir à un équilibre avec le besoin de sa clientèle.

En d'autres termes, l'existence de preneurs constituait la validation des produits quel que soit leurs standards de production et de qualité.

Fait extraordinaire : les entrepreneurs PME, les PEP étant inclus, affirmaient qu'ils se sentaient plus en confort avec les standards marginaux, et ils l'expliquaient par les trois raisons suivantes.

---

<sup>225</sup> Les entrepreneurs PME

<sup>226</sup> HANNAN M.T. et FREEMAN J.H. (1977) « The population ecology of organization », *American Journal of Sociology*, vol 82, p. 929-964

- Le marché résiduel était captif, les clients éprouvant de la réticence à essayer des produits fabriqués sous d'autres normes et ne pouvant pas se résoudre à acheter plus cher des produits normés.
- Leur produit était en quelque sorte « unique » sur son marché résiduel, car ils en maîtrisaient la formule de composition
- Ils avaient le contrôle de leur filière de commercialisation, grâce au lien social qu'ils partageaient avec les divers acteurs de cette dernière.

Nous n'étions pas parvenu à leur expliquer les deux pièges qui les guettaient : l'effet « otage » avec chacun de leurs clients les poussant dans une spirale de fermeture de leur système social, et le dessèchement qui devait en découler (Katz et Khan 1966)<sup>227</sup>

En effet, ils tendaient à s'enfermer dans un cercle de relations constitué de clients acquis par le produit et à ne pas trop faire évoluer ce dernier par crainte de le perdre.

Ils s'exposaient ainsi aux deux pièges :

#### 14.4.3. Les PME s'enfermaient dans leur cercle relationnel

Lorsque nous parlions de l'imperfection des marchés en matière de financements, nous avons expliqué que les PME faisaient appel à des solutions alternatives auprès des acteurs de leur proximité relationnelle. Ainsi nous avons rapporté qu'à défaut de crédit officiel, ils s'arrangeaient pour obtenir des achats marchandés, des facilités de paiements, des salaires négociés, et grâce au fihavanana, la pratique relationnelle d'intégration qu'ils mettaient en œuvre, ils arrivaient tant bien que mal à faire tourner leur activité.

La limite de leur fonctionnement résidait dans le fait qu'ils s'enfermaient dans leur système social qu'ils tendaient à constituer avec leurs parties prenantes, avec force évocation du fihavanana.

---

<sup>227</sup> KATZ D. et KAHN R. (1966) "The Social Psychology of Organizations ». L Wiley

Nous avons décrit plus haut les deux pièges représentés par l'effet « otage » et le système social fermé. Nous leur en avons parlé mais ils ne considéraient que les risques immédiats que pouvaient courir leurs opportunités en cours.

#### 14.4.4. Les PME se contentaient dans leur ambition de se maintenir

Nous avons exposé au cours de notre observation des proximités agies que les PEP se maintenaient en intégrant des proximités de pratiques relationnelles qu'elles consolidaient en périmètre de survie collective et dont le catalyseur était la complicité.

Nous avons fait remarquer que la formation et la mise en œuvre des proximités relationnelles étaient précédées et accompagnées de l'interprétation des possibilités en termes d'opportunités que les protagonistes pouvaient en attendre et que de ce fait elles constituaient des proximités agies.

Nous avons vu également que l'intérêt de la complicité était qu'elle servait de pratique de veille et d'action pour pouvoir guetter l'apparition d'opportunité et actionner le réseau social pour la capturer.

Enfin, nous avons décrit que le réseau social qui liait les acteurs entre eux était empreint de complicité et constituait le maillage de la proximité relationnelle, foyer d'opportunités.

Nous voudrions schématiser le fonctionnement ainsi décrit de leur système en y voyant

- D'un côté des foyers d'opportunité entretenus par la proximité relationnelle,
- De l'autre des proximités agies nées des échanges d'interprétations d'opportunités attendues

Les deux proximités interreliées et en interactions dans leur mouvement continu de quête de l'opportunité tendaient à se fermer sur elles-mêmes.

Le système se fermait car ses acteurs liés par un lien social maintenu actif par la pratique de la complicité, procédaient par coadaptation, se partageaient les interprétations, identifiaient et capturaient l'opportunité. En un mot, leur système se suffisait à lui-même sans autre apport extérieur d'énergie. Nous en déduisons que leur ambition se limitait à leur maintien.

## 14.5. Les enseignements tirés des défaillances des PME au plan managérial

Notre questionnaire est le suivant : pour quelle raison, les PME dans leur besoin de survivre à l'imperfection de l'environnement, choisissaient-elles d'intégrer un système fermé et donc appelé à disparaître ?

Les responsables institutionnels interviewés avaient fait valoir que les PME avaient bien compris que l'intégration à des proximités relationnelles était un gage de survie, mais qu'elles ne se posaient pas de question sur la durée et la perspective qu'elles pouvaient en attendre.

Ils avaient ainsi confirmé que les PME, PEP incluses, n'avaient pas d'ambition autre que leur maintien, une manière de composer avec les imperfections de l'environnement qui leur interdisait de durer et de grandir.

Nous avons montré dans cette Division que les raisons suivantes pour lesquelles les PME ne s'adaptait pas, c'est-à-dire qui expliquaient leur inaptitude à durer et à grandir :

- Leurs entrepreneurs se battaient seuls
- Elles se cantonnaient en marge de l'économie organisée
- Elles s'enfermaient dans leur système social
- Elles se contentaient dans leurs ambitions de se maintenir

Nous proposons dans une nouvelle hypothèse d'inverser comme suit la manière de considérer ces raisons :

*Les organisations choisissaient de les appliquer, car elles ont décidé de ne pas durer et de ne pas grandir pour mieux profiter des opportunités de marchés résiduels aléatoires qu'elles ont contribués à former avec leurs standards résiduels de ressources, de production et de gouvernance.*

Pour appréhender les enseignements que nous pourrions proposer au plan managérial, nous revenons aux interviews de Nomena le start-upper qui nous font remarquer que sa vision de son activité traduisait l'assertion décrite ci-dessus.

Lorsque Nomena animait des pages Facebook de ses clients, il déclarait qu'il recherchait juste à faire un maximum d'audience le temps d'un forum ou de discussions sur le net, sans raisonner en termes de durée.

Il considérait que les opportunités étaient constituées de cette masse critique de suiveurs qui lui permettait de placer des promotions et des petites annonces payantes. Mais cette masse évoluait de manière aléatoire, car les suiveurs n'obéissaient pas à des règles de stimuli ou à des modèles établis. En dehors du fait qu'ils répondaient à des tendances et réagissaient par mimétisme, la connaissance de Nomena sur leur fonctionnement et partant sur la formation de ses opportunités était si imparfaite qu'il a opté de favoriser la mobilité à la capitalisation. En d'autres termes, chaque « affaire », entendez chaque intervention pour animer une discussion sur une page Facebook, est un coup unique, il lui faut à chaque fois tout de suite penser au coup suivant.

Nomena se mettait à sourire quand nous lui avions parlé de standards de gouvernance, de production et de ressources : pour lui, tout est bon à condition d'être différent, différent des autres et différent de qu'on a fait hier. Il aimait affirmer qu'il construisait ses audiences sur la culture de sa différence. Il appelait cela *exploiter sa marginalité*.

## 15. Les enseignements de notre étude au plan de l'entrepreneuriat

### 15.1. L'action entrepreneuriale de la PME en marge de la normalité des entreprises

Au plan de l'entrepreneuriat, *y aurait-il une manière d'entreprendre dans la marginalité ?*

Par définition, nous avons tendance à penser que ce qui est marginal s'écarte de la majorité, mais le terme revêt dans notre étude l'aspect d'un acte ou d'un choix volontaire. Nos responsables institutionnels interviewés aimaient rappeler que des petites entreprises se sont exclues de l'économie organisée, théoriquement par choix volontaire mais en réalité par réaction à des « accidents » de l'environnement, le terme accident étant censé signifier que les imperfections de ce dernier n'étaient pas délibérées de la part des administrations.

Dans notre étude, considérant les termes de durée et d'enjeu économique restitués à travers les statistiques, nous nous demandons si on peut envisager d'entreprendre dans ce contexte « accidentel » ?

Fort de cette approche revisitée, nous voudrions reformuler comme suit notre problématique de dans le présent chapitre en exploitant les enseignements des deux Parties précédentes :

Les PME présentent des attributs qui sont des facteurs d'aptitude à la survie, mais leur processus d'adaptation contredit les publications scientifiques sur la PME par deux aspects : elles s'adaptent à la proximité qui leur tient lieu d'environnement, et elles s'adaptent par un processus d'intégration.

Ces deux différences, nous l'avons montré, influençaient leurs particularités d'organisations éphémères, variables et définitivement de petite taille, qui représentaient autant d'imperfections par rapport aux PME décrites dans la littérature.

L'inaptitude de la PEP à grandir et à durer expliquait à première vue le fait qu'elle se tournait vers la survie collective avec ses parties prenantes pour rechercher son maintien individuel.

Mais cette explication était incomplète, elle amenait les deux nouveaux questionnements ci-après:

- Par quel processus se faisait la survie collective de la PEP avec ses parties prenantes ?
- Pourquoi la survie collective interdisait-elle à la PEP de durer et de grandir ?

Nous présumons qu'en réunissant les éléments de réponse à ces questions, nous pourrions avancer sur les pistes de travail mentionnées plus haut, nous menant aux enseignements à tirer au plan de l'entrepreneuriat.

Nous voudrions qualifier l'action entrepreneuriale de la PEP à travers le rapport que l'entrepreneur entretenait avec l'information, le temps et avec l'action, minimisant toute considération de particularismes locaux.

Nous avons rapporté que nous avons interrogé Mme Albertine, animatrice de l'association du Cenam, le groupe des cinq gargotiers et les treize opérateurs de salons de beauté 228, sur leur compréhension du rapport que la PEP entretenait avec l'information, avec le temps et avec l'action. Les interviews visaient notamment à renseigner sur le mode d'identification et de capture de l'opportunité par la PEP. Ils ont à l'unanimité, décrit à quelques nuances près le mode de fonctionnement marqué par les comportements stratégiques suivants de la PEP :

\_réduction de l'information aux contingences des proximités,

\_transformation organisationnelle discontinue

\_et non capitalisation de l'action entrepreneuriale

Nous avons commenté ces réponses dans le chapitre 6.

Leurs réponses tendaient à affirmer que les PEP évoluaient dans leur action entrepreneuriale hors de la normalité que nous connaissons au quotidien des entreprises : la considération de l'information la plus large possible, la transformation organisationnelle planifiée ou le cas échéant réfléchi, et la capitalisation de l'action entrepreneuriale.

---

<sup>228</sup> Voir en annexe la présentation de Mme Albertine, animatrice de l'association du Cenam, du groupe des cinq gargotiers et treize opérateurs de salons de beauté.

Nous voudrions savoir si on pouvait retenir quelque enseignement de la manière dont la PEP traduisait ce mode de fonctionnement dans ses comportements organisationnels d'adaptation aux imperfections de l'environnement.

## 15.2. Les comportements gagnants des PME portés par la dénormalisation

Pour faire le point de nos réflexions à ce stade de l'étude, nous nous tournons vers les PME, dont les PEP ne représentaient que les exceptions, et nous lisons leur éphémérité et leur instabilité comme autant de signes de leur échec et de leur défaillance.

Pour illustrer notre démarche, nous noircissons le fond du tableau pour faire mieux ressortir les éléments qui pourraient faire son attrait.

Nous voudrions montrer dans ce chapitre que derrière les réactions négatives d'adaptation, nous pouvons cerner des comportements organisationnels et des stratégies tendant à expliquer pourquoi certaines PME se sont bien adaptées et d'autres moins.

Pour ce faire, nous avons observé des réactions de PME confrontées aux imperfections de l'environnement, et nous les avons analysées par rapport au problème central cité plus haut qui affectait les PME dans leur adaptation à l'environnement.

Le résultat de nos analyses était clair mais il nous mettait dans la confusion.

Nous nous sommes aperçus que les comportements organisationnels traduits par les réactions d'adaptation des PME pouvaient améliorer ou dégrader leur situation selon leur manière de s'y prendre.

En d'autres termes, le fait de composer avec la marginalité pouvait être un point fort ou faible suivant la manière dont la PME l'utilisait.

Nous rappelons ci-après les comportements organisationnels et les stratégies qui caractérisaient l'adaptation des PME aux imperfections de l'environnement :

\_L'acceptation de la vulnérabilité

\_La consolidation de la marginalité

\_La construction de la proximité relationnelle

\_Le repli sur le réseau

En les passant en revue dans les paragraphes suivants, nous avons mis en avant le fait que c'est la manière (the mood)<sup>229</sup> dans laquelle ils sont mis en action qui déterminait leur influence et qui en faisait des comportements gagnants.

### 15.2.1. L'acceptation de la vulnérabilité

Nous avons évoqué le cas des imperfections de l'environnement fiscal et nous l'avons relié au fait que les entrepreneurs se battaient seuls.

En analysant ce dernier comportement, nous avons montré que l'entrepreneur pour intégrer à son réseau social procédait en composant. Et nous avons mis en avant que cette manière de réagir constituait la différence entre les PEP et les PEO.

Nous avons noté que les PEP considéraient le fait de mettre en œuvre de pratiques relationnelles d'intégration comme la corruption ou la déclaration tronquée des revenus comme un défi qui peut faire la différence entre les entreprises.

Nous avons aussi remarqué que les PEO s'ils ont utilisés la pratique ne l'ont fait qu'à contrecœur ou avec un résultat non probant à leurs yeux. En comparant et en observant les deux types de comportements, celui des PEP et celui des PEO, nous l'avons exposé à des interviewés qui avaient trouvés que leur différence tenait dans le fait que la PEP acceptait sa vulnérabilité et n'hésitait pas à renforcer son intégration pour la compenser.

Alors que pour la PEO, il s'agissait d'une contrainte à subir qui ne devrait pas être raisonné en termes d'intégration.

Nous en avons conclu qu'accepter sa vulnérabilité est le premier comportement d'adaptation aux imperfections de l'environnement.

---

<sup>229</sup> Peut être traduit par l'allant, la disposition serait neutre? . Mot emprunté à Shapero A. (1975), "The displaced uncomfortable entrepreneur", Psychology Today, vol. 9, November

### 15.2.2. La consolidation de la marginalité

La différence dans le comportement de la PEP et de la PEO dans les réactions sur les normes des produits laitiers résidait dans leur attitude.

En effet, les deux types d'entreprises avaient toutes deux adopté des standards marginaux de production et développé des circuits commerciaux qu'ils avaient transformés en marchés résiduels.

Nous disions plus haut que l'utilisation de ces standards représentait des pièges qui interdisaient au système social constitué de grandir et de durer. Nous faisons référence à l'effet otage et au dessèchement du système.

Les entrepreneurs PEP que nous avons interviewés étaient ceux qui avaient diversifié le catalogue de leurs produits, en proposant de l'yaourt et du fromage frelaté. En discutant avec eux, ils nous avaient fait comprendre que l'activité n'était pas de vendre de l'yaourt, mais d'introduire sur le marché des produits avec des standards nouveaux, et que c'était cette capacité à avancer dans leur quête du survivre, qui les rassurait.

Cette assertion montrait que les PEP avaient décidé de construire leur marginalité et s'étaient mis à pied d'œuvre pour le faire.

Du côté des PEO, nous avons noté leur satisfaction de pouvoir écouler la production de lait que l'industrie laitière de la place ne voulait pas acheter. Ils considéraient les standards marginaux comme des solutions de fortune qui en aucun cas ne pouvaient pas durer.

### 15.2.3. La construction de la proximité relationnelle

Nous avons défini la proximité relationnelle comme étant le réseau d'acteurs unis par un lien social et s'engageant dans une action commune d'intégration à identifier et à capturer l'opportunité.

Nous nous sommes rendu compte de ce comportement lorsque nous avons observé la distance entre les petites entreprises et les établissements de crédits. Notre propos n'était pas d'analyser cette dernière mais plutôt d'appréhender les solutions alternatives que les PEP ont mises en place pour la suppléer.

Ainsi, les PEP en consolidant leur proximité relationnelle, se sont constitués des partenaires d'affaires qui pouvaient répondre à leurs besoins en leur accordant leur support.

Nous avons attribué ce contexte à l'environnement socio-culturel pour les deux raisons suivantes :

- Les relations entre les acteurs étaient activées par la pratique relationnelle du Fihavanana qui relevait des particularismes locaux.
- La question du financement revêt une dimension socio-culturelle dans la mesure où emprunter a toujours été considéré comme un acte de faiblesse. Beaucoup de bénéficiaires de crédit auprès des banques préfèrent cacher leur situation afin de préserver leur notoriété sociale.

Les PEO de leur côté faisaient appel aux marchandages et aux arrangements pour obtenir des conditions intéressantes d'achat et de règlement. Ils étaient réticents à faire appel aux usuriers, ne voulant pas donner l'image d'une défaillance de leur part aux yeux de leur communauté.

La différence entre les deux types de comportements résidait dans le fait que la PEP affichait publiquement son intégration dans la communauté relationnelle qui lui apportait son soutien. Alors que de son côté, la PEO considérait l'utilisation des prestations de la proximité comme un dépannage ou une action ponctuelle qui ne devait pas être pris en compte dans le fonctionnement de son entreprise.

#### 15.2.4. Le repli sur le réseau

Nous avons vu plus haut que les PME procédaient à deux phases d'intégration :

- L'intégration collective au cours de laquelle, les acteurs convergeaient attirés par les opportunités partagées
- Et la coadaptation au cours de laquelle ils consolidaient leur organisation commune pour organiser ensemble la dépendance sur les ressources

La consolidation abordée dans une approche de battant, permettait aux PPE de renforcer leur mode opératoire avec les parties prenantes concernées, gagnant en temps de réaction et en synergie dans l'identification et la capture de l'opportunité.

La PEO, d'après les interviews effectuées, acceptait le repli par défaut, traduisant de manière négative ce que nous appelions : adopter le mode d'intégration en composant avec la marginalité.

Nous avons montré que les PEP avaient choisi de rester petites, notamment en se repliant sur leur réseau, afin de pouvoir maintenir leur adaptation à l'environnement. Nous pensons que le comportement gagnant résidait dans ce choix.

### 15.3. L'enseignement proposé en faveur de la survie par la marginalité

Si nous faisons la synthèse des sections ci-dessus, nous dirions que la PEP, en exceptions parmi les PME, ont adopté des modes de réactions et des comportements qui traduisaient une manière d'entreprendre.

Nous l'avons appelé « entreprendre dans la marginalité » pour souligner le fait qu'elles pratiquaient un entreprendre cohérent, volontariste et assumé mais qui évoluait en marge des normalités des entreprises.

Pour le montrer, nous avons observé leur manière d'entreprendre dans leur rapport au temps, à l'imperfection des choses, au hasard, et au lien social, et nous en avons déduit que leurs comportements apparaissaient découler d'un tout cohérent, allant dans le sens du postulat que nous avons posé : *des écosystèmes existaient sous certaines conditions et dans certains contextes pour autoriser la survie des PEP.*

- dans leur rapport au temps, les entrepreneurs PEP prenaient l'initiative des actions et reléguait le temps à un rôle d'indicateur. Effectivement, durant notre étude, nous n'avons pas remarqué beaucoup d'entrepreneurs PEP stressés sous la pression du temps.
- dans leur rapport à l'imperfection des choses, ils nous ont montré que l'imperfection constituait de l'aubaine pour eux qui savaient y débusquer l'opportunité. Toute notre étude était centrée sur cette capacité dont elles avaient fait montre de profiter des imperfections de l'environnement pour se créer des foyers d'opportunités.

- dans leur rapport au hasard, ils l'avaient appelé « fatalité » quand l'ordre des choses ne leur convenait pas, mais ils prenaient toujours le parti de composer avec la situation qui en découlait.
- dans leur rapport au lien social, ils avaient décrit l'activation du lien social comme l'étincelle de l'électricité qui produisait de la lumière quand les deux fils se touchaient produisant de la lumière, en l'occurrence de l'opportunité.

Nous avons retrouvé Nomena qui était ravi d'être compris dans les objectifs et les impératifs de son activité :

\_il n'avait pas de rapport particulier avec le temps, qui restait un indicateur dans la coordination de ses actions mais qui n'intervenait pas dans l'appréciation de ses résultats. Il ne parlait pas en termes de résultats mensuels ou d'objectifs annuels.

\_il évoluait dans l'imperfection des choses, car il n'appliquait pas de préceptes ou de règles de l'art, le secret de sa réussite résidant dans sa différence en permanence cultivée.

\_le lien social était activé à l'occasion d'un clic « j'aime », d'un smiley ou d'un message

\_le hasard était, racontait-il, son lot quotidien, sauf qu'en voulant survivre en exploitant sa différence, il courait au-devant du hasard.

Nous avons compris, pour faire la synthèse de nos observations, que l'étude de la PEP a montré qu'il était possible de penser à de nouvelle manière d'entreprendre, avec de nouveaux rapports atypiques par rapport au temps, à l'imperfection des choses, au hasard et au lien social.

L'enseignement résidait dans le fait que l'on pouvait envisager de survivre en entreprenant dans des environnements contraires.

### Conclusion de la Troisième partie

Nous voudrions conclure la dernière Partie de notre étude en faisant la synthèse de la définition de la PEP, à la lumière des comportements organisationnels qu'elle a mis en action pour survivre, et de l'entrepreneuriat qu'elle a pratiqué.

Nous faisons cet exercice dans le but de restituer l'idée intéressante d'une organisation adaptée et vivace que nous nous sommes constituée de la PEP au cours de notre travail et que nous

voulons garder pour les réflexions à venir. Ces dernières pourraient se pencher sur la dimension historique, culturelle et sociologique de la survie des PEP que nous n'avions pas eu le loisir d'approfondir car en marge de notre propos. Dans cet exercice, nous voudrions essayer de nous affranchir de l'influence du facteur culturel que nous avons observé en tant que variable modératrice dans la relation contexte/structure (Child et Kieser) quand nous avons décrit la mise en œuvre de pratiques relationnelles d'adaptation comme le marchandage ou le fihavanana.

## LA PEP, DEFINITION THEORIQUE

En formulant notre problématique, nous avons désigné la PEP en évoquant des statistiques, puis nous l'avons cernée à travers sa manière de s'accommoder des imperfections de l'environnement. Enfin nous l'avons appréhendée par ses différences avec les autres petites entreprises qui partageaient son parcours mais avec moins de bonheur.

Nous proposons de présenter la définition théorique de la PEP de la manière suivante :

*La PEP est une entreprise instable qui survit dans le concert de ses parties prenantes en utilisant l'ajustement mutuel comme principe d'organisation, la déconstitution comme structure, et l'intégration à la proximité relationnelle comme constante stratégique de son activité, elle s'est forgée mobile et variable pour s'adapter à des opportunités incertaines et éphémères.*

Il convient de signaler que les parties prenantes vont au-delà de la convergence d'objectifs ou du partage d'intérêts, dans la mesure où la substance des PEP est liée au fait qu'elles ne peuvent vivre que dans la relation avec leur environnement.

La définition de la PEP ainsi formulée pourrait s'appliquer hors du contexte malgache et désigner d'autres petites entreprises, comme celles des intermittents du spectacle.

## Conclusion de la thèse

Notre travail se voulait être un trait d'union entre la réalité sociale de la petite entreprise représentée par la PEP malgache et les paradigmes des organisations, dans le contexte du changement continu et des imperfections de l'environnement.

Il nous a permis d'étudier des réactions d'adaptation, des comportements organisationnels et des indications sur de nouvelle manière d'entreprendre dans la déconstitution et la dénormalisation. Nous avons débusqué des mécanismes, des rouages, des ressorts internes, et nous avons établi des relations, des influences et des interactions, lesquels nous ont apporté des éléments d'explications sur la formation et le maintien de la petite entreprise en clarifiant le processus de son intégration collective à des proximités agies.

Avec le recul, bénéficiant d'une vue globale sur les analyses et les observations portées par la thèse, nous pensons que l'étude de la PEP pourrait être poursuivie dans le cadre d'une recherche théorique. En effet, nous pourrions poser le concept de la PEP de manière systématique, et ainsi organiser l'observation autour de la tension entre des dynamismes structurants et des dynamismes déstructurant qui contribueraient au maintien en équilibre de la petite organisation en interactions avec sa proximité relationnelle.

Nous pourrions approfondir le concept d'équilibre dans le processus de survie dont l'un des points intéressants serait la métastabilité de la survie de la PEP traduite par l'alignement des variables structurelles, stratégiques et environnementales, et désignant le caractère tendu, sursaturé d'un système possédant un équilibre mais tourné vers un devenir (Simondon 1964)<sup>230</sup>

### LES APPORTS DE NOTRE TRAVAIL

Parvenu à la fin des trois Parties de l'étude, nous voudrions conclure en récapitulant les apports de notre travail au plan de l'organisation, notre domaine de prédilection. Ils concernent les concepts de dénormalisation et de déconstitution.

\_Nous avons montré que de nouvelle manière d'entreprendre était envisageable. Nous avons ainsi avancé des pistes de réflexions qui permettaient de penser que l'entreprendre pouvait s'affranchir des normalités des entreprises auxquelles les publications scientifiques nous ont

---

<sup>230</sup> SIMONDON G. (1964) Du mode d'existence des objets techniques, 3<sup>e</sup> Ed, France, Aubier Philosophie

habitués : dans le rapport de l'entrepreneur au temps, dans son rapport à l'imperfection des choses, dans son rapport au hasard et dans son rapport au lien social.

Notre étude voulait introduire l'idée que la dénormalisation pouvait constituer un cadre de l'entreprendre, nous pensions avoir mis en avant, non pas la défiance ou le rejet des normes, mais plutôt *leur libération*. En d'autres termes, toutes les modifications de normes ou de standards pouvant faciliter la formation ou le maintien des organisations pouvaient être librement prises en considération.

Dans ce cadre, notre étude a mis en exergue un nouveau triptyque bâti sur l'opportunité, la proximité et l'intégration, nous pensons qu'il peut venir en variante de celui de l'unité de temps, d'action et de lieu mis en défaut par la réalité sociale des PEP.

\_ Nous avons proposé de percevoir les comportements stratégiques des PEP comme autant de comportements gagnants, en l'occurrence celui de se battre seul, celui de se cantonner en marge de l'économie organisée, celui de s'enfermer dans son système social pour consolider chacune de ses activités, et celui de choisir le maintien au lieu de l'expansion en tant qu'objectif d'entreprise.

La pratique concomitante de ces comportements aboutit à la déconstitution de l'entreprise. Elle nous ouvre une nouvelle piste de réflexion sous la forme du questionnement suivant : l'organisation ainsi déconstituée relève-t-elle de l'entrepreneuriat que nous avons connu à travers les publications scientifiques ?

Cette question appelle la suivante qui nous paraît fondamentale : la PEP, une entreprise vouée au maintien et à la survie est-elle encore l'entreprise que nous pratiquons au quotidien et que nous étudions dans nos littératures ?

## NOS LIMITES DE CHERCHEUR

Après avoir récapitulé les situations, les littératures et le matériau empirique que nous avons analysés, nous en sommes arrivé à la conclusion que la limite de notre approche était dans leur décalage.

Le premier décalage que nous avons cerné était en termes d'actualité. En effet, nous devons reconnaître que mobiliser un écrit datant des années soixante ou soixante-dix ne constituait peut-être pas le meilleur procédé pour comprendre un comportement organisationnel ayant eu

lieu en 2016. Mais nous nous disions qu'en attendant que quelqu'un nous prouve que la terre est ronde, nous allons quand même continuer de naviguer en faisant attention au bord de la terre plate.

Le deuxième décalage était au niveau des connaissances sur les entreprises et leur environnement. Nous avons effectué nos analyses en rapprochant des connaissances appartenant aux réalités des PEP, des PME théoriques et des organisations en général. La limite en tenait à la conformité des interprétations que nous avons dû faire sur elles pour les adapter au format de nos raisonnements, considérant que parfois nous sortions les concepts et les paradigmes de leur contexte sans le signaler de manière systématique.

## DES OUVERTURES POUR LA SUITE DE NOTRE RECHERCHE

Nous retenons de la recherche que nous avons effectuée, trois pistes qui nous intéresseraient pour poursuivre notre travail de chercheur. Elles concernent l'entrepreneur, la proximité et l'intégration.

\_ Au cours de nos analyses, nous avons pris conscience de la complexité de la relation entre l'entrepreneur et son entreprise traduisant des états de leur organisation. D'une démarche à l'autre, nous étions amené à reconnaître leur symbiose, à les dissocier ou à les relier de différentes manières.

En définitive, nous avons compris qu'il fallait s'intéresser aux raisons pour lesquelles l'entrepreneur mettait en place l'un ou l'autre des états ainsi cités, les considérant au rang de stratégies ainsi que les processus correspondants qu'il mettait en action.

\_ Concernant la proximité, nous avons retenu qu'elle pouvait assurer le rôle de vivier pour les entreprises, à l'instar de poissons dans une mare, ou de bouclier face aux risques présentés par l'imperfection de l'environnement.

Nous avons compris que sa constitution pouvait être dictée par la stratégie de survie de l'entreprise. En effet, elle pouvait dans sa configuration et dans son influence, évoluer de manière à maintenir son alignement avec la stratégie et la structure, ce qui donnerait tout son sens à l'appellation de proximité agie (enacted)

Pour continuer dans cette réflexion, la prochaine étape serait de se demander dans quelle mesure *la proximité pourrait être un produit de l'entreprise*. Nous prendrions comme exemple la

manière dont certaines agences exploitaient les réseaux sociaux pour créer des communautés pour des clients. Pour l'illustrer, nous savons que LinkedIn ou Facebook créent des proximités pour faire connaître des talents, des idées, ou des concepts, développant des liens sociaux entre des individus devenus par le fait leurs membres, acteurs et objet de réseaux.

Une autre piste de réflexion pourrait nous amener à sortir de la propension à idéaliser la proximité portée notamment par l'adhocratie de Mintzberg et les concepts d'économie circulaire ou d'entrepreneuriat social, et à creuser ses vertus réelles et supposées. Le questionnement qui viendrait à l'actualité est le suivant : lorsque la proximité cesse d'être physique pour devenir digitale, quel serait son influence sur les écosystèmes des entreprises et sur le rôle de l'entrepreneur et de ses parties prenantes, considérant qu'elle pourra être créée et réinventée suivant le concept des proximités agies.

\_Concernant l'intégration, nous nous sommes aperçu en observant l'engouement de certaines PEP à créer et à soigner leurs réseaux de liens sociaux, qu'elle pouvait constituer l'objet d'entreprise. Pour reprendre l'illustration LinkedIn, il y a des agences qui font métier de placer sur le réseau des profils de leurs clients et de veiller sur leur référencement.

Enfin, nous voudrions terminer nos remarques sur une note optimiste sous la forme de conseil pour la recherche à venir sur les petites entreprises.

Nous avons été amené pendant des années à élaborer des procédures de travail ou « process » opérationnels<sup>231</sup>, visant à définir la meilleure manière de faire travailler ensemble des ressources humaines, informationnelles et des systèmes de gestion, gérant au mieux les contraintes nées de leur cohabitation, les objectifs de l'entreprise et les limites budgétaires. Maintenant que nous sommes mieux informé sur les concepts et les paradigmes formant théorie des organisations, nous sommes convaincu que des réflexions communes entre la recherche, les grandes entreprises ou les administrations, et les petites entreprises, pourraient mieux accompagner la transformation organisationnelle des entreprises<sup>232</sup>. Il ne s'agit pas d'une relation de client à fournisseur, mais d'une intégration organisationnelle et stratégique traduisant des opportunités collectives en interactions avec des environnements multiples et changeants, et formant ce que nous appellerons des proximités agies.

---

<sup>231</sup> J'ai été directeur de l'organisation dans une banque et à la banque centrale pendant 16 ans

<sup>232</sup> Nous citerions à titre d'exemple l'expérience menée par l'avionneur Bombardier, l'université du Québec à Trois-Rivières et les petites entreprises québécoises. Plus proche de nous, nous nous intéresserions au cas d'Afflelou l'opticien qui travaille de concert avec des artisans.

## NOTRE MOT DE LA FIN

L'enseignement ultime que la présente thèse nous a apporté concerne l'intérêt de la relation entre l'homme et le changement en termes de devenir organisationnel dans une optique de survie, que nous illustrons par cette citation

« Les organisations sont en état de perpétuel devenir, parce que l'action située en leur sein est intrinsèquement créative » (Tsoukas et Chia, 2002, page 320)<sup>233</sup>.

-----\*\*\*-----

---

<sup>233</sup> Tsoukas Haridimos, Chia Robert, 2002, On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. Organization Science. USA. Informs.

# Bibliographie

## Ouvrages imprimés

AGULHON, S. GUARNIERI, F. PERSEIL, S. PESQUEUX, Y. *La Confiance en questions*. Paris: L'Harmattan, 2016, 424 p.

ALDRICH, H. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1979, 384 p.

ANGYAL, A. *A logic of systems*. London: Emery F.E. Systems thinking Penguin, 1969, 398 p.

ARBORIO, Anne-Marie. FOURNIER, Pierre. *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Paris: NATHAN, 2003, 128 p.

ARTHUR, M. ROUSSEAU, D. *The boundaryless career, A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996, 404 p.

AUDRETSCH, D.B. *The entrepreneurial Society*. Oxford: Oxford University Press, 2007, 248p.

BASSO, Olivier. *L'intrapreneuriat*. France : Economica Gestion, 2004, 168 p.

BATIFOULIER, Philippe. BESSIS, Franck. GHIRARDELLO, Ariane. DE LARQUIER, Guillemette. REMILLON, Delphine. *Dictionnaire des conventions: Autour des travaux d'Olivier Favereau*. Presses Univ Septentrion, 14 mars 2016, 300 p.

BEAUD, Stephane. WEBER, Florence. *Guide de l'enquête de terrain*. France : Editions La Découverte, Collection Grands Repères, 2010, 336 p.

BECKER, Howard. *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris : La Découverte, 2002, 360 p.

BOUTILLIER, Sophie. CARRE, Denis. LEVRATTO, Nadine. « *Les écosystèmes entrepreneuriaux. Rencontre entre entreprise et territoire*. ISTE Editions, 2015, 148 p.

BRAUDEL, F. *Civilisation, économie et capitalisme, TOM 2 : Les jeux de l'échange*. Paris : Armand COLIN, 1979, 597 p.

BURGELMAN. SAYLES. *Les intrapreneurs*. France: Mc Graw Hill, 1987, 172 p.

CANTILLON, R. *Essai sur la nature du commerce en général*. Paris: Réédition INED, 1997, 192 p.

CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge Mass: MIT Press, 1962, 490 p.

COURVOISIER, W. S. et GIRODOT, J.L. *Une autre façon d'entreprendre*". Paris : Ed. Recherche Midi, 2003, 345 p.

CREMADEZ, Michel. *Organisations Et Stratégie*. Paris : Dunod, 2004, 352 p.

DARWIN, C. *L'Origine des Espèces*. France : Editions Sources du savoir Seuil, 1859, 528 p.

DEMERS, Christiane. *Business & Economics synthèse des théories du changement organisationnel*. USA : SAGE Publications, 2007, 277 p.

DESREUMAUX, Alain. *Structures D'entreprises*. Evreux : Vuibert Gestion, 1992, 334 p.

DESREUMAUX, Alain. *Théorie des Organisations*. France : Ems Management et Société, 2010, 310 p.

DIMAGGIO, P.J. POWELL, W.W. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The university of Chicago press, 1991, 486 p.

DONNADIEU, G. KARSKY, M. *La systémique, Penser et agir dans la complexité*. Paris: Editions LIAISONS, 2004, 272 p.

FAYOLLE, A. *Entrepreneuriat*. Paris : Dunod, 2004b, 392 p.

FERRARY, M. PESQUEUX, Y. *L'organisation en réseau, mythes et réalités*. Paris : Presse Universitaire de France, 2004, 296 p.

FIMBEL, Eric. *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation*. Lavoisier, 2003, 180 p.

FOUDRIAT, Michel. *Sociologie des organisations*. Paris: Pearson Education, 2011, 352 p.

FRIEDBERG, E. *Le pouvoir et la règle*. France : Editions du Seuil, 1993, 329 p.

GENELOT, Dominique. *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*. France : INSEP Editions, 1992, 327 p.

GERMAIN, Olivier. *Les grands inspirateurs de la théorie des organisations*. France: éditions EMS, 2012, 422 p.

GLASER, B. G. STRAUSS, A. L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. CHICAGO: Eldin, 1973, 282 p.

GOULD, Stephen Jay. *L'équilibre ponctué*. Espagne: Collection Folio Essais, 2012, 912 p.

HERNANDEZ, E.-M. MARCO, L. *Entrepreneur et décision – De l'intention à l'acte*. Paris : Editions Eska, 2006, 165 p.

HERNANDEZ, Emile-Michel. *L'entrepreneuriat, approche Théorique*. Paris : L'Harmattan, 2009, 272 p.

JULIEN, P-A. *Entrepreneuriat Régional et Economie de la connaissance, Une métaphore des romans policiers*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2005, 408 p.

JULIEN, P-A. MARCHENAY, M. *La Petite Entreprise. Principe d'économie et de gestion*. Paris : Vuibert, 1988, 288 p.

JULIEN, P-A. Morel B. *La Belle Entreprise. La revanche des PME en France et au Québec*. Montréal : Boréal Express, 1986, 237 p.

JULIEN, Pierre-André. *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*. Entrepreneuriat et PME Presses de l'université du Québec, 2002, 264 p.

KANTER, R.M. *Commitment and Community*. Cambridge: Harvard University Press, 1972, 320 p.

KATZ, D. KAHN R. *The Social Psychology of Organizations*. John Wiley & Sons, 1966, 848p.

KHANDWALLA, P.N. *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc, 1976, 730 p.

KIRZNER, LM. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press. 1973, 256 p.

KNEITZ, Peter. *Fihavanana 2e édition – La vision d'une société paisible à Madagascar. Perspectives anthropologiques, historiques et socio-économiques*. Allemagne: Université Martin Luther de Halle-Wittenberg, 2016, 330 p.

KRUEGER, N. *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 18, n° 1, 1993.

LANDA, J. T. *Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement: le réseau ethnique, organisation économique. Esprit d'entreprise, Cultures et Sociétés*. Paris : Edition Maxima, 1993, 217 p.

LAWRENCE, P. LORSCH, J. *Adapter les structures de l'entreprise*. France : Les éditions d'organisations, 1994, 240 p.

LECOINTRE, G. *Le grand livre de l'économie PME*. Paris : Gualino, 2011, 638 p.

LE MOIGNE, Jean Louis. *La modélisation des systèmes complexes*. France : Dunod, 1990, 178p.

LIPOVETSKY, G. CHARLES, S. *Les temps hypermodernes*. Paris : Grasset, 2004, 196 p.

LUCKERHOFF, J. GUILLEMETTE, F. *Méthodologie de la théorisation enracinée, fondements, procédures et usages*. Québec : Presses de l'Université de Québec, 2012, 302 p.

LUHMANN, N. BOUCHARD, S. *La Confiance, Réducteur de la complexité sociale*. Paris : Economica, 2006, 232 p.

MAFFESOLI, M. *Du nomadisme. Vagabondages initiatiques*. Paris : Le Livre de Poche, Collection Biblio-Essais, 1997, 190 p.

MARCH, J. SIMON, H.A. *Organizations*. New York: John Wiley and sons, 1958, 300 p.

MAUSS, M. *Manuel d'ethnographie*. Paris: Editions Sociales, 1967, 264 p.

MCCLELLAND, D.C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961, 512 p.

MCKELVEY, B. *Organizational Specialization*. Boston: PINDER, M.C. MOORE, L. 1979.

MCKELVEY, B. *Organizational Systematic*. Los Angeles and Berkely: University of California Press, 1982, 511 p.

MESSEGHEM, Karim. SAMMUT, Sylvie. *L'entrepreneuriat*. France : EMS Management et Société, 2011, 244 p.

MESSENGHEM, K. TORRES, O. *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. France : EMS Management et Société, 2015, 492 p.

MINART, Gérard. *Entrepreneur et esprit d'entreprise – L'avant-gardisme de Jean-Baptiste Say*. Paris : L'Harmattan, Collection L'Esprit économique, Série Krisis, 2013, 178 p.

MINTZBERG, Henry. *Le pouvoir dans les organisations*. France : Les éditions d'organisation, 1986, 688 p.

MINTZBERG, Henry. *Structure et dynamique des organisations*. France : Eyrolles, 2010, 440p.

MINTZBERG, Henry. *Le Management*. France : Eyrolles, 2011, 704 p.

PARSONS, T. *Structure and process in modern society*: Chicago: The free press, 1960, 209 p.

PENEFF, J. *Le gout de l'observation, comprendre et pratiquer l'observation participante*. Paris : La découverte, 2009, 250 p.

PFEFFER, J. SALANCIK, G.R. *The external control of organizations. A resource dependance perspective*. New York: Harper and Row, 1978, 336 p.

PERSEIL, S. PESQUEUX, Y. *L'organisation de la transgression – Formaliser l'informel ?* Paris : L'Harmattan, 2014, 274 p.

PESQUEUX, Yvon. *Organisations : Modèles et représentations*. France : Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 2005, 396 p.

PESQUEUX, Yvon. *La dérive organisationnelle*. Paris: L' Harmattan, 2011, 196 p.

REGNAULT, Gérard. *Les mondes sociaux des petites et très petites entreprises*. Paris : L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2011, 192 p.

REYNAUD, J-D. *Action collective et contrainte sociale : Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès, 1995, 306 p.

ROJOT, Jacques. *Théorie des organisations*. Paris : Eska, 2009, 540 p.

SAUSSOIS, Jean Michel. *Théorie des organisations*. Paris : La Découverte, 2007, 128 p.

SAVARESSSE, Eric, *Méthodes des sciences sociales*. France : Editions ellipses, 2006, 186 p.

SCHMITT, Christophe. *L'agir entrepreneurial*, Entrepreneuriat et PME. Québec : Presses de l'université du Québec, 2015, 146 p.

SCHUMPETER, J.A. *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris: Payot, 1979, 381 p.

SHANE, S. *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003, 352 p.

SIMONDON G. *Du mode d'existence des objets techniques*, 3<sup>e</sup> Ed, France, 1964, Aubier Philosophie

THIETART, Alain. *Méthodes de recherche en management*. Belgique: Dunod, 2007, 656 p.

TORT, Patrick. *Darwin et la science de l'évolution*. France: Découvertes Gallimard, 2010, 160p.

TORT, Patrick. *Darwin n'est pas celui qu'on croit*. Paris : Editions Le Cavalier Bleu, 2010, 188 p.

TSOUKAS, Haridimos. ROBERT, Chia. *On Organizational Becoming: Rethinking organizational change*. USA : Organization Science, 2002, 567 p.

VERIN, H. *Entrepreneurs, entreprises: histoire d'une idée*. Paris: PUF, 1982, 271 p.

WEICK, K.E. *The Social Psychology in Organizing*. New York: Random House, 1979 2e Ed, 304 p.

WEICK, K. E. *Sensemaking in Organizations*. USA: Sage Publications, 1995, 248 p.

WOODS, P. BERTHIER, Patrick. *L'ethnographie de l'école*. Paris: COLIN, A, 1990, 175 p.

YOSHINO, Y. *Industrial clusters and micro and small enterprises in Africa: from survival to growth*. The World Bank, JICA, FASID, books.google.com, 2011, 212 p.

## Ouvrages électroniques

MARCHESNAY, M. *La rhétorique entrepreneuriale en France: entre sémantique, histoire et idéologie*. Edition de l'ADREG, 2009.

<http://asso.nordnetJr/adre2/Entrepreneuriateditionsadre~.htm>

RASERIJAONA José et PERSEIL Sonny publiée sur le site du LIRSA – CNAM, *L'observation participante en thèse au Cnam, avec Hamid Bachir Bendaoud, Mohamed Abdeljabbar Hammach*, 2016

[https://www.google.mg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwia6uqq\\_s\\_YAhUpEpoKHbHvDH4QFgglMAA&url=http%3A%2F%2Flirsa.cnam.fr%2Fmedias%2Ffichier%2F1-observation-participante-en-these-au-cnam\\_1488971747013-pdf%3FINLINE%3DFALSE&usg=AOvVaw0W2sg2ZvuglzPARSRAnHQ8](https://www.google.mg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwia6uqq_s_YAhUpEpoKHbHvDH4QFgglMAA&url=http%3A%2F%2Flirsa.cnam.fr%2Fmedias%2Ffichier%2F1-observation-participante-en-these-au-cnam_1488971747013-pdf%3FINLINE%3DFALSE&usg=AOvVaw0W2sg2ZvuglzPARSRAnHQ8)

## Chapitre dans un ouvrage imprimé

BLUNDO, G. OLIVIER DE SARDAN, J.-P. *La corruption comme terrain. Pour une approche socio-anthropologique*. In : BLUNDO, G, *Monnayer les pouvoirs. Espaces, mécanismes et représentations de la corruption*. Genève: 2000, p. 32-33.

BURGELMAN, A. Robert. *Il y a Prigogine, La théorie de la dynamique des systèmes loin de l'équilibre : contribution au rôle de l'élaboration de stratégies dans l'évolution organisationnelle*. In : GERMAIN, Olivier. *Les grands inspireurs de la théorie des organisations*. France: éditions EMS, 2012, p. 311-334.

CANTILLON, R. *La circulation et l'échange de biens et de marchandises*. In: CASSON, M. *Entrepreneurship and the theory of the firm*. Cheltenham: E. Elgar Publishing Limited, 1990, p7-10.

EMERY, F.E. TRIST, E.L. *The causal texture of organization environments*. In: *Human Relations*, vol 18, 1965, p. 21-31.

GUERRIEN, Bernard. *Marchandisation et théorie économique*. In : *Actuel Marx* 2/2003, n° 34, 2003, p. 121-132.

HAWLEY, A.H. *Human Ecology*. In: SILLS David, *International Encyclopedia of the Social Science*. New York: The Macmillan Co, 1968, p.328-337.

HERNANDEZ, E.-M. *Entre salariat et Entrepreneuriat: Parasubordination*. In :. *L'art d'entreprendre*. Paris : Pearson, 2007, p. 79-85.

JARDAT, Rémi. *Comment étudier le matériau de gestion ? Propositions méthodologiques*. In : *Management & Avenir* 2011/3, n° 43, 2011, p. 318-353.

LABELLE, F. NAVARRO-FLORES, O. PASQUERO, J. *Choisir et tirer parti de la méthodologie de la théorisation enracinée. Un regard pratique depuis le terrain en sciences de gestion*. In : Luckerhoff et Guillemette, *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*. 2012, p 61-84.

SEXTON, D.L. VESPER, K.H. *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. In: *Englewood Cliffs: Prentice Hall*, 1982, p. 321-343.

SHAPERO, A. *The displaced uncomfortable entrepreneur*. In: *Psychology Today*, vol. 9, November 1975, p. 83-88.

SHAPERO, A. SOKOL, L. *The social dimensions of entrepreneurship*. In: *Encyclopedia of Entrepreneurship*, vol 3, 1982, p. 72-90.

STINCHCOMBE, A.L. *Social Structure and Organizations*. In: James, G. March. *Book of Organizations*, Chicago, Rand McNally, 1965, p.153-193.

TESSIER, R. TELLIER, Y. *L'écologie des populations d'organisations*. In : TESSIER, R. TELLIER, Y. *Théorie de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements*, Québec, PUQ, 1991, p.231-274.

TORT, Patrick. Darwin C. *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex*. In : TORT, Patrick. *Darwin et la Science de l'Evolution*. France, Découvertes Gallimard, 2000.

VENKATARAMAN, S. *The distinctive domain of entrepreneurship research*. In: KATZ, L.A. (Ed.). *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth, vol. 3, JAI Press, 1997, p.119-138.*

## Rapports imprimés

Banque Mondiale. *Publication sur les économies en développement*. Septembre 2008.

INSTAT. *Études et enquêtes réalisées par l'Université d'économie d'Antananarivo puis par le Projet MADIO*. Madagascar-DIAL-Instat-Orstom, 1995 et 1996.

INSTAT. *MADIO*. Anosy, 1995 et 1996.

## Travaux universitaires

BRUYAT, C. *Création d'entreprise: Contribution épistémologique et modélisation*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 1993, 433 p.

MADICKE, Pape Diop. *La motivation entrepreneuriale dans le contexte sub-saharien francophone*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, CNAM, Paris, 2012.

RAFOLISY, Patrick Yves Noël. *Protection juridique de l'intégrité morale et développement durable : le cas de Madagascar*. Thèse soutenue à l'université de Limoges, 2008.

## Articles de périodiques imprimés

ASTLEY, W.G. Van de Ven A.H. Central perspectives and debates in organization theory. In: *Administrative science quarterly*, vol 28, n°2, Juin 1983, p 245-273

BAILLY, A.-F. CADIN, L. Saint GINIEZ V. « *Par-delà les frontières organisationnelles: apports et illustration du courant des carrières "nomades" en France* ». In : *Revue Française de Gestion* n° 126, Novembre-Décembre 1999, p.58-67.

BAUDRY, B. *De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance*. In: *Revue Sociologie du Travail*, vol 36, n°1, 1994, p. 43 – 61.

- BIRLEY, S. WESTHEAD, P. *Growth and performance contrasts between 'types' of small firms*. In: *Strategic Management Journal*, 1991, p. 535–557.
- BLUNDO, G. *La corruption comme mode de gouvernance locale: trois décennies de décentralisation au Sénégal*. In : *Afrique contemporaine*, n° 199, 3e trimestre, 2001, p. 106-118.
- BURGELMAN, A. Robert. *A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy*. In: *The Academy of Management Review* vol 8, n°1, 1983, p. 61 - 70.
- BURNS, T. STALKER, G.M. *Mecanistic and Organic Systems of Management*. In: *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications chap 6, 1961, p. 96-105 et 119-125.
- CHABAUD, D. MESSEGHEM, K. *Le paradigme de l'opportunité : des fondements à la refondation*. In : *Revue Française de Gestion*, n° 206, 2010, p.93-112.
- CHABAUD, D. MESSEGHEM, K. SAMMUT, S. *L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche*. In : *Gestion 2000*, Vol. 27, No. 3, 2010, p. 15–24.
- CHABAUD, Didier. NGIJOL, Joseph. *La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché*. In : *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 18, n° 1, 2005, p. 29-46.
- CHABAUD, Didier. MESSEGHEM, Karim. *Stratégie et entrepreneuriat* ». In : *Revue française de gestion* 7/2010, n° 206, 2010, p. 87-92.
- CHARMES, Jacques. *Le secteur informel en Afrique* ». In : *Revue du Tiers Monde*, t. XXVIII N°112, oct - dec 1987, p. 855-875.
- CUNNINGHAM, J.B. LISCHERON, J. *Defining entrepreneurship*. In: *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 1, 1991, p.45-61.
- DIMAGGIO, P.J. POWELL, W. *La cage de fer revisitée : l'isomorphisme et la rationalité collective dans les organisations*. In: *The new institutionalism in Organizational analysis* \_ University of Chicago Press, chap3, 1991, p. 63-82.
- FAYOLLE, A. *À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine*. In : *Revue Internationale PME*, Vol. 17, n° 1, 2004, p. 101–121.
- FAYOLLE, A. BARBOSA, S.D. KICKUL, J. *Une nouvelle approche du risque en création d'entreprise*. In : *Revue Française de Gestion*, n° 185, 2008, p.141-159.
- FIMBEL, Eric. *Pour un système d'information synchrone*. In: *L'Expansion Management Review* 1/2007, n° 124, 2007, p. 114-129.

- GARTNER, W.B. *A conceptual framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation*. In: *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, 1985, p.696-706.
- GARTNER, W.B. *Who is an entrepreneur? Is the wrong question*. In: *American Journal of Small Business*, vol. 12, n°4, 1988, p.11-32.
- GERMAIN, Olivier. *Quand l'opportunité rencontre la stratégie*. In : *Revue française de gestion* 7/2010, n° 206, 2010, p. 171-187.
- GOULD, Stephen Jay. *Darwinism and the expansion of evolutionary theory*. In: *La Revue Science de l'American Association for the Advancement of Science, New series, Vol.216, n° 4544*, Avril 1983, p. 380 à 387.
- HANNAN, M.T. FREEMAN, J.H. *The population ecology of organization*. In: *American Journal of Sociology*, vol 82, 1977, p. 929-964
- GREINER, Larry. *Evolution and Revolution as Organizations grow*. *Harvard Business Review*, May June 1998, 12 p.
- JULIEN, P-A. *De l'approche économique à la complexité*. In : *Revue internationale PME* 18, n°2, 2008, p. 119-145.
- KNIGHT, K. *Matrix organization: a review*. In: *Journal of management studies*, vol 13 issue 2, 1976, p. 111-130.
- LAUMANN, E.O. GALASKIEWICZ, J. MARSDEN, P. *Community Structure as Interorganizational Linkage*. In: *Annual Review of Sociology*, vol 4, 1978, p. 455-484.
- LENZ, R.T. *Determinants of Organizational Performance: an interdisciplinary review*. In: *Strategic Management Journal*. Vol 2, n°2, avril-juin 1981, p. 131-154.
- LORENZ, E. HAAS, S. *Trust, Contracts and Economic Cooperation*. In: *Revue Sociologie du Travail* ISSN 0038-0296, vol 38, n°4, 1996, p. 487 – 508.
- MALDONADO, Carlos. *Le secteur informel*. In : *La Revue Internationale du Travail*, vol. 134, n° 6, 1995, p. 777-801.
- MARCHESNAY, Michel. *La petite entreprise : sortir de l'ignorance*. In : *Revue française de gestion* 3/2003, n° 144, 2003, p. 107-118.
- MESSEGHEM, K. VERSTRAETE, T. *La recherche en Entrepreneuriat: Etat des thèses, soutenues entre 2004 et 2007*. In : *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, 2009, p. 91-106.
- MILES, R.E. SNOW, C.C. *Organizations: new concepts for new forms*. New York: California management review n°3 winter, 1989.
- MILLER, D. FRIESEN, P.H. *Momentum and revolution in organizational adaptation*. *Academy of Management Journal*, vol 23, n°4, décembre 1980.

MILLER, D. *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. In: *Management Science* 29, n° 7, 1983, p. 770-791.

MILLER, D. FRIESEN, P.H. *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*. In: *Strategic Management Journal*, vol. 3, n° 1, 1982, p.1-25.

PALICH, L.E. BAGBY, D.R. *Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom*. In: *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n°6, 1995, p.425-438.

QUINN, R.F. CAMERON, K. *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*. In: *Management science*, vol 29, n°1, janvier 1983, p. 33-51.

ROUBELAT. *Territoires et performance organisationnelle. De la géographie aux sciences de gestion*. In: *Prospective et Stratégie*, n°6, décembre 2015, p.31-41.

ROUSSEAU, D. SITKIN, S. BURT, R. CAMERON, C. *Not So Different After All: A Cross - Discipline View Of Trust*. In: *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, 1998, p. 393 – 404.

SARASVATHY, S.D. *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. In: *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, 2001, p. 243-288.

SARDAN, Olivier. *L'économie morale de la corruption en Afrique*. In : *Politique africaine*, n° 63, octobre 1996, p. 97-116.

SETHURAMAN, S.V. *Le secteur informel en Afrique*. In : *Revue du Tiers Monde, Les débats actuels sur le développement*. n°112, oct- dec 1987, p. 855-875.

SHANE, S. VENKATARAMAN, S. *The promise of entrepreneurship as a field of research*. In: *Academy of Management Review* 25, n°1, 2000, p. 217-226.

STEVENSON, H.H. JARILLO, J. *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*. In: *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, p.17- 27.

STEVENSON, H.H. JARILLO, J.C. *Preserving entrepreneurship as companies grow*. In: *Journal of Business Strategy*, vol. 6, 1986, p. 10-23.

TORRES, O. *The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity*. In: *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*. *Piccola Impresa*, vol 17, n°2, 2004, p. 51-62.

TORRES, Olivier « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, vol. 253, no. 8, 2015, pp. 333-352.

VERSTRAETE, T. FAYOLLE, A. *Paradigmes et Entrepreneuriat*. In : *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, 2005, p.33-52.

WHITE, H.C. BOORMAN, S.A. BREIGER, R.L, *Social Structure from Multiple Networks, Blockmodels and Positions*. In: *American Journal of Sociology*, vol. 81, n°4, 1976, p. 730-780

## Communication dans un congrès

JULIEN, P.-A. *Le réseautage riche: une condition de croissance pour les PME*. In : *Vème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrooke : 2007.

JULIEN, P.-A. *La Petite Entreprise comme objet de recherche*. In : *Colloque du TETRA: La PME objet de recherche pertinente*. Université Lyon II, 30-31 Mai 1990. Lyon : 1990.

LEYRONAS, C. SAMMUT, S. *Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage : au profit de quels créateurs d'entreprises*. In : *Actes de la IXème Conférence de l'A.I.M.S, Perspectives en Management Stratégique Montpellier : mai 2000*.

# Annexes

## Annexe 1: Présentation du parcours et des motivations de José RASERIJAONA

### **1. Les raisons de la démarche doctorale**

L'impétrant veut se lancer dans une démarche doctorale, d'une part parce que l'organisation a toujours été le domaine de prédilection de ses 45 ans de carrière, d'autre part, pour couronner ses activités dans le développement social, et enfin pour pérenniser son engagement effectif en faveur des autocréations d'emploi.

### **2. L'expérience professionnelle de l'impétrant**

L'impétrant est diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Nice (1974).

Il a fait sa carrière professionnelle

- dans la banque, la banque centrale et au ministère des finances de Madagascar
- et depuis 2003 à ce jour, dans les télécommunications

Les domaines de compétence qu'il a développés au cours de sa carrière sont les supports aux services opérationnels, à savoir la conduite de la transformation, le renforcement des process et des contrôles internes, l'audit interne, le risque et le conseil juridiques, et la stratégie et l'audit organisationnels.

Principaux postes occupés : Directeur et Directeur Général de la Banque BFV, Directeur et Secrétaire général de la Banque centrale de Madagascar, Ministre des finances, Secrétaire général des Télécoms Malagasy SA.

### **3. L'expérience de l'impétrant dans le domaine du développement social**

Parallèlement à son travail professionnel, l'impétrant est intervenu depuis 1984 dans des activités de développement social : formations d'adultes ruraux, dirigeant d'association d'artisans (Crafters for corporates), vitrine de produits artisanaux à l'étranger (Montréal de 1999 à 2003)

Depuis 2007 à ce jour, il est Président honoraire d'une ONG dédiée au renforcement de capacité des micro-entrepreneurs (ONG Capacity building for communities \_c-for-c), notamment pour les opérateurs du genre et les personnes handicapées.

Depuis Juin 2015, il préside activement la Maison de l'entrepreneur, une association créée à son initiative avec le soutien de la Chambre de commerce qui regroupe des PME et des porteurs de projets d'entreprise.

#### **4. Le parcours antérieur dans la recherche**

L'impétrant a suivi la préparation au mémoire propédeutique depuis novembre 2009, et vient à Paris pour les cours en moyenne une fois tous les deux mois. Un premier projet de mémoire proposé en Décembre 2012, sous le titre « La croissance de taille d'une organisation de structure artisanale passe-t-elle inéluctablement par une phase de structure entrepreneuriale ? » a dû être révisé pour s'inscrire dans une optique d'évolution des organisations.

Le mémoire propédeutique présenté le 17 Mai 2013 a pour titre « LES ORGANISATIONS INFORMELLES SONT-ELLES A L'AVANT-GARDE DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS ? Cas des organisations informelles de l'artisanat à Madagascar ».

Ce titre, à la suite des remarques du Jury, est devenu « LES MICROENTREPRISES DU SECTEUR INFORMEL SONT-ELLES A L'AVANT-GARDE DE L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS ? Cas des microentreprises du secteur informel de l'artisanat malgache »

Le mémoire s'est proposé de contribuer à la compréhension de l'évolution des organisations, en analysant les facteurs organisationnels qui contribuent à la survie des microentreprises du secteur informel, et en vérifiant dans quelle mesure ils pourraient s'appliquer aux organisations en général et aux entreprises en particulier.

Le projet de thèse a été validé le 15 Mars 2014 sous le titre « LE ROLE DE L'INTEGRATION DANS LE PROCESSUS DE SURVIE ET DE DEVELOPPEMENT DES JEUNES ORGANISATIONS. Le cas des TPE malgaches »

La critique du jury lors de la présentation du projet de thèse initial a essentiellement porté sur l'emprunt aux grandes entreprises des principaux concepts utilisés, et sur le nombre trop élevé des entreprises proposées à l'observation. Sa recommandation allait en faveur d'un story telling, une démarche exploratoire, plutôt que vers un essai de typologie de la vulnérabilité des

TPE. Il a conseillé d'explorer le comment de la survie et de l'évolution de la TPE, et de démontrer la mécanique de leur changement organisationnel dans le sens des travaux de Greiner.

Fort de ces remarques, le projet de thèse a été réactualisé sous le titre provisoire de « LA REUSSITE DE LA TPE, UN CONTRE EXEMPLE DE L'ENTREPRENEURIAT TRADITIONNEL. Le cas des TPE malgaches ».

## **5. Les objectifs personnels de l'impétrant**

*Pourquoi ce sujet ?*

Le triptyque de l'approche darwienne, sélection-survie-évolution, pourrait s'appliquer au cas des microentreprises : elles se multiplient et la sélection et l'évolution s'opèrent pour décider de leur survie.

Dans ce cadre, nous nous sommes intéressé à la question : comment leur organisation, leur stratégie et leur environnement pourraient-ils les aider dans leur aptitude à survivre ?

Une saine curiosité pour une personne qui s'est beaucoup investie dans le support aux micro-entreprises.

En outre c'est une approche teintée de malthusianisme, et donc quelque part elle recoupe le fatalisme de la culture malgache, et peut-être la posture « mi- battant mi- résigné » de beaucoup de micro-entrepreneurs, ceux-là mêmes qui sont les laissés-pour-compte de l'économie globale.

*Qu'est que l'impétrant attend de la thèse ?*

L'impétrant a œuvré dans la formation, le renforcement de micro-entrepreneurs, la création de centrale d'intrants artisanaux, la formalisation de statuts informels, ou le développement de réseautage de production, pour s'apercevoir que les micro-entrepreneurs bénéficiaires n'arrivent pas à faire « décoller » leurs activités : ils ne meurent pas mais ils ne prospèrent pas.

En outre, les solutions, les outils techniques et autre savoir-faire qu'on leur transmet, survivent difficilement aux projets gouvernementaux qui ont permis de les leur véhiculer.

Les quatre années de réflexions enrichies aux cours de propédeutique du LIRSA, amenant des sujets d'échanges et de discussions au sein de l'ONG à chaque retour de Paris, ont permis de se

rendre compte que ces micro-entrepreneurs sont des organisations qu'on gagnerait d'abord à comprendre avant de vouloir aider.

Le LIRSA nous a appris comment poser les bonnes questions, et comment utiliser les bonnes réponses des autres.

L'impétrant a choisi de s'intéresser à la recherche sur les microentreprises, au départ celles du secteur informel malgache puis par la suite les TPE.

Le grade de docteur est indispensable pour pouvoir échanger et réfléchir ensemble avec des chercheurs d'autres disciplines et pour assoir la crédibilité des enseignements qui pourront en être retenus.

Il pourrait aussi être utile pour valider auprès d'autres institutions le projet de créer un centre d'études interdisciplinaires sur le sujet, entretenant une sorte d'observatoire des évolutions organisationnelles et des facteurs de survie des TPE et des microentreprises des secteurs informels.

L'enjeu est évident pour l'emploi et la survie dans un pays comme Madagascar.

*Pourquoi créer un centre ?*

D'une part, parce que l'impétrant pense que la survie des microentreprises repose sur la remise en cause permanente de leur organisation, et d'autre part, parce que comprendre les microentreprises revient à suivre les interactions permanentes entre les opportunités de leurs écosystèmes et les contraintes présentées par l'économie globale, et avec l'environnement local, la culture, le contexte et l'histoire, avant d'en arriver aux solutions d'organisation et à la transmission du savoir-faire moderne de management et de production.

## Annexe 2: Présentation de la Maison de l'Entrepreneur



### **PRESENTATION DE LA MAISON DE L'ENTREPRENEUR MIORINASA**

LA MAISON DE L'ENTREPRENEUR MIORINASA est une association sans but lucratif qui se donne pour mission de promouvoir l'entrepreneuriat indépendant, principalement par :

- Le développement des échanges et de la solidarité professionnelle entre les entrepreneurs d'une part, et avec leurs parties prenantes et partenaires potentiels d'autre part
- La mise en œuvre de tous moyens et solutions pour aider au développement des entrepreneurs et à la réussite de leurs activités professionnelles
- Le soutien à la recherche et développement appliquée à l'entrepreneuriat
- Le déploiement de solutions pour encourager et accompagner les porteurs de projets d'entreprises ou start-uppers

Nous utilisons le qualificatif d'entrepreneuriat indépendant pour désigner les personnes physiques qui peuvent décider, s'engager et prendre des risques dans leurs activités et dans leurs projets d'entreprises, pour leur propre compte ou pour le compte de leur organisation.

Plus simplement, la Maison de l'entrepreneur ou MDE est un centre d'observations, de recherche et d'échanges pour la survie des PME.

La dénomination de « Miorinasa », terme malgache qui littéralement veut dire « s'entreprendre » renvoie à l'idée que l'entrepreneur en entreprenant se construit lui-même.

## **NOTRE CONTEXTE**

De l'avis des administrations, on estime à 18.000 le nombre d'organisations informelles, très petites et moyennes entreprises ou entreprises individuelles, qui exercent des activités dans les environs d'Antananarivo. D'après les statistiques disponibles, elles se multiplient plus rapidement que tous les autres types d'entreprises réunis, mais elles ont des formes hétérogènes et ne pratiquent qu'un temps à la même place présupposant qu'elles sont éphémères ou mobiles.

Leur environnement est changeant, imprévisible et de plus en plus complexe, ce qui limite les chances de trouver pour eux des solutions standards ou des formules toutes faites pour survivre durablement.

C'est dans ce contexte que la MDE veut encourager les échanges entre les entrepreneurs et avec ceux qui veulent accompagner leur développement. Nous pensons qu'il y a à tout moment et devant chaque situation, des comportements gagnants, des schémas organisationnels, des actions stratégiques et des opportunités offertes par le marché, qui peuvent améliorer leur chance de survie.

Dans la même démarche d'idées, nous voudrions sensibiliser les porteurs de projets, les jeunes en quête de futurs projets d'activités et les moins jeunes qui souhaitent démarrer un nouveau départ de vie professionnelle, à l'identification d'opportunités des marchés et à rejoindre des communautés d'entrepreneurs gagnants pour les réussir ensemble.

## **NOS ACTIVITES ACTUELLES**

Nous avons ouvert nos locaux en Juin 2015 et mis à la disposition des entrepreneurs une salle de conférence, trois salles de réunion, et une dizaine de coins de travail avec Wi-Fi et un secrétariat.

Au plan de la communication, nous diffusons une lettre hebdomadaire à 1140 lecteurs pour vulgariser l'entrepreneuriat.

Nous venons de lancer une page de discussions sur Facebook intitulé « MDE, des idées de projets à Madagascar » pour encourager l'envie de se lancer dans l'entrepreneuriat. Nous n'avons pour le moment que quelques centaines de suiveurs.

Pour soutenir les porteurs de projets, nous avons co-organisé le SWAT de novembre 2015 avec 65 participants. Et nous venons de mettre les meilleurs projets en relation avec des personnes ressources pour les coacher et accompagner la mise sur rail de leurs projets, sous le toit de la MDE.

En 2015, nous avons tenu trois espaces entrepreneurs, où des réunions autour des métiers de quincaillers, gargotes et salons de beauté ont permis d'échanger sur l'« être entrepreneur » et de mieux comprendre leur environnement spécifique.

En 2016, nous avons préparé et procédé au démarrage d'une plateforme pour les projets à technologie, le rôle de la MDE étant de faciliter l'incubation des projets et d'accompagner leur réalisation auprès des PME. Nous avons ainsi organisé un concours avec votation du public pour le « choix du meilleur projet technologique au service des PME ».

Nous avons organisé et participé à quatre conférences pour réfléchir avec les PME et leurs parties prenantes sur des solutions de comportements organisationnels dans le but de lever leurs blocages par rapport aux opportunités des marchés.

En 2016 également, nous avons hébergé dans nos murs sept équipes de jeunes qui voulaient approfondir et travailler le lancement de leurs projets d'entreprises.

En 2017, nous continuerons notre travail d'identification des porteurs de projets intéressants pour aider les PME, nous leur rechercherons l'encadrement adéquat et nous les accompagnerons dans la mise en œuvre de leurs projets.

Notre programme 2017 sera marqué par le développement de notre programme contributeur PME, qui propose des solutions de tandem co-éducatif aux entrepreneurs avec le concours d'instituts de formation et d'universités.

## **QUI SOMMES- NOUS ?**

La MDE est une initiative de JOSE RASERIJAONA, chercheur en entrepreneuriat PME, avec le support d'amis des PME :

- Le Centre de Gestion agréé d'Analamanga (CGA) fait partie des structures supervisées par le Conseil supérieur de la comptabilité et agréées par la Direction Générale des impôts, dans le but d'accompagner les petites entreprises pour se développer et rejoindre le secteur formel.
- L'ONG C-For-C (Capacity building for Communities) travaille dans le renforcement et la professionnalisation des femmes micro-entrepreneures (le programme BABEO avec Planet Finances) et dans la dotation en outils performants des accompagnateurs de projets (le programme YOUTHWOMENWIN de l'UE)
- Editions France Madagascar prend en charge le coaching des jeunes entrepreneurs à Ankazotokana
- Et la Direction générale de la Chambre de Commerce et d'industrie d'Antananarivo qui assiste la MDE de ses conseils et de son relationnel.

Pour la réalisation de ses activités, elle bénéficie du soutien de partenaires, de groupes d'opérateurs et de personnalités des entreprises.

## **NOTRE SOUHAIT DE PARTENARIAT TRIPARTITE ENTRE LA RECHERCHE, LES TPME ET LA GRANDE ENTREPRISE (OU L'ADMINISTRATION)**

Nous souhaitons mettre en œuvre le schéma de partenariat tripartite, d'un côté pour renforcer les managers des TPME et les porteurs de projets que nous appelons « street startuppers » en leur proposant des supports et outils de vulgarisation de la digitalisation, et de l'autre en les accompagnant dans leur transformation pour évoluer dans des réseaux relationnels ou pour aménager des écosystèmes digitalisés.

**CONTACTS :**

**La Maison de l'entrepreneur, Ankazotokana VR-9 \_ Antananarivo 101 Madagascar**

Courriel : [infocom@mde.center](mailto:infocom@mde.center)

Tel : +261 34 50 334 02

*Relations avec les Instituts et les Universités :*

Ralambo Andriantiana, Directeur

Tel : +261 33 12 874 84

*Secrétaire exécutif*

Mme Mihary Andrianarisoa

Tel : +261 34 50 334 02

Visitez nos activités sur notre site web : [www.mde.center](http://www.mde.center)

## Annexe 3: Statistiques sur la population de Madagascar

POPULATION DE MADAGASCAR 2015 PAR TRANCHES D'AGES ET GENRE				
Source : Projections démographiques - INSTAT/Direction de la Démographie et des Statistiques Sociales				
Tranche d'âge	Masculin	Féminin	Ensemble	en %
0-4	1 927 761	1 988 395	3 916 156	17,00%
5-9	1 842 312	1 850 495	3 692 807	16,03%
10-14	1 609 235	1 544 686	3 153 922	13,69%
15-19	1 256 293	1 219 317	2 475 610	10,74%
20-24	805 566	932 672	1 738 238	7,54%
25-29	712 963	784 385	1 497 348	6,50%
30-34	651 233	692 996	1 344 229	5,83%
35-39	591 932	631 628	1 223 559	5,31%
40-44	476 633	519 894	996 527	4,33%
45-49	449 577	468 910	918 488	3,99%
50-54	401 916	341 592	743 507	3,23%
55-59	263 762	222 098	485 860	2,11%
60-64	147 116	160 648	307 764	1,34%
65-69	100 783	97 300	198 083	0,86%
70-74	82 803	80 901	163 704	0,71%
75-79	48 108	50 462	98 571	0,43%
80-84	26 621	30 084	56 705	0,25%
85 +	12 268	16 719	28 987	0,13%
<b>Total</b>	<b>11 406 883</b>	<b>11 633 182</b>	<b>23 040 065</b>	<b>100,00%</b>

Tableau 5: Population de Madagascar 2015 par tranche d'âges et genre

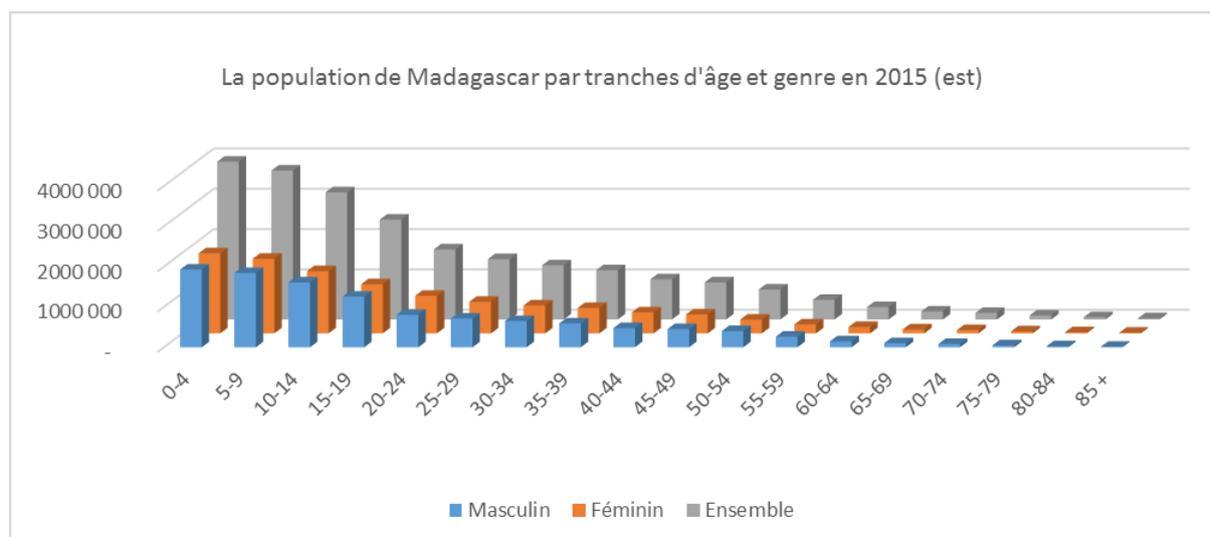


Figure 9: Population de Madagascar par tranches d'âge et genre en 2015

LA POPULATION DE MADAGASCAR PAR TRANCHES D'AGES EN 2015			
Source : Projections démographiques - INSTAT/Direction de la Démographie et des Statistiques Sociales			
	Tranche d'âge	en %	en % CUMULES
	0-4	17,00%	17,00%
	5-9	16,03%	33,02%
	10-14	13,69%	46,71%
	15-19	10,74%	57,46%
	20-24	7,54%	65,00%
	25-29	6,50%	71,50%
	30-34	5,83%	77,34%
	35-39	5,31%	82,65%
	40-44	4,33%	86,97%
	45-49	3,99%	90,96%
	50-54	3,23%	94,19%
	55-59	2,11%	96,29%
	60-64	1,34%	97,63%
	65-69	0,86%	98,49%
	70-74	0,71%	99,20%
	75-79	0,43%	99,63%
	80-84	0,25%	99,87%
	85 +	0,13%	100,00%
	Total	100,00%	

Tableau 6: Population de Madagascar par tranches d'âges en 2015

## Annexe 4: Les principales personnes ressources

<p>Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo</p> <p><i>Lien avec le doctorant :</i></p>	<p>La CCIA est un Etablissement Public à caractère Professionnel, sous tutelle technique du Ministère chargé du Commerce et sous la tutelle financière du Ministère chargé des Finances et du Budget de l'Etat.</p> <p>Dotée d'une personnalité morale et jouissant d'une autonomie administrative et financière, la CCIA est dirigée par des Chefs d'entreprises élus, pour 4 ans de mandat, par l'ensemble des entreprises de sa circonscription.</p>
---	---

<p><i>Le Président était fortement impliqué dans le lancement de la MDE en 2015.</i></p> <p><i>Il a fait nommer un Directeur de la Chambre au Conseil d'Administration de la MDE depuis juin 2015</i></p> <p><i>Les échanges sous la forme d'interviews ont eu lieu en juillet 2016</i></p>	<p>La CCIA assure une mission de représentation des intérêts des entreprises dans le secteur du commerce, de l'industrie et des services auprès des pouvoirs publics et contribue au développement économique de la région Analamanga et du pays.</p>
<p>Le Directeur du Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM)</p> <p><i>Lien avec le doctorant :</i></p> <p><i>Le Directeur concerné intervient en tant que conseil d'entreprise dans le domaine du relationnel et de l'intermédiation. Il a été en relation avec la société de télécom où travaille le doctorant</i></p>	<p>Le GEM succède au Groupement des Entreprises Privées de Madagascar (GEPRIM), créée en 1972 qui résulte lui-même de la refonte de l'Union des Syndicats d'Intérêts Économiques de Madagascar (USIEM) fondée en 1946.</p> <p>Le GEM recouvre les principaux secteurs d'activité économique de Madagascar et fédère, à travers les groupements membres, des entreprises de diverses tailles, allant des petites et moyennes entreprises — voire des micro entreprises à travers les actions de l'APEM — aux grandes entreprises.</p>

<p><i>La série d'interviews a eu lieu pendant le troisième trimestre 2016</i></p>	<p>Le GEM se positionne en partenaire des pouvoirs publics pour la formulation et l'exécution d'une politique économique basée sur la libéralisation et la dynamisation des entreprises. Il axe ses actions sur la mise en place d'un environnement incitatif au développement des entreprises, milite pour la systématisation de la concertation préalablement à la prise de décision et œuvre pour l'effectivité de la bonne gouvernance dans les relations quotidiennes de l'entreprise avec l'Administration.</p>
<p>Mme Albertine est l'animatrice d'une association de micro entrepreneurs de l'artisanat. Elle tient un atelier de vannerie depuis une quinzaine d'années et s'est toujours impliquée dans les programmes visant à renforcer le professionnalisme ou à faciliter les activités des artisans, exerçant une forme de militantisme professionnel en faveur des petits entrepreneurs.</p> <p>Mme Albertine travaille de concert avec des organismes comme le CENAM.</p>	<p>Son association regroupe quelque quatre-vingt membres dont certains tiennent des points de vente dans l'enceinte du Centre national de l'artisanat malgache, ce qui lui a valu d'être surnommée la coordinatrice du CENAM, parfois de « présidente » de l'association CENAM à cause de son militantisme.</p> <p>Mme Albertine a accompagné ses membres dans les programmes menés par Le CENAM ou Centre national de l'artisanat malgache dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des assistances techniques et commerciales aux artisans</li> <li>- Des formations et des conseils (Ex : transformation des déchets recyclables en bijoux, bracelet, ...)</li> <li>- La détection des potentialités des matières premières</li> </ul>

<p><i>Lien avec le doctorant :</i></p> <p><i>Le doctorant Président de C-For-C a collaboré sur un projet de développement de l'Union Européenne impliquant Planet Finance et l'Association de Mme Albertine</i></p> <p><i>Les interviews ont eu lieu de mars à mai 2015</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La contribution directe à la diversification des produits et à l'élargissement des gammes</li> <li>- La professionnalisation des filières à travers les formations.</li> <li>- Et l'assistance aux activités informelles à rejoindre le secteur formel.</li> </ul>
<p>Mr Dany, Coordonnateur des PME à la Bankin'Ny Industria (BNI Madagascar)</p> <p><i>Lien avec le doctorant :</i></p> <p><i>Le doctorant en tant que Président du CGA a des relations d'échanges avec des responsables PME de différentes banques dont la BNI, la BMOI et la BOA.</i></p> <p><i>Les interviews ont eu lieu en septembre 2016</i></p>	<p>Société anonyme au capital de 10,8 milliards de MGA, la BNI Madagascar occupe en 2016 22% du marché bancaire Malagasy.</p> <p>La BNI Madagascar, à travers les 6 provinces et les 22 régions de Madagascar : compte actuellement 62 Agences, 83 GAB (Guichets Automatiques Bancaires) dont 13 hors agence et 2 bureaux de change (aéroport Ivato, hôtel Carlton).</p> <p>La BNI dans ses activités d'octroi de crédit, depuis décembre 2015, a démontré sa volonté de chercher les moyens de faciliter l'accès des petites entreprises aux financements bancaires, sous le couvert d'une convention de partenariat avec les Chambres de commerce.</p> <p>Un Guichet PME est ouvert spécialement pour aide à la création d'entreprise, conseil en gestion financière et des solutions de financements.</p>
<p>Un Inspecteur des Impôts à la Direction Générale des Impôts</p>	<p>L'inspecteur des impôts a la charge pour la Région d'Antananarivo de gérer les contribuables PME – PMI.</p>

<p><i>Lien avec le doctorant :</i></p> <p><i>Le doctorant est le Président élu du CGA depuis juin 2015</i></p> <p><i>Les interviews ont eu lieu en mars 2015 et février 2016</i></p>	<p>Il est fortement impliqué dans l'accompagnement du CGA (Centre de Gestion Agrée)</p>
<p>Un Inspecteur des Impôts pour les études macro-économiques auprès de la Direction Générale des Impôts</p> <p><i>Lien avec le doctorant :</i></p> <p><i>Le doctorant est le Président élu du CGA depuis juin 2015</i></p> <p><i>Les interviews ont eu lieu en mars 2015 et février 2016</i></p>	<p>L'Inspecteur est en charge des études et des simulations macroéconomiques à la Direction des Impôts.</p> <p>Il représente l'Administration fiscale auprès du CGA. Il est en contact permanent avec le Président du CGA.</p>

2 Experts comptables auprès du Centre de Gestion Agrée (CGA Analamanga)

*Lien avec le doctorant :*

*Les 2 Experts comptables ont leur cabinet à Antananarivo.*

*Ils aident les PME à préparer leur business plan et donnent des conseils sur leur plan de développement*

*Ils servent de cabinet conseil pour le contrôle des conformités des déclarations par rapport aux informations communiquées par les membres du CGA.*

La mise en place de CGA est une mesure d'accompagnement pour favoriser la réception et l'application du PCG 2005, particulièrement du Système Minimal de Trésorerie, par les Micros et Petites Entités.

Un Centre de Gestion Agrée, ou CGA, est une association régie par l'Ordonnance n°60-133 du 03 octobre 1960 ainsi que par ses statuts et son règlement intérieur.

Par ailleurs, il doit se conformer aux dispositions du Code Général des Impôts en vigueur.

Les objectifs visés sont :

- Le développement de la culture de la tenue de comptabilité
- L'intégration du secteur informel au secteur formel
- Le développement des micros et petites entreprises
- L'accroissement de l'accès au crédit.

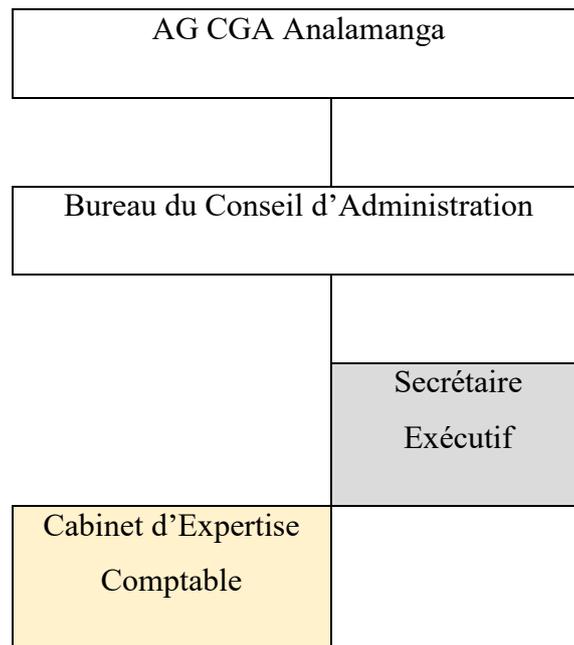
*Le doctorant est le Président élu du CGA depuis juin 2015*

Secrétaire Exécutif du CGA

*Lien avec le doctorant :*

*Le doctorant est le Président élu du CGA depuis juin 2015.*

Organigramme du CGA :



## Annexe 5: Les PEP interviewés

### EXEMPLE DE FICHE DE PRISE D'INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES OBSERVEES

FICHE D'OBSERVATIONS DE PME				
NOM DE L'ENTITE =		NUM DE LA FICHE =		
DOMAINE DES INFOS	CODE INFOS	LISTE DES INFOS	DETAILS INFOS	
			SOURCE	
Description de l'entité	S01	Fiche administrative (dénomination, adresse, forme, ...)	Salohin'Analamanga, Cluster Artisanal / Association constituée le 02/10/10 suite à l'appui du Programme PROSPERER,	statuts de la société et fiche CGA
			- N° d'enregistrement : 932/10-MI/DIRAT/ANT/ASS, ordonnance 60-133 du 03/10/1960 – Siège : Chambre de Commerce et de l'Industrie Antananarivo	
			- Membres Plus de 150 membres : composés de Micro Entreprises Rurales (MER) et Petites Entreprises Rurales (PER)	
	S02	Objet (but(s)?)	- Mise en réseau des artisans ou d'associations d'artisans	
			- Mutualisation des moyens et du savoir faire	
			- Amélioration des revenus des membres	
			- Professionnalisation des membres (formation, mise en commun, échanges de compétence)	
			- Défense des intérêts communs des artisans	
	S03	Principales activités	Filières :	
			- Fibres végétaux et vanneries	
			- Couture, broderies et textiles	
			- Soie	
			- Bois	
			- Cuir et maroquinerie	
		- Poterie		
S04	Fondateurs et dirigeants	Né de l'appui du programme PROSPERER		
		Piloté par un bureau composé de 14 personnes (1 présidente, 2 Vice présidents, 1 Secrétaire, 2 Trésorier, 1 Assistant Administratif, 6 Conseillers) et soutenu par des démembrements appelés EPI répartis dans 6 Districts d'Analamanga et des commissions fonctionnelles (commerciales – techniques – financières)		

Description de l'activité	S05	Le catalogue de produits	Présentation officielle de son catalogue le 10 Juin 2011	étude des états financiers+ interview post
	S06	Process de production	- Participation volontaire	
			- Elaboration du prototype	
			- 2 à 7 jours de mise au point commune de la gamme opératoire	
			- Date d'échéance de livraison suivant la capacité de production des artisans volontaires (et qui convient à la demande du client)	
	S07	Localisation du travail	- Réalisation dans les ateliers personnels des artisans	
	S08	Saisonnalité, jours et heures de travail		
S09	Variation du volume de production			

Description du produit	S10	La variabilité des standards de produits (modèles de produits ? normes de fabrication ?)		
	S11	La création de nouveaux produits		
	S12	La sélection ou les normes de qualité avant mise en vente	Produits soumis aux commissions techniques (contrôle qualité, normes)	
Description du client de l'entité	S13	La fixation des prix (comment ? y a-t-il un prix minimum pour le vendeur ? marchandage ?)		
	S14	Les exigences en matière de qualité		
	S15	Volumes et périodicité des commandes		
	S16	Le lieu de vente (le marché ?)	Foires, évènements,	
	S17	Destination des produits	- Locale	
			- Export	
	S18	Caractéristiques du client	-	

Historique de l'entité	S19	Taille au moment de la création (nombre d'effectifs ? date de démarrage ? activités pratiquées ? sites travaillés ?)	- Oct 2010 : 150 membres	
			- Janv 2011 : Mep des EPI (Responsables /représentants au niveau des 6 District)	
			- Juin 2011 : lancement officiel du site web : <a href="http://www.salohinalamanga.mg">www.salohinalamanga.mg</a> et présentation du catalogue de produits	
	S20	Circonstances de la création de l'entité (initiative de qui ? sur quelle motivation ? lien commun entre les fondateurs ou premiers membres)	Né de l'appui du programme PROSPERER	
	S21	Taille aujourd'hui (effectifs ? production en volume ? activités ?)		
	S22	Issue des anciennes entités similaires (même activité ? ou même forme ? ou même localité ?) que sont-elles devenues aujourd'hui ? que sont devenus leurs membres ? et le leader ? pourquoi n'ont-elles pas continué ?)		

Description de l'organisation de l'entité	S23	Organigramme	- Bureau (14)	
			- EPI (2 représentants / District_6)	
			- Commissions Techniques – Commerciales – Financières	
			- Membres PER et MER	
	S24	Divisions et tâches (tâches de production et tâches d'appui ?)	- Volontaire	
			- Interchangeable, transfert de compétences	
S25	Nombre de travailleurs ( variables ? fixes ? pour quelles tâches ?)	-		
Description du fonctionnement ( les attributions)	S26	organisation de la prise de décision (qui et comment ? temps de réponse ?)	- Par Assemblée Générale	
	S27	organisation du contrôle (contrôle des produits , respect des délais , contrôle des volumes ...)(qui et comment ?)	- Par les commissions techniques,	
	S28	la coordination de la gestion administrative (logistique)		
	S29	La coordination de la vente (comment se fait la vente de produits communs ? ou la vente commune de produits individuels ? groupage ? ...)		
	S30	La coordination de l'approvisionnement		
	S31	La coordination de la production		

Le leader	S32	Choix et légitimité (comment on l'a choisi ? est-il accepté par tout le monde ?)		
	S33	Pouvoir de décision (peut-il imposer sa décision aux travailleurs ? dans quels domaines ?)		
	S34	Pouvoir de contrôle (peut-il contrôler le travail des travailleurs ? comment ?)		
	S35	Pouvoir d'organisation (peut-il intervenir dans la répartition des tâches et dans le déroulement du travail ?)		
	S36	Responsabilité et risque (est-ce qu'il a des responsabilités sur les résultats de l'entité ? et sur son fonctionnement ?)		
	S37	Reporting et rattachement hiérarchique (le leader rend compte à qui ? comment ? de quoi ?)		
	S38	Durée du mandat et renouvellement		
	S39	La disponibilité ( temps de travail , intervention sur terrain , hors de heures de travail)		
Les membres	S40	Choix et enrôlement (base et critères de recrutement)		
	S41	L'apprentissage		
	S42	Outillage et autres moyens de travail		
	S43	L'engagement de travail (durée , attributions ou postes , obligations)		
	S44	Le mode de rémunération		
	S45	Les temps de travail (horaires ? , durée ? jours dans la semaine ? harmonisation ?)		
	S46	Rôles des membres ? (spécialisé ? polyvalent ? interchangeables , remplacements temporaires ?)		
	S47	But et motivations du travailleur ? (complément de revenus ? occasion de s'occuper ? besoin d'intégration au groupe ?)		

Les entités concurrentes	S48A	Les autres offres PME sur le même marché ( dans la même localité ? vendant au même client ? vendant les mêmes produits ?ou achetant les mêmes intrants ?		
	S48B	Les autres offres de grandes entreprises sur le même marché ( dans la même localité ? vendant au même client ? vendant les mêmes produits ?ou achetant les mêmes intrants ?		
	S49	Leur forme , taille , organisation ?		
Les partenaires techniques de l'entité	S50A	Les fournisseurs d'intrants		
	S50B	Les prestataires de services		
	S51	L'assistance technique à la production		
	S52	Les formations		
Les partenaires financiers de l'entité	S53A	ORGANISMES DE PRETS ET D'AIDES		
	S53B	LES BANQUES		
	S54	Les IMF		
Les partenaires administratifs de l'entité	S55	Les collectivités et les services de l'Etat ( les aides et encouragements ?)		
	S56	Le cadre d'activité administratif (loi ? textes ? sur l'entité ou sur les activités ? obligations déclaratives ?)		
	S57	Les taxes et redevances (communales ? fokontany ?...)		

Modalités d'approvisionnement	S58	Principaux intrants (types, quantité, périodicité)		
	S59	Mode d'approvisionnement (groupé, au coup par coup, avec constitution de stock)		
	S60	Source d'approvisionnement (Coup, pavillon, ....)		
	S61	Modalités de règlement, garantie de qualité (retour)		
Ressources informationnelles et systèmes de gestion utilisés	S62	quels systèmes de gestion ? Objet des traitements?		
	S63	niveau de mécanisation (traitement administratif? Data de synthèse? Préparation au reporting et prise de décision ?		
	S64	domaine de la communication interne avec les collaborateurs		
	S65	domaine du pilotage (au niveau des décisionnaires)		
	S66	usage de TIC comme outil de travail		

SITUATION FINANCIERE DES 3 DERNIERS EXERCICES	S67	CAPITAL ET FONDS PROPRES	ETUDES DES ETATS FINANCIERS
	S68	DETTES , MONTANTS A PAYER	
	S69	ENGAGEMENTS BANQUES ET AUTRES	
	S70	IMMOBILISATIONS	
	S71	REALISABLES dont :	
	S72	STOCKS	
	S73	CLIENTS	
	S74	TRESORERIE	
	S75	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
	S76	STOCKS / VENTES	

## EX1 DE FICHE DE PRESENTATION : LE CAS Mr NAIVO FABRICANT D'HABILLEMENTS PROFESSIONNELS

### ➤ L'activité

Mr Naivo tient un atelier de confection d'habillements professionnels dans le quartier nord-est de la capitale à Analamahitsy. Il fabrique essentiellement des bleus d'ouvriers, des blouses de travail et des combinaisons blanches et marrons, auxquels il applique quatre tailles standards suivant des modèles pré-établis.

L'atelier occupe une petite chambre de son domicile mais suivant les commandes à honorer, il déborde souvent dans les autres locaux d'habitation, mélangeant les effets personnels de la famille aux tissus découpés, aux accessoires et au stock.

Mr Naivo travaille sur les commandes qu'il reçoit d'entrepreneurs ou de professionnels de sa connaissance. A chaque réception de commande, il achète les tissus, les boutons et autres accessoires auprès de commerçants du centre-ville qu'il connaît bien. Il n'entretient pas de stock mais n'hésite pas à recycler dans les nouveaux travaux les restes d'accessoires et de tissus des anciennes commandes. Il explique qu'il agit ainsi non pas par souci de gain mais pour éviter les gaspillages.

L'atelier fait appel à deux ouvrières et un ouvrier qui travaillent sur trois machines à coudre électriques de modèle ancien mais en bon état de marche. Mr Naivo se fait seconder par Mr Ramily, un ami de longue date, qui vient prêter main forte en tant que chef d'atelier dans les périodes de grosses commandes. Mr Ramily assure la coordination des travaux pour maintenir le bon rythme d'exécution tandis que Mr Naivo se consacre à la finance et aux relations avec les fournisseurs.

Le personnel de l'atelier discute avec Mr Naivo de leurs rémunérations au début des travaux à la réception de la commande. Il s'agit de salaires marchandés tenant compte du temps d'immobilisation estimé pour exécuter la commande, et des occasions d'emplois concurrents disponibles pour les uns et les autres. L'atelier fournit le repas du personnel.

### ➤ L'entrepreneur et l'entreprise

L'atelier est enregistré auprès des administrations en tant qu'entreprise individuelle, ayant un chiffre d'affaires inférieur au plafond autorisé pour l'impôt synthétique (imposé sur un pourcentage des ventes déclarées sans considérations des dépenses et des profits)

Mr Naivo est dans la quarantaine, il n'a pas fait d'études supérieures mais a le sens du relationnel bien développé. Il aime raconter qu'il a commencé comme vendeur chez un indien grossiste en tissus dans le sud de la ville. Il a ainsi appris à calculer intuitivement sa marge car progressivement son patron indien lui a confié des objectifs de bénéfices à réaliser sur les balles de tissus, fixant les marges à la tête du client et à son aptitude à marchander.

C'est ainsi qu'il a commencé à nouer des liens avec des détaillants de tissus et avec des usuriers du secteur.

Il est conscient qu'il a perdu le confort des salaires mensuels mais il apprécie son indépendance et les perspectives qu'il déclare entrevoir.

### ➤ L'organisation et le fonctionnement de l'activité

Le niveau de l'activité est variable et Mr Naivo occupe les périodes de basse commande à entretenir ses machines ou à prêter main forte à d'autres ateliers de confection ou à faire des petits boulots dont il ne manque pas grâce à ses relations. Il vit avec sérénité les variations de ses activités.

Pour faire face aux grosses commandes, il fait appel à des ouvriers d'appoint, soit parmi les connaissances de ses amis, soit des demandeurs d'emplois qui viennent frapper à sa porte ayant eu vent de commandes en cours.

Mr Naivo n'exige pas de prérequis de qualification mais se renseigne avec force détails sur l'aide que lui propose d'apporter le nouveau venu. Son organisation s'ajuste ainsi et prend forme avec les forces de travail et les compétences disponibles, à charge pour lui et à Mr Ramily de renforcer les postes d'exécution affaiblis.

A la différence des autres ateliers de confection que nous avons visités avec lui, il fait peu intervenir son épouse dans ses activités professionnelles, ce qu'il explique en disant qu'il veut éviter de justifier ses décisions et ses erreurs.

Conclusion :

Nous n'avons pas pu établir si l'activité est profitable, nous le présumons en nous fiant au fait que Mr Naivo ne s'en est pas plaint durant nos périodes d'interviews et d'échanges. Mais nous le soupçonnons de faire une fuite en avant, les nouvelles recettes comblant les anciennes dépenses non réglées, et les petits boulots compensant les baisses des commandes reçues.

Mais Mr Naivo aime rappeler qu'il est heureux d'avoir un travail et des revenus pour faire vivre sa famille. C'est à notre sens l'objet de la PEP.

## EX2 DE FICHE DE PRESENTATION : L'ENTREPRENEUR LOUIS, UN TACHERON CONSTRUISANT DES IMMEUBLES A ETAGES

### ➤ L'activité à observer

Louis construit des immeubles d'habitation pour des clients privés qui lui confient la charge de réaliser leur plan prêt à bâtir. Il établit le devis et définit un calendrier de décaissements correspondant à l'avancement prévisionnel des travaux.

L'intérêt de l'activité réside dans le fait qu'il s'agit d'un domaine technique et complexe mais que Louis aligne une équipe de tâcherons et d'ouvriers, certes expérimentés mais de niveau technique moyen. A noter que l'ouvrier n'apporte que sa force de travail alors que le tâcheron mène à bonne fin une partie des travaux qu'il effectue seul ou avec sa propre équipe.

L'autre intérêt est que l'équipe est essentiellement composée de prestataires à titre individuel ou parfois en petit groupe, réunis de manière temporaire le temps de construire une maison.

Nous allons l'observer dans ses œuvres sur son chantier à Anjeva (à 26 km de la capitale) où il construit une résidence de 330 m<sup>2</sup> à deux niveaux depuis Juin 2014. Ra-Louis peut aligner sur le terrain suivant le volume de ses travaux un maximum de douze effectifs, soit Mr Havana son second, Mr Solo le spécialiste bois avec deux aides, Mr Randria le plombier avec son fils, l'électricien fils de Ra-louis, trois ouvriers expérimentés et deux manœuvres recrutées localement. L'installateur du chauffe-eau solaire, son fils transporteur et le spécialiste de l'étanchéité interviennent ponctuellement selon les besoins.

### ➤ L'entrepreneur et l'entreprise

Louis, dans la soixantaine, était dans sa jeunesse employé dans une fabrique de boissons alcoolisées, avant d'effectuer pour son patron des petits travaux de maintenance et de réparation de locaux. Puis de fil en aiguille, il s'est établi en tâcheron indépendant travaillant à son propre compte pour son patron, et progressivement pour d'autres clients.

Son activité est formellement déclarée auprès de l'administration en tant qu'entreprise individuelle, il fait appel à des ouvriers et à d'autres tâcherons en fonction de l'importance des travaux sur lesquels il s'engage.

Après avoir négocié le budget, Louis prend en charge toute la réalisation et livre le bâtiment clé en main. Périodiquement, des réunions de chantier permettent d'apporter les précisions techniques, voire les ajustements de plan, car le contrat signé entre l'entrepreneur et son client ne comporte qu'une page qui mentionne pour l'essentiel l'enveloppe de financement convenu et la description générale des travaux.

### ➤ L'organisation et la mise en œuvre de l'activité

Pour l'entrepreneur, construire une maison revient à réaliser des tranches de travaux, l'une après l'autre, avec de la main d'œuvre à recruter, des matériaux à acheter, du savoir-faire spécifique à rechercher, le tout à coordonner pour chaque tranche et à « vendre » au client.

Il est secondé par un voisin de son village, Mr Havana, qui a fait le lycée technique et qui s'occupe des calculs, de l'établissement des budgets, des contrôles avant livraison, et de la coordination des ressources et des moyens à mettre en œuvre. Le troisième homme de confiance est Mr Solo, menuisier et propriétaire d'une usine à bois, fournisseur incontournable de tous les chantiers de Mr Louis.

Louis assure la relation avec son client, il anime les travaux sur le terrain et met la main à la pâte pour activer ou pour soigner les travaux délicats. Il s'occupe lui-même des achats et négocie avec ses ouvriers et ses tâcherons les conditions de leurs interventions.

Louis dispose d'un réseau de petits quincaillers qui l'approvisionne à des taux de faveur et qui recherche pour lui des matériaux momentanément introuvables sur le marché. De même, il entretient des correspondants dans les principaux grands magasins et sociétés de construction

de la place, qui le mettent en contact avec des « experts » d'étanchéité ou autres poses de chauffe-eau solaire, et qui à l'occasion lui font bénéficier de remise sur le prix de ses achats.

Pour ses transports, Louis fait appel au camion de son fils, transporteur de métier, et pour les travaux d'électricité à son autre fils qui après quelques études au lycée technique a été employé dans une société de réparation électrique.

Louis peut s'engager à bâtir des maisons avec le confort moderne, utilisant le béton et l'acier, et pouvant aller jusqu'à quatre étages.

## EXEMPLES DE SUPPORT MEMO D'INTERVIEWS

(Le contenu intégral est sur enregistrement audio ou vidéo tel)

Personnes interviewés	1) Pourquoi les PME ne durent pas ?	2) Pourquoi les PME ne grandissent pas ?	3) Pourquoi les PME travaillent seul ?	4) C'est quoi une PME qui réussit ?	5) Pourquoi les PME changent souvent son activité ?	Observations
Madame Albertine	Parce qu'il y a l'insuffisance de financement.		Elle travaille seul parce que la PME commence toujours dans une famille. C'est-à-dire une entreprise familiale.	Une PME est dite réussie si elle a des commandes fermes et des clients fixes.	Elle change souvent son activité parce qu'elle a des pertes sur les filières choisies. Ou parce qu'elle ne s'attache pas à la filière choisie. Par conséquent l'initiateur de la PME change son activité.	Il est très important de voir une collaboration avec la PME et la grande entreprise (concernant la 4 <sup>ème</sup> question)
Présidente de l'Association Village Artisanal CENAM- 67ha	La PME rencontre aussi un problème des commandes pour les matières premières.	Elles ne grandissent pas parce qu'elle n'atteint jamais son objectif. C'est-à-dire pas de résultats. Le marché ne marche plus.	Il y a aussi la manque de confiance envers les autres personnes tierces. L'initiateur lui-même ne se confie qu'à ses proches comme ses enfants, son épouse, son mari etc....	Par exemple des clients fixes qui achètent les produits finis et aussi des fournisseurs fixes qui produisent les matières premières.	Il y a aussi la manque de patience.	
<del>Madame Albertine</del>	Problèmes de débouchés aussi			Elle est réussie aussi si elle fait des bénéfécies.		

Monsieur Bernard	Parce qu'il y a les mauvaises études du marché. Il y a aussi l'insuffisance d'encadrement de promoteur.		Parce que ça coûte. On doit déboursier de l'argent pour voir l'appui de l'extérieur ou bien on pense que si on est PME on n'a pas besoin de l'appui extérieur. C'est à dire la formation, l'appui à la formation de gestion, la formation du projet d'extension.	Une PME réussie c'est une PME qui est arrivée percé sur le marché local. Tout d'abord pourquoi elle n'est pas sur le marché international. C'est-à-dire qu'une PME réussie à bien étudier le marché vers lequel il va vendre ses produits.		Il est très important de regarder comment faire pour régler tous les problèmes qui circulent sur l'environnement des affaires.
	Et enfin il y a le problème de retour de l'investissement au démarrage ce qu'il faut attendre pour avoir du bénéfice.		La PME travaille seule parce qu'elle peut être aussi complexé. C'est pour cela qu'elle ne veut pas en relation avec les autres	C'est aussi une PME qui arrive à faire de production et de bénéfice pour pouvoir s'élargir et se grandir.		
Inspecteur du Travail		Il y a deux raisons à cette situation : Tout d'abord elles ne grandissent pas parce que ça ne produit pas. C'est-à-dire la PME ne peut pas s'autofinancer. Il s'agit seulement avoir l'fond déroulement et peu de bénéfice. On ne peut pas envisager le grandissement. Ensuite il y a la difficulté d'avoir de financement pour augmenter les capitaux qui empêchent un peu les PME de grandir dans le temps : l'impossibilité de financement propre pour son extension et face à ça il n'existe pas de politique de crédit viable les PME		Une PME réussie est ce qui a crée beaucoup d'emploi et qui a formé ses travailleurs pour avoir plus de performance. Et enfin c'est une PME qui se formalise, qui paie ses impôts, les cotisations sociales, qui assure leur travailleur.	Ça rejoint à la première question. Les PME ne se précipitent de monter ses activités sans avoir fait une étude préalable du marché. Et c'est la raison lorsqu'on a connu un échec dans une activité. C'est pourquoi on a demandé au promoteur de la PME. Vrai raison pour le changement d son activité un temps pestif.	
Et Administrateur National de projet BIT/PAMODEC Madagascar (Organisation international du travail)						
Tél : <del>034-04-090-97</del> <del>024-48-252-92</del>						
Email : <del>selele@organisation.ito</del>						

Monsieur [redacted] Hasina		Parce qu'il n'y a pas mal de paramètres pour prendre encore notamment l'aspect stabilité de situation politique à Madagascar. Ça ne permet pas donc que l'Etat assure un rôle de régulateur. C'est-à-dire l'Etat serait amené à offrir d'une manière équitable, un climat favorable au business. Pourtant le cas, les moyens de sécurité et les phénomènes, la garantie qu'on pourrait dire de donner aux entrepreneurs locaux là et sur l'aspect protection locale. Il y a aussi l'aspect mondialisation...			Parce que si ça le marché ne marche pas la PME cherche d'autres terrains pour prendre les autres activités.	
Expert comptable et financier-	Parce que les PME ne disposent pas assez suffisamment des moyens de contrôle quant à la prospérité de leurs activités supérieures. On incite beaucoup sur l'aspect comptable de chose. La comptabilité est suffisante toujours depuis promettant des outils seulement limiter à la déclaration fiscale et pourtant c'est une mine de formation de formation qui serait apte à aider les PME à contrôler leurs activités.		C'est un aspect purement comportemental. La PME travaille seule parce que les PME ne sont pas vraiment confiance de son entourage même de la maison. Ici c'est le comportement lui-même qui limite la capacité de malgache procédé à la vie sociétaire.	Une PME réussite n'existe pas parce que quand elle est réussite elle n'est plus une PME. C'est-à-dire elle réussit seulement quand elle est devenue c'est la PME devient coule ou bien roule.	La PM n'a pas de mentalité entrepreneur mais seulement mentalité spéculateur. Prend par exemple un PME utilise son argent sur son marché Ar. 20000 par exemple pour le matin, elle pense que cette Ar. 20.000 devient 22.000 Ar pour le soir. C'est-à-dire la PME pense toujours du bénéfice. Ici s'il y a des pertes, cette PME change son activité (elle ou il s'appelle donc un Spéculateur). Par contre une mentalité entrepreneur pense toujours sur son entreprise comme la qualité du produit, la quantité s'il a des pertes ou des bénéfices. Un entrepreneur cherche toujours les points améliorés qui circulent dans l'environnement de son entreprise.	Il est très important de regarder la gestion de compte (question 1)
Tél : [redacted]						
[redacted]						
Email : - [redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						

[redacted] René	Les PME ne durent pas parce que tout d'abord il y a l'insuffisance d'étude concernant la gestion. C'est-à-dire l'initiateur de la PME ne maîtrise bien la gestion de son compte afin de s'épanouir son activité dans l'environnement de son entreprise.	Elles ne grandissent pas parce qu'elles ne font jamais une vision très loin pour se développer l'entreprise.		La PME est dite réussite si tous dans l'environnement de l'entreprise est en détail comme la durée de vie de l'entreprise. Prend par exemple au début la PME emploie des personnes et après quelques années ces personnes augmentent plus de dix.	Elles changent souvent son activité car tout d'abord il y a l'absence de la volonté et aussi manque de la patience.	
Directeur général de la CENAM	Ensuite il n'y a pas de vision très loin pour le développement de l'entreprise.	Il y a aussi l'insuffisance de l'accompagnement de l'entreprise. Les créateurs de la PME ne veulent s'épanouir. C'est-à-dire elles ne veulent prendre des risques comme faire un emprunt à la banque afin de développer très rapidement l'entreprise.	Elles travaillent seules parce qu'il n'y a pas de la confiance hors de la personne dans la famille. Peut être aussi la personne de la PME est aussi complexée. C'est-à-dire il y a le problème de se communiquer avec d'autres personnes.	-Si les matériels utilisés aussi sont augmentés	Parce qu'il a le faute de la filière à choisir par l'initiateur au début de la création de l'entreprise. Ici la filière choisie a besoin d'amour afin de pouvoir gérer l'entreprise.	
Tél : [redacted]				Les problèmes de débouchés sont tous résolus.	Elles changent souvent aussi son activité car la PME ne veut jamais chercher de moyens pour améliorer l'entreprise s'il a des problèmes rencontrés. Il y a le manque de motivation.	important
[redacted]				Si la PME est aussi en règle sur le paiement de ses impôts, patentes, NIF etc... Et enfin si l'initiateur de la PME est aussi établi des choses concrètes comme construction de maison, les enfants étudient bien, il ou elle a la possibilité d'acheter aussi un automobile par exemple etc...		
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
Email : [redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]						

Monsieur <del>XXXXXXXXXXXX</del> <del>XXXXXXXXXXXX</del>	Elles ne durent pas parce que :		-parce qu' »elle n'a pas des habitudes une relation avec les IMF, pas de partenaires en dehors de la société.	Une PME est dite réussie :	-Faute d'étude de marché depuis son début de l'entreprise. C'est-à-dire la filière a choisi ne suivi jamais le besoin du client (ça dépend du lieu, du temps, etc...)	
Inspecteur des Impôts dans le service régional des Entreprises <del>XXXX</del>	-il y a la difficulté de l'action financement. C'est-à-dire la PME rencontre un problème quand on fait un prêt à la banque ou aux IMF.	La PME ne grandit parce qu'elle n'a pas la volonté de se regrouper pour donner une grande entreprise. En effet les PME ne gagnent pas des grands capitaux. Ici Pour les inspecteurs des impôts une entreprise est grandit si les chiffres d'affaires utilisés dans l'environnement des affaires de l'entreprise est plus de 4 milliard d'Ariary.	Insuffisance de marché international mais seulement marché local. Il y a aussi le manque de vision très approfondi afin de s'épanouir et de se grandir l'entreprise.	-si la situation financière est stable.	- Manque d'amour sur le travail mais seulement désir.	
Tél : <del>003 21 715 70</del>	-Les clients ne sont pas insatisfaits par la PME. C'est-à-dire les clients		Et enfin il y a le manque de confiance surtout sur la gestion de l'entreprise.	-s'il y a aussi l'augmentation de la production à vendre et les matières premières sont suffisants.		Il est très important de connaître tous les problèmes qui bloquent l'épanouissement de l'environnement des affaires.
Email : <del>XXXXXXXXXXXX</del>	n'ont pas la possibilité d'acheter tous les produits vendus par ces PME.			- Si le bénéfice et les Chiffres d'affaires qui circulent dans l'environnement de l'entreprise sont aussi augmentés.		
	-Faute des études du marché ( inona no zavatra mety mandeha tsara raha hanangana orinasa kely etc...)					
	- la PME a la possibilité de produire son activité mais elle rencontre des problèmes de débouchés.					

Monsieur <del>XXXXXXXXXXXX</del> <del>XXXXXXXXXXXX</del> Directeur du <del>XXXX</del> dans le domaine de la communication et formation Tél : <del>003 21 715 70</del> <del>0040300920</del> Email : <del>XXXXXXXXXXXX</del>	Parce qu'elles sont confrontés à des problèmes de financement. Contracter un prêt bancaire et très risqué pour elles à cause du taux très élevés du prêt. Donc le Chef de la PME commence toujours la gestion de son affaire par ses fonds propres qui sont limités pour réaliser des grands investissements (achats des machines et des matières premières, recrutement de personnel en nombre suffisant). Par ailleurs la prospection du marché n'est pas suffisamment approfondie et il constate en pleine activité que la concurrence et la conjoncture sont très dures. De plus le Chef de la PME n'est pas polyvalent mais ne maîtrise qu'un seul aspect de la gestion de l'entreprise et faute de moyen financier. Il ne peut pas recruter les meilleurs éléments. Tout cela explique le découragement et l'abandon de l'activité. Raison pour laquelle les PME ne durent pas.	Les chiffres d'affaires utilisés sont bas normalement la PME ne grandit pas. Car La PME ne veut pas aussi de se regrouper pour donner une grande entreprise.	Parce que le chef de l'entreprise est généralement un inconnu qui manque de notoriété : un porte feuille relationnel inexistant. Donc faible porte feuille relationnel. Il ne sait pas à qui s'adresser en cas de problème. De même il a une image déficitaire par l'absence de réalisation concrète et les clients ne se bousculent pas pour s'adresser à lui. De même on assiste à un manque d'agressivité commerciale et à un non maîtrise de prix souvent pas compétitif	Une PME qui a réussi est une PME qui dégage un bénéfice et de la valeur ajoutée si c'est une petite industrie ou une petite activité industrielle et/ou artisanale.	Parce qu'elles se sont trompés dans le choix de secteur d'activité. Du à une méconnaissance du marché. Elle préfère donc être présente sur de marché plus rémunération (misy vola kokoa)	
(suite)						

Madame <del>XXXXXXXXXXXX</del> <del>XXXXXXXXXXXX</del>	Parce que :	Parce que tout d'abord la PME pense que son activité est seulement comme divertissement.	Parce que le chef de la PME est généralement convaincu sur son idée. Il se confie en lui-même pas de collaboration avec les autres personnes.	Une PME dit réussi est une PME qui atteinte son objectif comme ses enfants sont libre de bien vivre.	Parce que :	
10 ans d'expérience en Broderie confection stand n°1	-le fond de commerce est parti.	-peut être aussi la PME ne fait pas par amour son activité mais cette travaille de création a besoin d'amour, de patience et surtout aussi des efforts.	La PME a aussi peur de problème qui peut être circulé dans son entreprise.	-Elle a des bénéfices sur son activité	-elle n'a pas de patience sur son activité.	
Village Artisanal CENAM 67 ha	-Il y a de la crise qui se répète.	-il faut faire toujours aussi de créativité du nouveau.		- elle peut changer sa vie comme construction de la maison, etc....	-elle n'a pas d'effort aussi.	
Tél : <del>003 21 715 70</del>	-Il n'ya pas de création de nouveau mais le PME fait de copier coller. C'est-à-dire il y a la triche. (ce qui marche fait par chaque PME en générale. la PME ne veut pas de faire une création du nouveau sur son activité. Par conséquent l'entreprise meurt à la fin.			- Elle a reconnu par leurs touristes et pays étrangers et plus précisément reconnu par le monde	-il ne veut pas améliorer son activité.	

<p>Monsieur <del>Hemerson</del>  <del>Andriamanantsoa</del>  Centre d'archéologie et  Université  d'Antananarivo. Tahala  Rarihasina  Tél : <del>032 12 20 00</del>  Mail : <a href="#">[redacted]</a>  <a href="#">[redacted]</a></p>	<p>Parce que Culturellement, on n'a pas entretenu une éducation de vision à long terme. On se contente de faire ce qui est à faire et la PME meurt avec son initiateur. Faute de vision à long terme, on hésite à investir encore plus pour plus de croissance.</p>			<p>On peut dire qu'une PME réussie si on a des bénéfices.  (Construction de la maison par exemple, ses enfants sont étudiés etc.). C'est-à-dire on atteint l'objectif dans la vie quotidienne.</p>	<p>Parce que faute de circonstance. On essaye de s'adapter aux circonstances « inona no mandeha ».</p>
--	---	--	--	--	--

## Annexe 6: Des réunions d'échanges animées par MDE

### DES REUNIONS D'ECHANGES ANIMEES PAR LA MDE

#### POUR « LA VULGARISATION DE L'ENTREPRENEURIAT »

<b>Dates</b>	<b>Population PME</b>	<b>Nombre de participants</b>	<b>Lieu</b>
12/11/2015	Quincaillers	15 + 3 représentants de grandes entreprises	HOLCIM Tsaralalàna  Antananarivo
18/11/2015	Gargotiers	4 + 2 opérateurs	Maison de l'entrepreneur, Ankazotokana Antananarivo
09/12/2015	Salon de beauté	12 + 1 animateur	Maison de l'entrepreneur, Ankazotokana Antananarivo

« La vulgarisation à l'entrepreneuriat » est une réunion d'échange animée par la MDE sur le savoir être entrepreneur et ses comportements de professionnel.

Il s'agit d'un exposé suivi de débats pour mesurer le gap entre ce qui a été exposé et la situation d'entrepreneur actuelle des participants.



Avec les quincaillers



Avec les gartogiers



Avec les propriétaires  
de salons de beauté

Fiche de présence des quincaillers : le 12 novembre 2015

 Maison - Entrepreneur		Dossier : HOLIDIM FICHE DE PRESENCE POUR LA SESSION : Sensibilisation à l'information comptable		REF : MDE_OF / 2001-15 Date : 12 novembre 2015
	Nom et Prénom	Nom de l'entreprise / Fonction	Tel / mail	Emargement
#01	RANAIVOJAONA	KALOMI	034 50 76 1 85	
#02	RASAMOELA Naundra	LOVA SOA	034 01 03 65 6	
#03	ALLYAH Notholite Salim	SECUREX	032 00 9 22 12	
#04	Rakabonjatovo Patricia	Charoammanaline Sank.	034 21 22 11 11	
#05	KAMAROSONA Eudausud.	Mahavanbaka	034 10 76 0 34	
#06	Rakotoarisoa Gabriel	Qui Fitahiana	034 85 59 1 32	
#07	SANDJANASINAVALONA Aldin	AIC	034 07 58 8 14	
#08	Rozafindrakoto M. Ravina	GIS SARIKA	034 01 00 0 15	
#09	Rozafindrakoto T. Soriaba	R <sup>te</sup> SARIKA	034 21 53 0 10	
#010	RABENANANJARA. Mantia.	HANDRINA.	034 50 6 0 0	

	Nom et Prénom	Nom de l'entreprise / Fonction	Tel / mail	Emargement
#011	RAWOTO RAHANINA Angara	MANORINA	<del>032 41 307 87</del>	
#012	ANDRIANILAINA HEIMITSOA	MANORINA	<del>032 41 307 87</del>	
#013	DIANLUTA DIRINDA Vahangina	Q.ice BRIDEY	<del>032 41 307 87</del>	
#014	RAHAMANAHANA Harima H	Q. M. HOAA	<del>032 41 307 87</del>	
#015	HEISON	Q. M. DOG	<del>032 41 307 87</del>	
#016	NANTENAINASOA Olive Raypanda	Q. M. DISCOBAY architecte	<del>032 41 307 87</del>	
#017	ANDRIATOMPINA Njira to Mafa	Q. HARISOA - Akaminy Tenoanivo	<del>032 41 307 87</del>	
#018	RABAKOARIVERO Harima Béane	Q. DIARY	<del>032 41 307 87</del>	
#019				

Fiche de présence des gargotiers du 18 novembre 2015

 Dossier : FAST FOOD		FICHE DE PRESENCE POUR LA SESSION : Réunion de contact		REF : MCE_OF /1002-15  Date : 18 novembre 2015
	Nom et Prénom	Nom de l'entreprise / Fonction	Tel / mail	Emargement
#01	Rakotonirahany Vovona Jole' Mantias	H' PLait EVAKA Malagasy	<del>032 41 307 87</del>	
#02	RASENDRAON Coirard Gabriel	Gargote 24h/24 Antanimora (JVR411)	<del>032 41 307 87</del> <del>032 41 307 87</del>	
#03	RAZAFINDRATSIMBA Nary Tiana	'FY KANTO' Anelakely - GARGOTE	<del>032 41 307 87</del>	
#04	RAZAFINDRAFARA Rindro Nadia	Gargote Postmanerie (Behokaike)	<del>032 41 307 87</del>	
#05	ERICKA VERLY	MVOLA TELMA	<del>032 41 307 87</del>	
#06	RAZAFINDRANO Niziano Aina	BNI	<del>032 41 307 87</del>	
#07				
#08				

Fiche de présence des propriétaires de salon de beauté et de coiffure : le 9 décembre 2015

	Dossier : SALON DE BEAUTE	REF : MOE_OY /1002-15
	FICHE DE PRESENCE POUR LA SESSION : Réunion de contact	
		Date : 09 décembre 2015

	Nom et Prénom	Nom de l'entreprise / Fonction	Tel / mail	Emargement
#01	Ranjana Jenny	Anna'bells	<del>033 20.604 70</del>	Jenny
#02	Faneva Hanibanga	Anna'bells	<del>033 28.661 10</del>	Faneva
#03	ZAZANAMASY Nini	coiffure FARA	<del>031 81.055 77</del>	Nini
#04	ZAVANANANINISOA Hauta	Coiffure SOA	<del>033 21 398 14</del>	Hauta
#05	RAKOTOARIMANANA Ando	Filia coiffure	<del>033 80 66 66 66</del>	Ando
#06	ANDRIANAWANTENA Ariana	Prestige coiffure	<del>031 81 055 77</del>	Ariana
#07	Andriampomy Rihant			Rihant
#08	Razanahoto yfandra.	TIF HAN HAIR	<del>033 20 604 70</del>	Razana
#09	RANDRIAMPARAY et	Charles coiffure	<del>033 76 10 36 0</del>	Randriamparay
#010	ANDRIANIRINA Sitaka.	La beauté.	<del>033 21 398 14</del>	Sitaka

	Nom et Prénom	Nom de l'entreprise / Fonction	Tel / mail	Emargement
#011	LALATIANA Isckie Kéchièle (02 pers)	NATURE et PURE Beauté et Mariage.	<del>033 20 604 70</del> <del>033 20 604 70</del> nmba@com	Isckie
#012	M <sup>me</sup> Vola.	Tuna Bango	<del>033 21 177 53</del>	Vola
#013	M <sup>me</sup> tants (02 pers)	SARMIA	<del>033 21 177 53</del>	tants
#014				

## Annexe 7: Des conférences - débats animées par MDE à Antsirabe et Tanà Hôtel de ville

1- A l'occasion de la 19<sup>ème</sup> édition de la Vitrine du Vakinankaratra du 8, 9 et 10 septembre 2016 à ANTSIRABE

La MDE avec le FIOVA (Fivondronan'ny Orinasan'ny Vakinankaratra ou Association des entreprises de Vakinankaratra) a organisé des conférences débats autour du thème

**« La cohérence entre l'offre et la demande pour une croissance partagée »**

<p>Le lundi 8 septembre 2016 à 15 h à l'Hôtel Impérial</p>	<p>La MDE a sensibilisé les micro-entrepreneurs sur le thème « <i>Echanger pour avancer ensemble</i> » afin de réduire la distance entre les grandes entreprises et les opérateurs ruraux en</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Créant le lien relationnel et considérer la petite quantité fournie par les opérateurs ruraux</li><li>- Réduisant le gap entre les besoins des PME et les offres de financements des banques et IMF, c'est à dire entre ceux qui ont besoin de financements et ceux qui ont pour métier de proposer des financements</li></ul> <p>Il s'agit notamment du renforcement de la coopération entre les grandes entreprises et les opérateurs ruraux, placé sous l'égide du 16ème Sommet de la Francophonie..</p>
--	--

<p>Le 9 septembre à 9 h toujours à l'Hôtel Impérial</p>	<p>Une conférence - débat, suivie d'un publi-reportage de quelques PME sur le thème « <i>Gagnez votre entreprise</i> », animée par la MDE. Il s'agit d'une rencontre pour échanger sur la meilleure stratégie des PME et des porteurs de projets pour bénéficier des opportunités de crédits offertes par les banques et les IMF.</p>
---	---



19<sup>ème</sup> édition de la Vitrine du Vakinankaratra



Visite du stand MDE par le ministre de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé



Conférences - débat animées par MDE sur le thème « *Gagnez votre entreprise* »

2- A l'occasion de la 4<sup>ème</sup> édition du Salon VOATRA du 8, 9 et 10 Septembre 2016 à l'Hôtel de Ville Antananarivo

La MDE, avec le CGA et la BNI ont fait une sensibilisation des PME sur le thème « *Tsy miady irery* » afin de réduire le gap entre les besoins des PME et les offres de financements des banques et IMF (Institut de Microfinance).

Il s'agit d'une démarche commune, pour faciliter l'accès aux financements offert par le marché, en adoptant l'outil SMT Système Minimal de Trésorerie.



## FICHES DE PRESENCE DE LA CONFERENCE ORGANISEE PAR LA MDE A ANTSIRABE

Dossier :		REF : MDE_OP /1002-16		
		<b>FICHE DE PRESENCE POUR LA SESSION</b>		
		DATE <i>08/09/2016</i>		
	Nom et Prénom	Nom de 'Institut de la société'	Tel	MAIL
#01	<i>RAHELISOA Andrianjafinirina</i>	<i>CFITC Myse</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	
#02	<i>DAVALONDRAHONA Larika</i>	<i>CFITC Myse</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	<del><i>marifanangana@gmail.com</i></del>
#03	<i>SAHOLINJATOVO Ana Anie.</i>	<i>CFITC Myse</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	<del><i>marifanangana@gmail.com</i></del>
#04	<i>RALISOA Nankeno</i>	<i>FIBANANDR.</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	<del><i>marifanangana@gmail.com</i></del>
#05	<i>RAVELOSOM Anyina</i>	<i>- / -</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	<del><i>marifanangana@gmail.com</i></del>
#06	<i>RANJONIRAFARA Elom</i>	<i>Payson Formateur</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	
#07	<i>RAHARIMANANA Oviniane</i>	<i>DIRI Alba</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	<del><i>marifanangana@gmail.com</i></del>
#08	<i>ANBEINIBINA Nina</i>	<i>DIRI Alba</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	<del><i>marifanangana@gmail.com</i></del>
#09	<i>RABAFARISON Nicolas</i>	<i>Consultant au DR- /</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	<del><i>marifanangana@gmail.com</i></del>
#10	<i>RAMILIARISON Benjamin</i>	<i>Assistant Parlement</i>	<del><i>033 33 33 33</i></del>	

	Nom et Prénom	Nom de l'Institut de la Société	Tel	MAIL
#01	RAKOTOMANDRA René	IFT Antsirabe	<del>032 46 22 26</del>	<del>renedimandram@yahoof</del>
#02	RAVELOSON Elita	IFT Antananarivo Direction Générale	<del>032 51 22 21</del>	<del>elitalaveloson@yahoof</del>
#03	RAJOELIARWONY Fanja	IFT Antsirabe	<del>032 05 433 04</del>	<del>rajoeliharwony@yahoof</del>
#04	RASEKITRONA Jean	MDE	<del>032 11 11 11</del>	
#05	RAKOTOMALALASOLO Jeannot	COTONA	<del>032 03 01 01</del>	<del>jeannot.malalaso@yahoof</del>
#06	RAVELOKANISY Haja	SOCOLAIT	<del>031 07 21 21</del>	<del>hajakavelokanis@yahoof</del>
#07	ANDRIANJATOVO Lianah	SOCOLAIT	<del>031 07 21 21</del>	<del>lianah.andriajato@yahoof</del>
#08	RAHERISAMBA Loviana	IFT Antsirabe	<del>031 02 90 92</del>	<del>rahersamba@yahoof</del>
#09	RAKOTONIRAINY Mafalana	CIREL Betafo Antsirabe I	<del>032 11 50 50</del>	<del>mafalana@yahoof</del>
#10	RAMANANANJABE Jeancon Bernie	Rantsaha Mpano kaha Mando to	<del>032 06 14 14</del>	

#11	MAAC BRANELLEC	Sté WEBTANA	<del>034 4 410 70</del>	<del>maac@webtana.mg</del>
#12	RAZATOVO Placide	Journaliste Photographe	<del>031 07 21 21</del>	<del>placide@yahoof</del>
#13	RAPELIARIVO Haja	MDS	<del>031 17 450 22</del>	<del>hajakapeliarivo@yahoof</del>
#14	ANDRIANJARANANTOJA Jean	Consultant	<del>031 07 21 21</del>	<del>jean@yahoof</del>
#15	ANDRIANJACAHANANTOJA Rado	Etudiant	<del>031 07 21 21</del>	<del>rad@yahoof</del>
#16	RAHDIRAFANOMERANTSONA Jean Social	adjoint sefo robotika mahirizaki.	<del>031 07 21 21</del>	
#17	RAHAFINARIVO Guy BEENO RAHAFINARIVO Mialarivony sekano	P.C. C/Ambodivonay	<del>031 07 21 21</del>	
#18	RAZAFINARIVO Mialarivony sekano	CFITE Myse	<del>031 07 21 21</del>	

#11	ANDRIAMIFIDY Samainoson	FAFAPI/SPAM Antsirabe	<del>031 07 21 21</del>	<del>fafapi@yahoof</del>
#12	RAZAFINAHATRATRA Andriantiana	IFT Antsirabe	<del>031 07 21 21</del>	<del>andriantiana@yahoof</del>
#13	RAHARISANDRATANA Anja Sederamihaja	IFT Antsirabe	<del>031 07 21 21</del>	<del>anja@yahoof</del>
#14	Raharison Jacques Heluco	IFT Antsirabe	<del>031 07 21 21</del>	<del>rah@yahoof</del>
#15	Henilunina et Louchele	Decision OP DRST V&H	<del>031 07 21 21</del>	<del>henilunina@yahoof</del>
#16	Razanajaelino. Minana.	TIHADANANA TSIRY.	<del>031 07 21 21</del>	
#17	RAZAFINAHATRATRA BE NIS Florentine	AS PF. Betafo	<del>032 01 14 14</del>	<del>flor@yahoof</del>
#18	RAMILIARISON Andriampeno	CREM	<del>031 37 50 32</del>	<del>andriampeno@yahoof</del>
#19	Razafimpamoana Lucile	Fifamenon	<del>031 07 21 21</del>	<del>lucile@yahoof</del>
#20	RAVJAVY Louysaminina	CFITE Myse	<del>031 07 21 21</del>	<del>louysaminina@yahoof</del>

	Nom et Prénom	Nom de l'Institut de la Société	Tel	MAIL
#01	ZALITAFIKA Andry Halujivie	BNI 17kas	<del>0320760457</del>	<del>halujivie@bni.mg</del>
#02	Haingotiana RABONJ	Conseil National d'Orientation-Organisation du 16 <sup>ème</sup> Semest de la Francophonie	<del>0320715022</del>	<del>haingotiana@orange.mg</del>
#03	RAKANTIMILINA Nanos Elis	BNI N/car	<del>0347636688</del>	<del>Nanos.kasanderiman@bni.mg</del>
#04	RAHARI NALALA Fauje	DI/TELMA	<del>0320712350</del>	<del>fauje.nalala@telma.mg</del>
#05	ROBRIANARY Patrice	TELMA	<del>0320712356</del>	<del>patrice.robrianary@telma.mg</del>
#06	RAMONTAVELO VALERY	STAR	<del>0320713082</del>	<del>valery.ramontavelo@star.mg</del>
#07	RAZAFINDRAKOTO Kamir	STAR	<del>0320715106</del>	<del>kamir.razafindrakoto@star.mg</del>
#08	RAMAHANDRIARIVO Fauji	Région Vakinankaratra	<del>0341952883</del> <del>0341933315</del>	<del>ramahandriarivo@orange.mg</del> <del>ramahandriarivo@gmail.com</del>
#09	RAKOTARIVELO RIVO H.	Région Vakinankaratra	<del>0341929212</del>	<del>hivo.razafindrakoto@orange.mg</del>
#10	RAKOTARISON JEAN MARIE SIMON	C.C.E. DE LA P.R.N.	<del>0340040320</del> <del>0320721051</del>	<del>jeanmarie.rakotarison@orange.mg</del> <del>jeanmarie.com</del>

#11	RANANGALANA Laca	TEKNA	<del>034030069</del>	<del>laca.ranangalana@telma.mg</del>
#12	Ramanamizaka	Mpanohy katoko	<del>0330293916</del>	<del>Antanifotay</del>
#13	Ravobrygasser Joseph.	Mpanohy katoko sefo ifokentag	<del>0334201070</del>	<del>Joseph.ravobrygasser@orange.mg</del>
#14	Rakotonjanaito	Ad Jim fokentag		<del>jeanmarie.rakotonjanaito@orange.mg</del>
#15	Rasolopy Nivina Jean Claude	AC Rem	<del>0330301503</del>	<del>jeanclaude.rasolopy@orange.mg</del>
#16	Randrianahy Nicles	PROFITI-Fermer	<del>0320502100</del>	<del>nicles.randrianahy@orange.mg</del>
#17	Razafimanantsoa Roger	Mpamp	<del>0330301503</del>	<del>roger.razafimanantsoa@orange.mg</del>
#18	Ramiliarison george	Mpanohy katoko	<del>0320715106</del>	<del>george.ramiliarison@orange.mg</del>
#19	Ranaivonon Payant	HATO SA	<del>0332500312</del>	<del>payant.ranaivonon@orange.mg</del>
#20	RANARAVIJA Joëlle	BRKE	<del>0340301503</del>	-
21	R. RYONI RINALALA Hantime - sone	IRD	<del>0347030244</del>	<del>ryoni.rinalala@orange.mg</del>
22	RAMELSON Jaonem	Mpano katra	<del>0320230017</del>	<del>jaonem.ramelson@orange.mg</del>
23	RAHAFELAHAD haine hanielia	Tahakar	<del>0330301503</del>	<del>hanielia.rahafelahad@orange.mg</del>
24	RANATIMANANA Germain B	chef SITE/REGION	<del>0330301503</del>	<del>germain.ranatimanana@orange.mg</del>
25	RANARALAHY E. Romuald	chef projet/REGION	<del>0330301503</del>	<del>romuald.ranaralahy@orange.mg</del>

# José RASERIJONA

## FORMATION ET MAINTIEN DES PETITES ENTREPRISES PAR LEUR INTEGRATION COLLECTIVE A DES PROXIMITES AGIES

### Le cas des Petites Entreprises de Proximité (PEP) malgaches

#### Résumé

Nous avons appelé « petites entreprises de proximité » (PEP) les entreprises constituant la quasi-totalité des créations d'entreprises à Madagascar, et posé notre problématique dans l'apparente contradiction entre leur adaptation et leur inaptitude à durer et à grandir.

Nous avons mobilisé les littératures pour comprendre la proximité, l'adaptation tronquée et le mode d'intégration de la PEP, et corroboré l'hypothèse de son maintien individuel par sa survie collective avec ses parties prenantes. L'étude des PEP a mis en avant l'influence de l'environnement perçu dans sa transformation, l'entrepreneuriat « **surfant** » sur le relationnel, la marginalité et la rareté des ressources, et des écosystèmes associés à la survie des organisations.

Mots clés : TPE, intégration, proximité, adaptation, écosystème

#### Résumé en anglais

##### FORMING AND MAINTAINING VERY SMALL BUSINESSES BY THEIR COLLECTIVE INTEGRATIONS TO ENACTED PROXIMITIES: THE CASE OF MALAGASY SMALL PROXIMITY BUSINESSES

We have called the small enterprises of proximity (PEP) the companies constituting the almost all the creation of companies in Madagascar, and set our problematics in the apparent contradiction between their adaptation and their inability to last and to grow.

We have mobilized literature to understand proximity, truncated adaptation and mode of integration of PEP, and corroborated the hypothesis of its individual maintenance through its collective survival with its stakeholders.

The study highlighted the influence of the environment viewed through its transformation, entrepreneurship running through networks of contacts, marginality and scarcity of resources, and ecosystems combining with survival of organizations.

Keywords : VSB, integration, proximity, adaptation, ecosystem