

## Les facteurs endogènes de compétitivité des PME-PMI

**ZORELI Mohamed-Amokrane  
Tizi-Ouzou**

### Communication summary

#### Competitiveness endogeneous factors of the small and average enterprises

Since near two decades, the small and average enterprises form one of the principal subjects of debate's and analysis. In fact, they concerne both the public institutions charged in putting in practice the economical policies of developpement and the scientific research specialised in economics.

This communication has as an aim to extract a syntitic structure of the factors which control the competitiveness of small and average enterprises; this latter constitute an effective tool in companies developpement.

Following a cognitive approach, we have extracted three main categories of small and average enterprises, which corespond with three groups of endogeneous competitiveness factors:

- The small and average enterprises of reactive(s) owner(s)-manager(s) having a survival-efficiency strategy;
- The small and average enterprises of active(s) owner(s)-manager(s) having a efficiency-effectiveness strategy;
- The small and average enterprises of proactive(s) owner(s)-manager(s) having a effectiveness-growing strategy.

These categories are far to represent all the particular cases, however, they constute a model to which the small and average enterprises are closer.

**The key words:** Dynamic of small and average enterprises, combination of endogeneous competitiveness factors, development of small and average enterprises.

Globalement, les entreprises économiques évoluent aujourd'hui dans un environnement caractérisé par une concurrence aiguë, une demande exigeante et évolutive et un avenir imprévisibles<sup>(1)</sup>. Ceci fait que, pour rester dans l'arène concurrentielle, ces entreprises sont tenues de veiller toujours à l'amélioration ou, du moins, à la préservation de leurs facteurs de compétitivité intrinsèques<sup>(2)</sup>; ce qui est d'autant plus nécessaire que dans cette ère du « consommateur roi », ce dernier, dans la plupart des cas, refuse un arbitrage entre le prix, la qualité et le temps de livraison, mais les veut tous à la fois<sup>(3)</sup>.

Les grandes entreprises, comme réponse à ces caractéristiques irréversibles de leur environnement, ont développé un ensemble de facteurs qui leurs permettent d'être compétitives<sup>(4)</sup> et qui sont essentiellement : la croissance externe pour bénéficier des économies d'échelle et d'envergure, l'organisation en réseau des activités à l'échelle internationale, la coordination des compétences au niveau interne et l'externalisation des activités qui contribuent faiblement à la création de la valeur.

Comme il est aussi faux de croire que les PME-PMI et les grandes entreprises ont les mêmes facteurs de compétitivité que de supposer que l'éléphant et le chat survivent grâce aux même qualités, nous sommes tenus de rechercher les facteurs internes de compétitivité des PME-PMI au niveau de celles-ci<sup>(5)</sup>. Or les PME-PMI sont « [...] des entités très différentes, tant par leur origine et leur structure de capital que par leur taille et leur mode de fonctionnement »<sup>(6)</sup> et, par conséquent, la

<sup>(1)</sup> Voir: BURETH (A.), LIERENA (P.), « L'industrie mécanique alsacienne, système local d'innovation ? » ; in les nouveaux espaces de l'entreprise, © Editions de l'Aube, Paris, 1993, pp. 112-114.

<sup>(2)</sup> La compétitivité se mesure par le niveau de conformation d'un produit aux exigences des consommateurs sur les plans prix, qualité, services après vente et durée de livraison, et ce relativement aux produits concurrents.

<sup>(3)</sup> Voir : VELTZ (P.), « Mondialisation, ville et territoires », © Ed.PUF, 1996.

<sup>(4)</sup> Ibid., pp 51-60.

<sup>(5)</sup> Voir: SIMON (H.), « Les champions caches: fers de lance du succès des exportations allemandes », in « Les Euro-PMI », coordonné par PRAS (B.), BOUTIN (A.), © Ed. Economica, Paris, 1995, p. 41.

<sup>(6)</sup> Voir : F-X. MARQUAIS (F-X), « La technologie aux portes des PME », © Ed. L'Harmattan, Paris, 1996, p. 26.

structuration de leurs facteurs de compétitivité de façon à constituer un outil facilement exploitable est, à priori, une tâche complexe. Néanmoins, il est possible de contourner cette complexité en faisant la distinction entre deux groupes de facteurs intrinsèques de compétitivité des PME-PMI, comme suit :

Le premier groupe contient des facteurs de compétitivité déterminants: ce sont ceux qui existent par eux-mêmes et qui, par leur présence, permettent à un groupe de PME-PMI d'exister en tant que telles. Ces facteurs sont la qualité du propriétaire-dirigeant en tant que cerveau de la PME-PMI, la stratégie en tant que son plan directeur, la structure organisationnelle en tant que cadre de mise en œuvre de la stratégie, les formes de financement en tant que moyen de fonctionnement de l'unité, la culture en tant que facteur de coordination et d'intégration, la flexibilité en tant que facteur d'adaptation, l'utilisation de l'information scientifique et technologique en tant qu'outil d'innovation et, enfin, l'internationalisation en tant que moyen de conquête de parts de marché.

Le deuxième groupe est composé de facteurs secondaires dont l'existence est déterminée par la présence de l'un des facteurs déterminants ; par exemple la formation est nécessaire pour l'innovation technologique, l'utilisation dans la gestion de la méthode dite « le juste-à-temps » et du modèle assurance qualité est liée directement à l'internationalisation et à l'innovation, etc.

Ainsi, pour une question de pertinence, nous allons, dans cet essai d'analyse, nous intéresser uniquement aux éléments déterminants de ces facteurs de compétitivité intrinsèques aux PME-PMI.

Ces facteurs déterminants sont comme les différentes facettes d'une boîte : bien qu'elles soient dans la réalité inter-reliées, leur ensemble ne peut être embrassé d'un seul regard. Ainsi nous allons présenter les facteurs internes de compétitivité des PME-PMI d'une manière disjointe, tout en essayant de montrer les articulations qui existent entre ces facteurs dans la réalité.

### **1: La qualité du propriétaire-dirigeant**

En observant un échantillon quelconque de PME-PMI, on constate que la caractéristique à la fois la plus présente et la plus frappante est « [...] l'importance particulière occupée par le dirigeant »<sup>(1)</sup>. En effet, c'est « [...] l'arbitrage réalisé[...] »<sup>(2)</sup> par celui-ci entre les différentes actions stratégiques et opérationnelles à partir, essentiellement, de son « équation personnelle »<sup>(3)</sup> et de son « système cognitif »<sup>(4)</sup> qui détermine le type de combinaison de facteurs de compétitivité de la PME-PMI.

La taille de la PME-PMI est à l'origine de deux grandes spécifications de celle-ci au plan de la gestion, et ce comparativement aux grandes entreprises :

- premièrement, le nombre relativement réduit de fonctions à gérer a fait que la délégation de la gestion par le « principal » aux « agents », qui a été rendue nécessaire par la multiplication des tâches et fonctions au niveau des grandes entreprises<sup>(1)</sup>, est, au sein des PME-PMI, soit inexistante, soit réduit à sa plus simple expression. Ceci permet à cette catégorie d'entreprises d'éliminer (les coûts d'inefficacité) et les coûts qui sont générés par (le jeu managérial) que subissent les grandes entreprises<sup>(2)</sup>.

- deuxièmement, l'omniprésence du propriétaire-dirigeant au niveau de toutes les fonctions de la PME-PMI, étant donné que la propriété et la gestion se combinent au niveau de la même (ou des mêmes) personne(s), fait que, au sein de ce type d'entreprises, le dernier mot dans la prise de décision revient toujours au propriétaire-dirigeant. Cette qualité permet aux PME-PMI d'éviter des problèmes divers, tel que la lenteur dans la transmission de l'information et dans la localisation des facteurs

(1) Voir: NATACHE (G.), « Utilisation de l'information et intégration de l'environnement par les PME-PMI », <http://www.agora21.org/bibliotheque.html> ; p. 54.

(2) Voir: GUILHON (A.), « Vers une nouvelle définition De la PME à partir du concept de la profitabilité » ; in « PME : de nouvelles approches », sous la coordination de TORRES (O.), © Ed. Economica, Paris, 1996, p. 63.

(3) Voir: MALSOT (J.), PASSERON (H.), « Compétitivité et stratégies financières », © Ed. Economica, Paris, 1996, p 47.

(4) Voir: NATACHE (G.), op.cit, p 56.

(1) Voir: RICHET (X.), « Economie de l'entreprise », © Ed. Hachette, Paris, 1994, pp. 48-50.

(2) Ibid.

(3) Voir: NATACHE (G.), op.cit, pp. 56-58.

d'inefficience, l'absence de coordination dans le traitement des difficultés, etc. En dernière analyse, nous pouvons faire la distinction entre trois types de comportement caractérisant trois catégories de propriétaire-dirigeant: le propriétaire-dirigeant à comportement réactif, le propriétaire-dirigeant à comportement actif et le propriétaire dirigeant à comportement proactif.

### **1.1) Le propriétaire-dirigeant à comportement réactif**

Cette catégorie est constituée des propriétaires-dirigeants qui ont été élevés dans un environnement familial soucieux de l'accumulation et de la perpétuation des patrimoines<sup>(3)</sup>; ce qui fait qu'ils adoptent, dans le travail de gestion de leur entreprise, une vigilance protectrice des indicateurs clés de la survie de l'entreprise. Pour s'assurer la pérennité de leur affaire, ces entrepreneurs orientent les activités de leur unité vers la réalisation de l'objectif de profit à court terme en exploitant un marché de dimension local ou régional où il y a moins d'incertitude. Leur croyance en l'efficacité supérieure de l'expérience fait que, généralement, ces propriétaires-dirigeants soient d'un âge avancé et d'un niveau de formation très faible. Vu que c'est la logique d'accumulation qui est privilégiée, l'investissement, dans ce cas, est rejeté dès que les besoins de financement d'un projet donné dépassent les capacités de financement personnelles de(s) propriétaire(s). Ceci est en étroite relation avec l'attachement de ce(s) propriétaire(s) à l'indépendance totale au plan financier et leur rejet systématique de toute action qui risque de leur faire perdre le pouvoir de décision.

Enfin, le contournement des exigences de l'environnement externe et la gestion autoritaire à l'intérieur de l'unité de production sont deux qualités de ces dirigeants qui peuvent être données comme facteurs explicatifs de l'absence d'innovations dans leurs entreprises.

### **1.2) Le propriétaire-dirigeant à comportement actif**

Se situant au plan des propriétés du système cognitif entre les deux autres catégories de propriétaire-dirigeant, ce type d'entrepreneurs se caractérise par un recours, dans le travail de gestion, à la fois à l'expérience et à un niveau de formation professionnelle relativement moyen. Delà découlent les comportements suivants de ce type de propriétaires-dirigeants:

- un comportement patriarcal à l'intérieur de l'entreprise et une attitude d'adaptation vis-à-vis de l'environnement externe ;
- quand un besoin d'investissement – qui est souvent de type matériel- est devenu une nécessité, il adopte un comportement de suiveur et n'engage l'action de réalisation qu'une fois que la réussite de cet investissement est confirmée par un concurrent;
- L'endettement, bien qu'il soit accepté dans l'absolu, ne se fait, dans la réalité, par ces entrepreneurs, que quand il concerne les investissements de court terme et, surtout, quand il ne risque pas de remettre en cause leur pouvoir de décision.

### **1.3) Le propriétaire-dirigeant à comportement proactif**

Etant d'un profil façonné exclusivement par leur niveau très élevé de formation intellectuelle et professionnelle, ce dernier type de propriétaires-dirigeants adopte une vigilance active au niveau des environnements externes, en vue de créer des opportunités, et, à l'intérieur de l'entreprise, un comportement patriarcal, et ce en vue de stimuler la créativité, l'esprit d'initiative et l'innovation. L'objectif de ces entrepreneurs est de maximiser la valeur de l'entreprise en allant à la conquête de marchés de dimension internationale. Pour cela, ils présentent une prédisposition pour intégrer des cadres de coopération formels et informels, pour recourir à l'endettement de long terme et pour réaliser des investissements immatériels (formation, innovation, marketing...), pour vue que ces actions présentent des possibilités de contribution au développement de l'entreprise.

## **2: La stratégie des PME-PMI**

Pour une entreprise, le concept de stratégie fait référence à « [...] toute action d'une entreprise visant à modifier durablement les performances de son offre et/ou la structure de ses coûts relatifs en fonction d'une anticipation du comportement des autres acteurs du marché »<sup>(1)</sup>. Afin de dépasser l'ambiguïté qui caractérise les définitions de stratégie d'entreprises<sup>(2)</sup>, il est utile de renforcer cette définition par les éléments de clarification suivants :

<sup>(1)</sup> Voir: MASLOT (J.), PASSERON (H.), « Compétitivité et stratégies financières », © Ed. Economica, Paris, 1996, p. 22.

<sup>(2)</sup> Voir: MASLOT (J.), PASSERON (H.), op. cit, p.23.

- la stratégie se fait en fonction des forces et faiblesses qui caractérisent l'entreprise et des opportunités et menaces que présente l'environnement<sup>(3)</sup> ;
- les actions stratégiques engagent l'entreprise dans les moyen et long termes<sup>(4)</sup>.

A partir de ça, et étant donné que d'une part « [...] chaque environnement concurrentiel privilégie certains atouts compétitifs des entreprises »<sup>(5)</sup> et que, d'autre part, la stratégie dépend, entre autres, du type de marché et de la concurrence qui y règne<sup>(6)</sup>, on peut dire qu'il y a une multitude de stratégie des PME-PMI. Néanmoins, vu que l'environnement concurrentiel, avec le phénomène de mondialisation, est devenu aujourd'hui d'une grande influence sur les entreprises, influence qui est d'autant plus accentuée que des études empiriques<sup>(7)</sup> ont montré qu'en terme de plusieurs paramètres (R-D, emplois, formation, innovation, information, partenariat, etc.), des différences notables se constatent entre les PME-PMI locales ou régionales, les PME-PMI nationales et les PME-PMI internationales, nous pouvons donc faire, à base de ceci, la distinction entre trois types essentiels de stratégies de PME-PMI<sup>(8)</sup>: la stratégie survie-efficience, la stratégie efficience-croissance et la stratégie croissance-efficacité.

### 2.1) La stratégie survie-efficience

L'objectif recherché par le dirigeant d'une PME-PMI dans le cadre de cette stratégie est d'aller vers l'efficience en utilisant les ressources d'une façon optimale en vue de minimiser les coûts dans le cadre de la production spécialisée. En terme de conception de la nouvelle contrôlabilité<sup>(9)</sup> qui est donnée par la forme d'équilibre qui existe entre les compétences internes, le marché et les formes techno-organisationnelles, le dirigeant recherche toujours à reproduire à l'identique l'ancien état de contrôlabilité.

Enfin, il y a lieu de noter que la stratégie survie- efficience est propre aux PME-PMI qui produisent pour un marché de dimension infra-nationale et qui opèrent dans un environnement concurrentiel caractérisé par la stabilité et la concurrence par les prix.

### 2.2) La stratégie efficience-croissance

En adaptant la stratégie efficience-croissance, l'entreprise poursuit deux objectifs complémentaires. Le premier objectif, imposé par l'environnement concurrentiel caractérisé par la concurrence par les prix, consiste à atteindre l'efficience en minimisant les coûts. Le deuxième objectif, afin d'améliorer les indicateurs financier (profit, chiffre d'affaires, etc.) - ce qui ne peut se faire dans le cas de la concurrence par les prix que par l'augmentation de la quantité totale produite- et pour exploiter les possibilités d'augmenter les parts de marché, consiste à réaliser la croissance qui est beaucoup plus extensive.

La nouvelle contrôlabilité recherchée dans le cadre de cette stratégie se réalise par l'adaptation progressive et équilibrée du produit, des compétences et de la forme techno-organisationnelle aux nouvelles exigences de l'environnement.

Enfin, la stratégie efficience-efficacité, adaptée aux PME-PMI qui produisent pour un marché de dimension nationale, favorise, généralement, la pratique de la diversification de proximité.

### 2.3) La stratégie croissance-efficacité

A travers la stratégie croissance-efficacité, l'objectif recherché est d'une part d'atteindre l'efficacité et, d'autre part, de réaliser la croissance ou, pour utiliser le terme qui nous semble plus approprié, le développement.

L'efficacité, nécessité par l'intensité concurrentielle (concurrence internationale) et le caractère évolutif de la demande, se concrétise par la réalisation de la compétitivité globale (compétitivité prix et compétitivité hors prix). La croissance, quant à elle, est directement liée à la dimension internationale du marché et se réalise soit par la diversification, pour bénéficier des effets de taille,

<sup>(3)</sup> Voir: PUTHOD (D), « L'alliance, une nouvelle option stratégique permettant contourner les dilemmes classiques de la PME », in « PME : de nouvelles approches », sous la direction de TORRES (O.) ; © Ed. Economica, Paris, 1998, p. 95.

<sup>(4)</sup> Voir: MALSOT (J), PASSERON (H), op. cit, p. 23.

<sup>(5)</sup> Ibid, p. 38.

<sup>(6)</sup> Ibid.

<sup>(7)</sup> Voir: ALGO, « PME : Vers la compétitivité globale », © Ed. Economica, Paris, 1989, p. 18.

<sup>(8)</sup> Voir : GUILTHON (A), op. cit, pp. 64-67.

<sup>(9)</sup> Ibid, pp. 60-65.

soit en développant continuellement un produit ou une technologie, pour exploiter à l'échelle internationale un avantage concurrentiel.

Enfin, dans le cadre de cette stratégie, le dirigeant, qui est beaucoup plus préoccupé par la réalisation de nouveaux succès que par le contrôle financier de l'entreprise, essaye toujours de créer une nouvelle contrôlabilité par (un développement anticipé) des compétences, du produit et de la forme technico-organisationnelle, et ce d'une façon équilibrée.

Bien que les PME-PMI, du fait de leur taille qui est relativement petite et de la flexibilité qu'elles présentent, ont, relativement aux grandes entreprises, plus de facilité à concevoir et à mettre en œuvre une stratégie, il n'est pas moins vrai qu'un certain nombre de procédures doivent être respectées pour que la stratégie soit réussie par celles-ci.

A cet effet, l'Association Française de Planificateurs d'Entreprises (l'AFPLANE) a déterminé six étapes pour la mise en œuvre d'une stratégie par une PME ou PMI<sup>(1)</sup>, à savoir :

- dans la première étape, le dirigeant va procéder à la constitution d'un comité de réflexion et de mise en œuvre de la stratégie. Ce comité, composé d'un nombre de membres allant de 3 à 10 personnes, doit être constitué du dirigeant, de membres influents internes à l'entreprise et d'un spécialiste externe à l'entreprise ;
- dans la deuxième étape, le comité va définir d'une façon claire les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- dans la troisième étape, le comité va procéder à la détermination, pour chaque objectif stratégique, des domaines d'activités stratégiques<sup>(2)</sup> et des couples produit-marché (la segmentation marketing).
- dans la quatrième étape, le comité va procéder à la réalisation d'un diagnostic interne, qui est sensé étudier les états technologique, culturel, organisationnel, financier et stratégique de l'entreprise, afin de déterminer les opportunités et les menaces qu'ils présentent.
- dans la cinquième étape, on procède au choix de ou (des) objectif (s) stratégique (s) le ou (les) plus réalisable(s).
- dans la sixième étape, qui est la plus difficile de toutes, le comité va, après avoir expliqué les objectifs visés par la stratégie aux acteurs internes à l'entreprise, mettre en place un dispositif de mise en œuvre de la stratégie et un dispositif de contrôle de l'évolution de cette mise en œuvre.

### 3: L'organisation des PME-PMI

L'organisation de l'entreprise se concrétise par le regroupement formel de sa composante humaine et matérielle en vue de réaliser des objectifs clairement définis, et ce en accomplissant des fonctions diverses dans le cadre du principe de division du travail et en réalisant la coordination des activités par la coopération<sup>(3)</sup>.

Si la forme d'organisation est certainement un des facteurs principaux de la compétitivité des PME-PMI<sup>(1)</sup>, dans la mesure où, d'une part la stratégie détermine nécessairement un type d'organisation et l'organisation, à son tour, constitue un soutien pour la mise en œuvre réussie de la stratégie et, d'autre part, « les PME se constituent à partir de changements nés de l'interaction entre les compétences des individus, les intentions du dirigeant et les modes d'organisation choisis »<sup>(2)</sup>, il n'existe donc pas un modèle idéal d'organisation valable pour toutes les PME-PMI.

Pendant, étant donné que l'organisation sert de support pour la stratégie et que cette dernière est définie ou déterminée par la qualité du propriétaire-dirigeant, nous pouvons, à partir des trois types de

<sup>(1)</sup> Voir: AFPLANE, « Management de PME », Editions L'Harmattan, Paris, 1991.

<sup>(2)</sup> Il s'agit de réaliser le découpage des activités en segments homogènes, chacun regroupant des produits qui partagent les mêmes ressources ou le même environnement concurrentiel.

<sup>(3)</sup> Voir: RICHET (X.), op.cit, p. 35.

<sup>(1)</sup> Voir: DEBRAY (C.), LEYRONAS (C.), « Réseau et hypogroupes : l'émergence de pratiques managériales en PME », in « PME : de nouvelles approches », sous la coordination de TORRES (O.), © Ed. Economica, Paris, 1998, p. 83

<sup>(2)</sup> Voir: GUILHON (A.), op.cit, p. 60.

<sup>(3)</sup> Voir: PROBST (G-J-B.), MERCIER (J-Y.), BRUGGIMANN (O.), RAKOTOBARISON (A.), « Organisation et management », Livre I (Structurer l'organisation), © Les Editions d'Organisation, Paris, 1996, pp. 41-87.

<sup>(4)</sup> Voir: PROBST (G-J-B.), MERCIER (J-Y.), BRUGGIMANN (O.), RAKOTOBARISON (A.), op. cit, pp. 44-46.

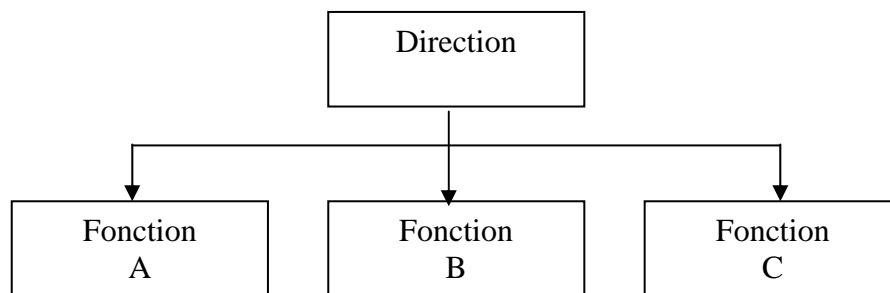
propriétaires-dirigeants précédemment présentées, dégager trois formes d'organisations<sup>(3)</sup> desquelles se rapprochent plus au moins l'organisation de toutes les PME-PMI, à savoir l'organisation unitaire, l'organisation en structure mixte (staff and line) et l'organisation en structures horizontales (ou participatives).

### 3.1) L'organisation en structure unitaire

Cette forme d'organisation<sup>(4)</sup> se caractérise principalement par la distribution claire des tâches, une hiérarchie unilinéaire, et une réglementation définie et appliquée par le dirigeant d'une manière exclusive ; pour les entreprises qui l'adopte, ce type d'organisation offre les avantages suivants :

- la définition claire des responsabilités au sein de l'entreprise ;
- les niveaux de blocage sont facilement détectés et, par conséquent, des solutions y sont plus rapidement et plus efficacement apportées ;
- la simplification des mécanismes de contrôle, d'où la réduction des coûts qui y sont générés ;
- avec la concentration des pouvoirs de contrôle et de décision au niveau du propriétaire, on obtient l'élimination des pertes que génèrent les lourdeurs bureaucratiques et l'asymétrie d'information, ainsi que la rapidité dans la mise en œuvre des décisions.

#### « Schéma n° 01 »: Représentation schématique de la structure unitaire



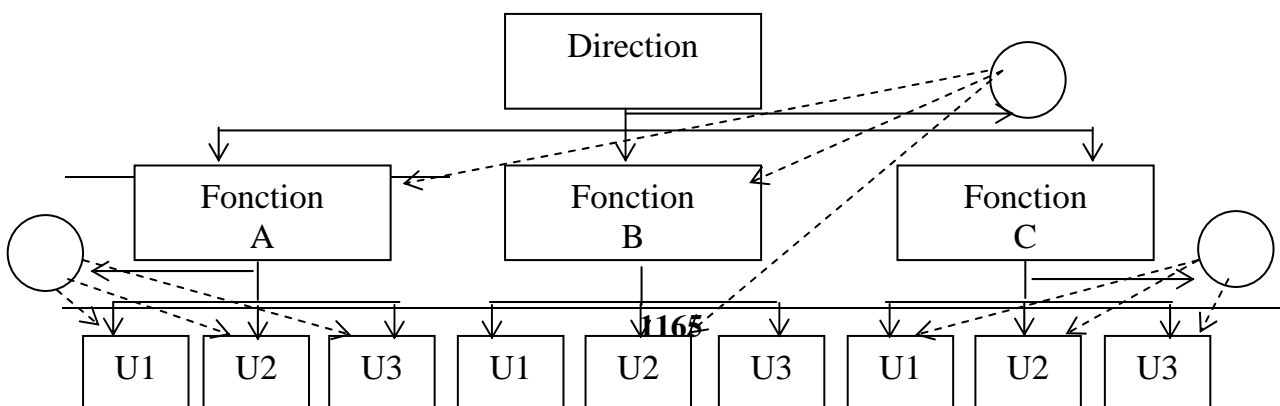
Cette forme d'organisation est adaptée aux petites et toutes petites entreprises ayant un propriétaire-dirigeant à comportement réactif, une stratégie de pérennité à l'identique et un marché de dimension locale ou régionale.

### 3.2) L'organisation en structure mixte

La structure mixte<sup>(1)</sup> se distingue par l'existence conjointe à son niveau d'unités principales et d'unités secondaires. Les unités principales sont impliquées directement et d'une façon permanente dans la gestion des activités de l'entreprise; les décisions qui émanent de ces unités ont un caractère exécutoire. Les unités secondaires, par contre, ne sont impliquées dans les activités de l'entreprise que d'une manière indirecte et non permanente: En fonction de la qualité des problèmes qui se présentent, l'unité secondaire, en tant que spécialiste d'un domaine bien précis, se trouve reliée à une ou plusieurs unités principales pour la ou (les) seconder dans la prise de décision par des conseils et des orientations précis. Les décisions qui émanent des unités secondaires ont de ce fait un caractère de suggestion.

Le principal avantage donné par cette structure est lié à la possibilité offerte à l'entreprise qui veut intégrer dans son processus de production une nouvelle technologie de bénéficier de conseils, d'orientation et de formation venant de la part de spécialistes. En fin, l'organisation en structure mixte est avantageuse pour les entreprises qui ont un propriétaire-dirigeant à comportement actif, une stratégie de croissance par l'adaptation et un marché de dimension nationale.

#### « Schéma n° 02 »: Représentation schématique de la structure mixte



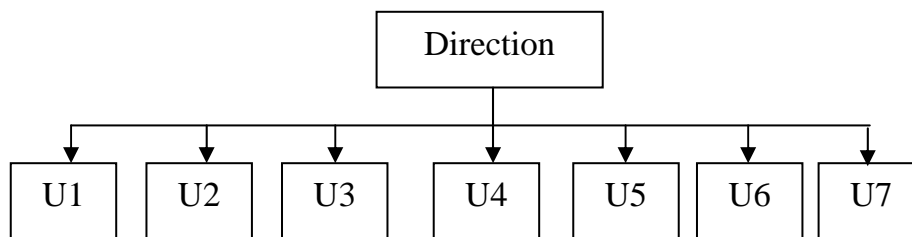
### 3.3) L'organisation en structures participatives (ou horizontale)

Les caractéristiques de cette organisation peuvent être résumées par les cinq points essentiels suivants<sup>(1)</sup> :

- la direction générale détermine les objectifs stratégiques de l'entreprise et transmet à chaque unité les activités dont la tâche de réalisation lui incombe;
- les membres de chaque unité étudient d'une façon participative les objectifs annuels qu'ils doivent réaliser, dégagent un plan opérationnel et déterminent la panoplie de moyens nécessaires qu'ils transmettent à la direction générale;
- au cours de l'activité annuelle de réalisation de leurs tâches, les chefs d'unités réalisent des contacts bilatéraux avec les membres de leur unité en vue de détecter des blocages éventuels et y apporter des solutions à temps;
- à la fin de l'exercice, la direction générale étudie le niveau d'efficacité et d'efficience atteint par chaque unité et, en fonction des résultats obtenus, elle apporte des corrections et ajustements aux objectifs stratégiques et opérationnels;
- pour permettre à l'esprit d'initiative et à la créativité de se manifester, des cadres de réflexion en groupe sont créés à plusieurs niveaux de l'entreprise.

En fin, il y a lieu de retenir que les variantes de la structure horizontale créent les conditions favorables pour l'innovation, la coopération, la créativité, la gestion par la qualité et la réactivité et sont, par conséquent, adaptées aux entreprises ayant un propriétaire-dirigeant à comportement proactif, une stratégie croissance-efficacité et un marché de dimension nationale ou internationale.

« Schéma n° 03 »: Représentation schématique d'une structure horizontale



#### 4: Les PME-PMI et le facteur culturel

Le facteur culturel est considéré, ces dernières années, comme l'un des principaux déterminants des performances économiques à l'échelle micro-économique<sup>(1)</sup>.

Une multitude de recherches qui ont porté sur l'entreprise ont abouti aux conclusions suivantes<sup>(2)</sup> :

- la prise en compte et la valorisation de la culture constitue une des qualités distinctives des entreprises performantes;
- la négligence de la dimension culturelle représente une caractéristique commune des entreprises non performantes qui, pourtant, avaient des projets prometteurs.

Dans la réalité, il existe deux dimensions de la culture dont la PME-PMI doit tenir compte dans la conception et la mise en œuvre de ses stratégies : la dimension interne<sup>(3)</sup> et la dimension externe<sup>(4)</sup>.

##### 4.1) La dimension interne de la culture

Par la culture dans sa dimension interne à l'entreprise, on fait référence à la culture qui est personnelle à chaque entreprise, celle qui lui permet de se distinguer des autres entreprises concurrentes.

<sup>(1)</sup> Voir: PROBST (G-J-B.), MERCIER (J-Y.), BRUGGIMANN (O.), RAKOTOBARISON (A.), op. cit, pp. 48-50.

<sup>(1)</sup> Voir: PROBST (G-J-B.), MERCIER (J-Y.), BRUGGIMANN (O.), RAKOTOBARISON (A.), op. cit, pp. 183-198 et p. 72.

<sup>(1)</sup> Voir: BERNARD (G-P.), DANIEL (J-P.), « L'entreprise et l'innovation », © Ed. Economica, Paris, 1992.

<sup>(2)</sup> Voir : HAMPDEN-TURNER (H), « Culture d'entreprise : cercles vicieux ou vertueux », Editions du Seuil, Paris, 1992.

<sup>(3)</sup> Ibid, p. 10.

<sup>(4)</sup> Ibid, pp. 40-70.

Cette culture interne de l'entreprise peut être définie par l'ensemble des valeurs, habitudes, principes et symboles partagés par l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le processus de production et de gestion de l'entreprise. Ainsi définie, celle-ci constitue l'élément référentiel partagé qui est à l'origine de la manière de faire, d'agir et de réagir des acteurs de l'entreprise ; elle permet aussi la canalisation des énergies en vue de relever, ensemble, les défis qui se présentent<sup>(1)</sup>.

. Il est utile pour une entreprise de faire la distinction entre trois sous-ensembles de la culture interne<sup>(2)</sup>, à savoir :

#### **4.1.1) La culture de métier**

Celle-ci permet aux membres de l'entreprise de tendre naturellement vers la mobilisation et l'utilisation rationnelle des moyens technico-commerciales utilisés dans le métier et l'intégration efficace de l'organisation et des structures productives.

#### **4.1.2) La culture de coordination et d'organisation**

Elle donne la possibilité aux acteurs de l'entreprise d'assimiler rapidement et systématiquement les principes de répartition des tâches et des fonctions ainsi que les principes régissant les rapports socio-professionnels.

#### **4.1.3) La culture financière**

Cette culture traduit l'intériorisation et l'acceptation, par l'ensemble des acteurs internes de l'entreprise, du principe prééminent de préservation et de consolidation permanentes d'un certain nombre d'indicateurs financiers, tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, le profit et la production.

Les performances exceptionnelles qui ont été réalisées par les « nouveaux districts » italiens<sup>(3)</sup> où les trois types de culture interne suscités sont fortement présentes au niveau les PME-PMI montre bien, pour ceux qui en doutent encore, que la culture de l'entreprise est un facteur déterminant pour la compétitivité d'une PME.

#### **4.2) La dimension externe de la culture**

Par la dimension externe de la culture, on fait référence à l'ensemble des valeurs culturelles du milieu d'implantation et du milieu de vente de l'entreprise. Ces deux milieux- qui, dans la réalité, se confondent pour l'entreprise- sont avant tout un « tissu social » d'individus maillés par des valeurs socioculturelles partagées. Pour ce faire acceptée à la fois entant qu'acteur social et entant que productrice de biens et services, l'entreprise doit, à la fois par ces comportements et par ces produits, véhiculer la culture de ces milieux. Ceci peut se faire de deux manières :

- au niveau du milieu d'implantation d'abord, l'entreprise peut, en s'engageant dans la prise en charge financière de projets d'utilité culturelle, s'offrir une technique de marketing à la fois la moins chère et la plus efficace pour augmenter son capital de sympathie au niveau de son environnement social;
- au niveau des marchés de vente ensuite, avec l'adaptation des caractéristiques des produits à la culture de consommation de chaque milieu de vente, l'entreprise va construire un avantage compétitif important.

Encore une fois, ce sont les PME-PMI italiennes qui nous donnent un bon exemple en terme d'engagement dans la vie culturelle de l'environnement social de l'entreprise<sup>(1)</sup>: la création d'un « prix libertos » pour la culture d'entreprise, la restauration de monuments culturels, l'organisation d'expositions culturelles, la réalisation de sponsorings et de mécénats culturels sont l'une des actions concrètes avec lesquelles ces entreprises économiques « font bon ménage » avec leur environnement socio-culturel.

### **5: Le comportement financier des PME-PMI**

Dans le contexte de la mondialisation, la compétitivité d'une entreprise, sa survie même, dépend de son effort continu pour, au mieux devenir meilleure, au moins fidéliser sa clientèle. Ceci est valable

<sup>(1)</sup> Voir: SIMON (H.), op. cit, pp. 52-53.

<sup>(2)</sup> Voir: BERNARD (G-P.), DANIEL (J-P.), op. Cit., p. 10.

<sup>(3)</sup> Voir: MENET (G-J.), « L'économie italienne : les paradigmes d'une réussite », © Ed. DOC. Française, Paris, 1992.

<sup>(1)</sup> Voir: MENET (G-J.), op. cit. <sup>(2)</sup> Voir: BOUTIN (A.), « Les PME et l'Europe », in « Les Euro-PMI », coordonné par PRAS (B.) BOUTIN (A.), © Ed. Economica, Paris, 1995, p. 31.

pour la quasi-totalité des entreprises, vue que la concurrence touche aujourd'hui même les produits qui, par leur nature, sont considérés moins exposés à la concurrence : les travaux du bâtiment sont soumis à une concurrence de plus en plus élargie et les produits artisanaux, la restauration et l'hôtellerie sont de plus en plus appelés à offrir, à la fois de la qualité et de la différence aux touristes.

Cet effort est tributaire, bien entendu, de la disponibilité de moyens de financement; chose qui est très loin d'être évidente pour les PME-PMI. En effet une enquête réalisée auprès d'un échantillon d'entreprise nous a permis de savoir que « [...] en Italie, 74% des dirigeants de PME-PMI estiment que leur capacité d'endettement est trop faible. Ce taux s'élève à 84% en Espagne et a atteint 65% en France [...] »<sup>(2)</sup>. Pourtant, les établissements spécialisés dans la mobilisation de moyens de financement pour les PME-PMI ne font pas défaut, du moins dans les pays industrialisés : on y trouve des banques<sup>(1)</sup>, des marchés boursiers<sup>(2)</sup>, des organismes financiers publics<sup>(3)</sup> et des organismes de capital-risque<sup>(4)</sup> qui offrent une diversité de services financiers aux PME-PMI.

Ce contraste s'explique par la non adaptation des procédures d'attribution appliquées par ces organismes aux caractéristiques de cette catégorie d'entreprises: on a d'une part des critères d'attribution à l'origine conçus pour les grandes entreprises<sup>(5)</sup> et, d'autre part, des PME-PMI qui font un usage particulier des services financiers obtenus<sup>(6)</sup>.

Ainsi, la résolution du problème de financement qui se pose avec les PME-PMI passe par la compréhension du comportement financier des dirigeants-proprétaires de celles-ci, car « il est impossible de conduire une réflexion sur les objectifs financiers d'une PME [...] sans intégrer la personnalité du dirigeant et de ses objectifs »<sup>(7)</sup>.

L'étude comparative entre pays portant sur le comportement financier des PME-PMI nous a révélé un état de divergence: plus de pratique d'autofinancement en France, plus de recours à l'endettement en Autriche, etc<sup>(8)</sup>. Cependant, à l'intérieur de cette divergence causée par les différences institutionnelles entre pays se cache une tendance à la convergence en matière de comportements financiers des PME-PMI. En effet, ces comportements peuvent être regroupés en trois catégories<sup>(9)</sup>: le financement autonome, le recours au découvert bancaire et le recours à l'endettement.

### 5.1) Le financement autonome

C'est le comportement type des PME-PMI qui sont créées par des propriétaires ayant une aversion au risque. De plus, ceux-ci se caractérisent par leur attachement à l'accaparement de la propriété et du pouvoir de décision.

L'objectif prioritaire de ces PME-PMI est la survie dans la stabilité.

### 5.2) Le recours au découvert bancaire

Ce comportement financier est propre aux PME-PMI dont le propriétaire-dirigeant accepte un niveau de risque mesuré. De plus, celui-ci ne recourt au financement externe que pour exploiter une opportunité qui se présente ou pour réaliser une adaptation à une nouvelle donnée environnementale. C'est pourquoi, ces PME-PMI utilisent, en cas de besoins, exclusivement le découvert bancaire qui, comme dernier recours, leur sert comme moyen de réalisation de la flexibilité adaptative. L'objectif prioritaire de ce type de PME-PMI est le profit dans le court terme.

### 5.3) Le recours à l'endettement

<sup>(2)</sup> Voir: BOUTIN (A.), « Les PME et l'Europe », in « Les Euro-PMI », coordonné par PRAS (B.) BOUTIN (A.), © Ed. Economica, Paris, 1995, p. 31.

<sup>(1)</sup> Voir: HIRIGOYEN (G.), « Le financement des PME exportatrices en Europe », in « Les Euro-PMI », coordonné par PRAS (B.) BOUTIN (A.), © Ed. Economica, Paris, 1995, pp. 179-195

<sup>(2)</sup> Voir: BELLETANTE (B.), LEVRATTO (N.), PARANQUE (B.), « Diversité économique et modes de financement des PME », © Ed. L'Harmattan, 2001, pp. 317-386.

<sup>(3)</sup> Voir: LACHMAN (J.), « Financer l'innovation des PME », © Ed. Economica, Paris, 1996.

<sup>(4)</sup> Voir: STEHANY (E.), « Analyse de l'impact d'un financement par le capital risque sur l'organisation et le management de la PME », in « PME : de nouvelles approches », sous la coordination de TORRES (O.), © Ed. Economica, Paris, 1998, pp. 105-120.

<sup>(5)</sup> Voir: BELLETANTE (B.), LEVRATTO (N.), PARANQUE (B.), op.cit, pp 377-378.

<sup>(6)</sup> Ibid, pp. 350-393.

<sup>(7)</sup> Voir: STEPHANY (E.), op. cit, p. 111.

<sup>(8)</sup> Voir: BELLETANTE (B.), LEVRATTO (N.), PARANQUE (B.), op.cit, pp. 350-393.

<sup>(9)</sup> Ibid, pp. 410-418.

C'est un comportement financier qu'adoptent les propriétaires de PME-PMI qui ont un niveau de prise de risque élevé. Qui plus est, ces propriétaires privilégient le développement de leur entreprise dans le long terme au dépend de la réalisation de profits dans le court terme. Pour concrétiser cet objectif, cette catégorie de propriétaires-dirigeants n'hésite pas à réaliser au sein de leur entreprise les changements qui s'imposent, comme le recrutement de compétences, le renoncement au pouvoir de décisions au profit de managers compétents, etc.

#### **6: l'internationalisation des PME-PMI**

Le monde économique d'aujourd'hui se présente sous forme d'un système unifié, dont les composantes sont en inter-influence. Les entreprises, moteurs de l'activité économique, ne peuvent faire exception à ce principe d'interinfluence. Celles-ci voient la plupart de leurs domaines d'activité stratégiques, prendre la dimension internationale ou, du moins, continentale<sup>(1)</sup>.

Si, en terme d'historicité, « l'activité internationale est déjà ancienne [...] »<sup>(2)</sup> pour les PME-PMI, cette question ne se pose pas aujourd'hui de la même façon avec laquelle elle s'est posée dans le passé. En effet, avec la segmentation des marchés<sup>(3)</sup>, due au caractère de plus en plus personnalisé de la demande, et la concurrence sur les marchés intensifiée par le phénomène de mondialisation, les PME-PMI ne peuvent aujourd'hui qu'être «... gagnées par l'internationalisation »<sup>(4)</sup>, à défaut de quoi elles vont se voir cantonnées dans des activités à faible valeur ajoutée.

Pour une partie importante des PME-PMI, le pari de leur internationalisation est déjà gagné : dès le début des années 80, est déjà « plus de 100 PME-PMI Françaises se sont hissées au rang de leaders mondiaux dans leur spécialité [...] »<sup>(1)</sup>.

Deux éléments nous paraissent être fondamentaux pour la compréhension du phénomène d'internationalisation des PME-PMI, à savoir : les déterminants de l'internationalisation des PME-PMI et les formes d'internationalisation des PME-PMI.

#### **6.1) les déterminants de l'internationalisation des PME-PMI**

Nous pouvons faire la distinction entre deux groupes de déterminants d'internationalisation des PME<sup>(4)</sup> : les déterminants généraux qui peuvent motiver indistinctement les PME-PMI et les grandes entreprises et les déterminants spécifiques aux PME-PMI.

##### **6.1.1) les déterminants généraux**

Les principaux déterminants généraux sont la technologie, les conditions particulières de la demande et le marché.

**6.1.1.1) la technologie :** l'avance technologique est l'un des principaux déterminants d'internationalisation des entreprises. Celle-ci est, dans ce cas, un moyen d'exploitation à plus grande échelle spatiale d'un avantage compétitif.

**6.1.1.2) Les conditions particulières de la demande :** quand la demande exprimée au niveau d'un marché étranger est homogène avec la demande domestique satisfaite par une entreprise donnée, et lorsque l'exploitation de ce marché étranger peut être rentable pour l'entreprise en question, alors celle-ci va procéder à son internationalisation en vue d'agrandir ces parts de marché.

**6.1.1.3) Le marché :** l'entreprise peut procéder à son internationalisation dans l'objectif de dépasser les barrières à l'entrée de nature douanière érigées au niveau d'un marché extérieur, et ce par l'implantation directe.

##### **6.1.2) Les déterminants spécifiques**

Il y a deux types de déterminants spécifiques de l'internationalisation des PME-PMI, à savoir l'internationalisation des PME-PMI comme réponse à la décentralisation du donneur d'ordre et l'internationalisation de celles-ci par le moyen des politiques publiques incitatives.

<sup>(1)</sup> Voir : ALGO : « PMI : vers la compétitivité globale », Editions Economica, 1989, p. 69.

<sup>(2)</sup> Voir: BUCAILLE (A.), DE BEAUREGARD (B-C.), « PMI : enjeux régionaux et internationaux », OCDE, 1987, p. 115.

<sup>(3)</sup> Voir: ALGO, op. cit., p. 69.

<sup>(4)</sup> Voir: MARQUIS (F-X.), op. cit., p. 56.

<sup>(1)</sup> Voir: BUCAILLE (A.), DE BOUREGARD (B-C.), op. cit., p. 164.

Dans le premier cas, lorsqu'une grande entreprise décide, pour une question de niveaux de salaires, de délocaliser des activités qui, jusque-là, étaient sous-traitées par les PME-PMI nationales, celles-ci vont, elles aussi, s'internationaliser en vue de récupérer les activités de sous-traitance perdues au niveau national.

Dans le deuxième cas de figure, l'internationalisation des PME-PMI représente une stratégie de développement international pour, en partie du moins, l'exploitation des politiques incitatives de type public.

## **6.2) Les formes d'internationalisation des PME-PMI**

Il existe, pour les PME-PMI, deux formes d'internationalisation distinctes: la forme traditionnelle et la forme moderne.

### **6.2.1) La forme traditionnelle d'internationalisation : l'exportation**

L'exportation est la forme d'internationalisation la plus utilisée par les PME-PMI. En 1981 déjà, il y eut en France environ 9000 PME-PMI qui réalisèrent près de 20% leur chiffre d'affaires global par l'exportation et 10 000 PME-PMI qui eurent un taux d'exportation supérieur à 5% de l'ensemble des ventes<sup>(1)</sup>.

Les principaux secteurs qui furent à l'origine de ces exportations sont, successivement, les biens de consommation courante, les biens intermédiaires et les biens d'équipement ménager.

Quant à l'importance de la contribution de chaque PME-PMI à ses exportations, elle fut proportionnelle à l'importance de la taille de l'entreprise.

Mais ces résultats ne sont pas toujours évidents ; en Italie<sup>(2)</sup>, par exemple, ou les PME-PMI ont réalisé en 1988 40% des exportations nationales ; on constate aussi que, d'une part, ce sont plutôt les produits alimentaires, les produits en textile, les produits d'habillement, les chaussures, les meubles et les produits en cuir qui furent à l'origine de ces exportations et, d'autre part, il n'y eut aucune corrélation de proportionnalité entre la part de chaque PME-PMI dans ces exportations et la taille.

### **6.2.2) Les nouvelles formes d'internationalisation des PME-PMI**

A coté du procédé d'internationalisation par l'exportation, les PME-PMI ont, depuis la fin des années 80, exploité de nouvelles formes d'internationalisation : de la cession de brevets et licences, en passant par la jointe venture, des alliances avec les entreprises locales jusqu'à l'implantation directe par la création de filiales, toutes ces formules ont été utilisées avec succès par les PME-PMI ; c'est le cas de l'hypo-groupe Pel-Jep<sup>(3)</sup> de 380 employés spécialisée dans la fabrication d'engins compacts de terrassement qui est devenu leader en Europe et l'un des premiers au monde grâce à la création de filiales à l'étranger, la réalisation d'alliances avec les entreprises étrangères concurrentes et le recours à la sous-traitance à l'échelle internationale, de pas moins de 20 PME allemandes<sup>(1)</sup> qui ont arraché la première place du « podium mondial » durant la première moitié des années 90, et ce par la création de filiales aux Etats-Unis, en Europe et en Asie...

Enfin, dans l'étude qui a porté sur 845 PMI françaises, réalisée par ALGO en 1989<sup>(2)</sup>, on a déduit l'existence d'une relation de proportionnalité entre le niveau d'internationalisation des PME et leur niveau de croissance et de développement. Ceci est d'une part, d'autre part les principes de progression dans le processus d'internationalisation des entreprises, à savoir l'exploitation de marchés étrangers d'une manière séquentielle et la préférence, à chaque étape nouvelle d'internationalisation, donnée pour le pays ayant plus de proximité géographique et culturelle avec le Pays d'origine sont bien respectés par les PMI françaises ayant atteint le stade avancé d'internationalisation.

## **7: La flexibilité des PME-PMI**

Nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper -et son évocation très répéter dans les analyses économiques aussi bien de type macro-économique que de type micro-économique est là pour persuader les non-spécialisés dans le domaine- que la flexibilité et l'adaptabilité « sont les premiers atouts de compétitivité [...] »<sup>(3)</sup> des PME-PMI.

(1) Voir: ALGOE, op. cit., p. 90.

(2) Voir: ALGOE, op. cit., p. 90.

(3) Voir: PUTHOD (D.), op. cit., pp. 101-103.

(1) Voir: SIMON (H.), op. cit., p. 53.

(2) Voir: ALGOE, op. cit., pp. 82-97.

(3) Voir: MALSOT (J.), PASSERON (H.), op.cit., p. 65.

La flexibilité peut être définie comme étant « [...] l'aptitude d'un système ou sous-système à réagir à diverses perturbation »<sup>(4)</sup>. Etant donné qu'une entreprise est un ensemble d'éléments en interaction et que les perturbations venant de l'extérieur au système, étant multiformes, peuvent affecter un ou plusieurs niveaux de celle-ci, on peut donc faire la distinction entre plusieurs formes de flexibilité. Celles-ci, dans le cas de PME-PMI, sont au nombre de sept et sont les suivantes :

#### **7.1) La flexibilité technologique**

La flexibilité technologique est liée aux machines utilisées dans le processus de production. Pour permettre à l'entreprise de répondre efficacement (en terme de qualité, de quantité et de temps) aux variations quantitatives et qualitatives de la demande, celles-ci doivent être polyvalentes, c'est-à-dire être capable, après un simple réglage externe subi, de passer d'un type de production à un autre.

Cette forme de flexibilité est principalement nécessaire pour les PME-PMI qui font de la diversification et (ou) de la différenciation.

#### **7.2) La flexibilité de la main- d'œuvre**

La flexibilité de la main-d'œuvre se mesure par l'aptitude des travailleurs à prendre en charge efficacement plusieurs postes de travail.

#### **7.3) La flexibilité temporelle**

La flexibilité temporelle permet à la PME-PMI de réaliser le juste à temps dans la production en adaptant la durée et le temps de travail au niveau de chaque poste aux besoins exprimés au niveau du poste qui est situé en amont. Cette flexibilité se réalise concrètement par des moyens divers, comme les horaires de travail flexibles, les heures supplémentaires et l'utilisation du travail à domicile. Ce type de flexibilité est, notamment, nécessaire pour les PME-PMI qui réalisent la compétitivité globale (par le prix, par la qualité et par le temps).

#### **7.4) La flexibilité des charges sociales et fiscales**

Ce niveau de flexibilité exprime l'aptitude de l'entreprise à ramener les charges sociales et fiscales à un niveau acceptable. Ceci peut se réaliser soit par une politique rationnelle de l'Etat et des collectivités locales vis-à-vis des PME-PMI, en appliquant des exonérations fiscales, soit par l'entreprise elle-même, en contournant ces charges par le recours à la sous-traitance. Cette forme de flexibilité est d'une importance capitale pour la survie des PME-PMI qui sont dans des secteurs d'activité à faible rentabilité et pour celles qui subissent une concurrence internationale.

#### **7.5) La flexibilité organisationnelle**

Cette autre acception de la flexibilité renvoie au degré de souplesse de l'organisation, c'est-à-dire à son aptitude d'adaptation aux nouveaux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Le besoin de flexibilité organisationnelle est particulièrement ressenti dans les cas où l'entreprise réalise la production par projet, fait de l'innovation on passe d'un stade de développement du processus de production à un autre.

La réussite de la mise en place de la flexibilité organisationnelle par une PME-PMI dépend de l'existence en son sein d'un travail de formation de la main-d'œuvre pour la logique du « turn-over » avec des mécanismes d'accompagnement conséquents (cercles de qualité, développement de la politique de travail en groupe, etc.). Cette forme de flexibilité est importante en ce sens que, non seulement elle permet de satisfaire immédiatement les nouveaux besoins en main-d'œuvres sans que cela soit accompagné d'une augmentation des charges salariales de l'entreprise, mais aussi elle constitue un moyen le plus efficace pour le développement de la qualité, de l'innovation, de la variété et de la différenciation.

#### **7.6) La flexibilité de la rémunération**

Le sens de la flexibilité de la rémunération renvoie au principe d'assujettissement de la variation du niveau des salaires aux variations macro-économiques (croissance/récession, inflation/déflation) et micro- économiques (niveau de profit et de productivité).

Cette forme de flexibilité est utile pour toute les PME-PMI, et plus particulièrement pour les PME-PMI qui subissent une concurrence par les prix.

#### **7.7) La flexibilité juridico-contractuelle**

Cette forme de flexibilité traduit le niveau d'indépendance de l'entreprise dans sa politique de recrutement et de décretement par rapport aux contraintes juridico-contractuelles internes et externes.

<sup>(4)</sup> Voir: BOYER (R.) (S/D de), « La flexibilité du travail en Europe », © Ed. La Découverte, Paris, 1987, p. 240.

La flexibilité juridico-contractuelle offre à l'entreprise la possibilité d'annuler l'impact des variations cycliques de la demande du marché ; elle est, par conséquent, essentiellement utile pour les PME-PMI qui subissent cette variation et qui font face à une concurrence par les prix.

Bien que la flexibilité est présentée comme étant l'élément principal qui donne avantage aux PME-PMI : elle leur permet, entre autre, de compenser l'avantage des économies d'échelle propre aux grandes entreprises<sup>(1)</sup>, ces petites et moyennes entreprise doivent être prudentes dans l'exploitation de cet avantage. En effet, trop de flexibilité a aussi des inconvénients, notamment la réduction des capacités d'innovation et de réactivité<sup>(2)</sup>.

Néanmoins, la flexibilité au niveau de l'entreprise, quant elle est secondée par la flexibilité territoriale, joue plutôt un rôle permissif pour l'innovation et la réactivité<sup>(3)</sup>.

### **8: L'utilisation de l'information scientifique et technologique**

Face à l'intensification de la concurrence et au besoin de différenciation exprimé par la majorité des consommateurs, l'innovation est devenue pour une PME-PMI non seulement une option parmi d'autres, mais un « [...] des passages obligés vers la performance »<sup>(4)</sup>.

L'innovation se réalise concrètement par un processus de collection, de filtration, d'analyse et de transformation de l'information scientifique et technologique en vue de réaliser un nouveau produit ou un nouveau procédé<sup>(5)</sup>.

Ainsi, l'information scientifique et technologique, qui n'est qu'un ensemble de données organisées expliquant l'état actuel d'une technologie ou présentant la trajectoire d'évolution de celle-ci, est au centre de l'activité d'innovation<sup>(1)</sup>.

L'utilisation de ce type d'information par l'entreprise à deux finalités principales, à savoir :

- adapter l'entreprise au niveau de développement technologique de ces concurrents ; ici, l'objectif est de ne pas se laisser devancer technologiquement par les concurrents<sup>(2)</sup> ;
- créer un avantage concurrentiel par l'innovation ; l'objectif dans ce cas est de se « [...] démarquer des concurrents »<sup>(3)</sup>.

Si l'importance de l'information scientifique et technologique apparaît, ainsi, certaine, sa mise en valeur efficace n'est pas toujours évidente. En effet, pour que l'information scientifique et technologique soit utilisée d'une façon profitable, les PME-PMI doivent être dotées d'un système d'information efficace permettant la collecte, la sélection et la transformation de cette information en vue d'avoir un nouveau savoir-faire, et ce dans le temps requis et d'une façon adaptée aux besoins exprimés<sup>(4)</sup>. Pour ce faire, le système d'information de l'entreprise doit être en connexion avec toutes les sources d'informations utiles pour l'entreprise. Nous pouvons, grosso-modo faire la distinction entre deux grandes sources d'informations scientifiques et technologiques : les sources internes et les sources externes.

#### **8.1) Les sources internes**

Les sources d'information scientifiques et technologiques internes à l'entreprise sont assimilables, essentiellement, aux capacités internes de recherche-développement. Celles-ci permettent à l'entreprise d'avoir des moyens internes de filtrage, de traitement et d'adaptation de l'information aux besoins exprimés en matière d'innovation. Ces capacités internes de recherche développement dotent l'entreprise d'une information type privatif qui lui permet d'avoir un avantage concurrentiel.

Les enquêtes réalisées au près des PMI en 1989 ont révélées une nette corrélation entre l'effort de recherche développement en interne et la taille de la PMI : 82% des PMI de plus de 200 personnes ont déclaré avoir une activité de recherche développement en interne contre 57% pour les PMI ayant entre

<sup>(1)</sup> Voir: JULIEN (P-A.), « les PME : bilan et perspectives », Editions Economica, 1996, p. 58.

<sup>(2)</sup> Voir: VELTZ (P.), « Mondialisation, villes et territoires: l'économie d'archipel », © Ed. PUF, Paris, 1996, p. 233.

<sup>(3)</sup> Voir: GAFFARD (J-L.), « L'innovation et territoires en Europe », in « Les nouveaux espaces de l'entreprise », dirigé par SAVY (M.), VELTZ (P.), © Editions De L'Aube, Paris, 1993, p. 109.

<sup>(4)</sup> Voir: ALGOE, op. cit., p. 9.

<sup>(5)</sup> Voir: MARQUIS (F-X.), op. cit, p. 56.

<sup>(1)</sup> Voir: ALGOE, op. cit, p. 69.

<sup>(2)</sup> Voir: BUCAILLE (A.), DE BEAUREGARD (B-C.), op. cit, p. 155.

<sup>(3)</sup> Voir: MARQUIS (F-X.), op. cit

<sup>(4)</sup> Voir: BUCAILLE (A.), DE BEAUREGARD (B-C.), op. cit, p. 164.

50 et 200 employés et seulement 28% pour les PMI employant entre 20 et 50 personnes<sup>(1)</sup>. Cette corrélation a été vérifiée dans la même enquête à travers la comparaison des budgets de recherche développement aux niveaux des PMI: les PMI de moins de 50 personnes ont, comparativement aux autres PMI, un budget de recherche développement faible<sup>(2)</sup>.

Enfin, l'importance de la recherche développement en interne se révèle indéniable: l'enquête réalisée dans la région du Lac de Constance et dans la région de Bade-Wurtemberg montre que 50% des PME-PMI innovantes emploient entre 1 et 5 personnes spécialisées dans la recherche développement, et ce d'une façon permanente<sup>(3)</sup>.

## 8.2) Les sources externes

Les sources d'information externes à l'entreprise se subdivisent en deux sous-ensembles distincts, à savoir le système de recherche fondamentale et le système de recherche appliquée.

### 8.2.1) Le système de recherche fondamentale

Ce système est composé d'universités et de laboratoires de recherche publics, parapublics et privés. Dans le cadre de ce système, on réalise de la recherche fondamentale qui débouche sur la création d'une information de type générique et public. Générique parce qu'elle ne présente, par elle-même, aucun avantage concurrentiel et n'est adaptée à aucune entreprise d'une manière exclusive; publique, car toutes les entreprises peuvent y accéder pour l'exploiter.

L'enquête réalisée en 1992<sup>(4)</sup> portant sur les sources d'informations des PME-PMI de la région de l'Alsace (France) et de la région du Lac de Constance (Allemagne) révèle que, de l'ensemble des informations utilisées par ces PME-PMI, le pourcentage de l'information venant des organismes de recherche public et parapublic et des instituts de recherche est de l'ordre de 8% pour le cas de l'Alsace et 3% pour le cas du Lac de Constance. Cette timide exploitation par les PME-PMI de l'information produite par le système de recherche fondamentale peut être expliquée essentiellement par les coûts nécessaires pour l'adaptation de ce type d'information aux besoins de l'entreprise qui sont excessifs pour une PME-PMI.

### 8.2.2) Le système industriel

Le système industriel est composé de clients, de fournisseurs, de concurrents, de donneurs d'ordres, de districts industriels, de consortiums d'entreprises et de groupements d'entreprises à but technologique. Ce système permet à l'entreprise qui y fait recours de bénéficier d'une exclusivité dans l'utilisation d'une technologie, et ce au moins pendant le lancement de celle-ci. Les statistiques suivantes<sup>(1)</sup> montrent toute l'importance du système industriel en tant que source d'informations scientifiques et technologiques pour les PME/PMI: au niveau de l'Alsace, les PME/PMI affirment que, de l'ensemble des informations utilisées, 13% ont été obtenues auprès des fournisseurs, 23% auprès des clients, 9% auprès des concurrents de la même branche et 10% auprès des entreprises affiliées; pour le cas des PME-PMI du Lac de Constance, les pourcentages sont successivement de l'ordre de 9%, 33%, 17% et 7%.

Il est important aussi de retenir que l'ensemble des PME-PMI innovantes alsaciennes, 31% ont affirmé avoir des relations de coopération pour la recherche développement d'une façon permanente et 34% ont déclaré avoir des relations de coopération occasionnelles. Pour le cas des PME-PMI du Lac de Constance, les pourcentages sont successivement de l'ordre de 37% et 41%. Si les PME-PMI « [...] sont peut-être plus que les grandes entreprises habituées à développer des pratiques de réseaux étoffés [...] »<sup>(2)</sup> c'est certainement, dans le cas de la coopération à but de recherche développement, et ce en vue de compenser la faiblesse des capacités de financement individuelles.

La relation d'échange d'informations entre les sources internes et les sources externes, qui paraît être indispensable<sup>(3)</sup> pour le développement équilibré de l'entreprise avec son environnement, ne se

(1) Voir: ALGOE, op.cit, p. 90.

(2) Ibid.

(3) Voir: HADVILLÉ (B.), HEAND (J.), HUMBERT (M.), "Technologie et performances économiques", © Ed. Economica, Paris, 1995, pp. 129-259.

(4) Ibid.

(1) Voir: HADVILLÉ (B.), HEAND (J.), HUMBERT (M.), op. cit., pp. 129-259.

(2) Voir: ALGOE, op.cit, p. 84.

(3) Voir: BOURGIN (F.), Développement local et innovation: le rôle des pouvoirs publics, in Problèmes Economiques n° 2661 du 19 avril 200, p. 25.

réalise pas nécessairement d'une façon directe. En effet, entre ces deux sources d'informations, il y a une multitude de cadres intermédiaires d'échange d'informations, comme les foires et expositions, les entreprises de conseils et les banques de données, qui sont plus efficaces et moins chères pour les PME-PMI.

Toujours dans le cadre de l'enquête précédemment citée<sup>(4)</sup>, on constate que, de l'ensemble des informations utilisées par les PME-PMI, la part des foires, d'une part, et des livres et expositions, d'autre part, sont respectivement de l'ordre de 16% et 10% en Alsace et de 12% et 1% au niveau du Lac de Constance.

Enfin, l'étude portant sur la compétitivité globale des PMI, réalisée par ALGOR en 1989<sup>(5)</sup>, a démontré l'existence d'une nette corrélation entre l'investissement de l'entreprise en information et recherche développement et l'importance de sa valeur ajoutée par emploi, de son pourcentage du chiffre d'affaires réalisé au niveau international, de son pourcentage du bénéfice net sur le chiffre d'affaires et de son engagement dans les relations de partenariat.

### Conclusion

Pour exposer une synthèse pouvant être un outil d'action efficace pour le développement de PME-PMI, nous pouvons, dans cette conclusion, faire le regroupement de ces entreprises en trois catégories aux-qu'elles correspondent trois ensembles principaux de facteurs de compétitivité intrinsèques.

La première catégorie est composée de PME-PMI ayant un propriétaire-dirigeant réactif, une stratégie survie-efficience et un marché de dimension locale au régionale.

La compétitivité de celles-ci est fondée sur:

- un propriétaire-dirigeant autoritaire qui, à base de son expérience, gère l'efficience et veille sur la conservation de la propriété dans le temps;
- une organisation unitaire où toutes les responsabilités se concentrent au niveau du propriétaire-dirigeant;
- une flexibilité de charges sociales, de rémunération, de durée de travail, et en matière de contrats juridiques;
- une culture de métier, de coordination et d'organisation;
- le financement par les moyens personnels et/ou l'exploitation d'un réseau familial ou amical;
- Un savoir-faire appris et enrichi sur le tas.

La deuxième catégorie regroupe les PME-PMI qui ont un propriétaire-dirigeant actif, une stratégie efficience-croissance et un marché de dimension nationale.

Ce type de PME-PMI réalise sa compétitivité grâce aux facteurs suivants:

- le propriétaire-dirigeant qui, par le moyen d'un capital d'expérience renforcé par un niveau de formation moyen, gère l'efficience et l'adaptation efficace de l'entreprise aux changements environnementaux;
- une structure organisationnelle mixte où les responsabilités sont réparties selon les compétences et l'importance du poste;
- une culture d'entreprise moyennement développée en interne;
- l'innovation qui se fait d'une façon sporadique et par intégration;
- la flexibilité moyennement développée dans son ensemble;
- le recours occasionnel aux moyens de financement externes en vue de combler l'insuffisance des moyens internes.

La troisième catégorie est constituée de PME-PMI qui se distinguent par un propriétaire-dirigeant proactif, une stratégie croissance-efficacité et un marché de dimension internationale. Les facteurs qui sont à l'origine de la compétitivité de ces PME-PMI sont:

- la conquête de marchés extérieurs;

<sup>(4)</sup> Voir: HADVILLE (B.), HEAND (J.), HUMBERT (M.), "Technologie et performances économiques", © Ed. Economica, Paris, 1995, pp. 129-259.

<sup>(5)</sup> Voir: ALGOE, op.cit., pp. 82-97.

- l'innovation technologique permanente qui se fait aussi bien par les moyens internes que par intégration;
- la flexibilité dans son ensemble très développée;
- une culture d'entreprise dans son ensemble très développée;
- un propriétaire qui, par son niveau d'ouverture réfléchi, intègre les compétences extérieures en vue de réussir la gestion du développement de l'entreprise;
- le recours intense aux sources de financement externes pour financer les projets de développement de l'entreprise, et ce au risque de perdre des parcelles de pouvoir;
- l'organisation en structures plates composées de cadres de coopération et de collaboration divers.

### Références bibliographiques

- AFPLANE, « Management de PME », Editions L'Harmattan, Paris, 1991.
- ALGO, « PME : Vers la compétitivité globale », © Ed. Economica, Paris, 1989.
- BELLETANTE (B.), LEVRATTO (N.), PARANQUE (B.), « Diversité économique et modes de financement des PME », © Ed. L'Harmattan, 2001.
- BERNARD (G-P.), DANIEL (J-P.), « L'entreprise et l'innovation », © Ed. Economica, Paris, 1992.
- BOURGIN (F.), Développement local et innovation : le rôle des pouvoirs publics, in Problèmes Economiques n° 2661 du 19 avril 200, p. 25.
- BOUTIN (A.), « Les PME et l'Europe », in « Les Euro-PMI », coordonné par PRAS (B.) BOUTIN (A.), © Ed. Economica, Paris, 1995.
- BOYER (R.) (S/D de), « La flexibilité du travail en Europe », © Ed. La Découverte, Paris, 1987. ALGO : « PMI : vers la compétitivité globale », Editions Economica, 1989.
- BUCAILLE (A.), DE BEAUREGARD (B-C.), « PMI : enjeux régionaux et internationaux », OCDE, 1987.
- BURETH (A.), LIERENA (P.), « L'industrie mécanique alsacienne, système local d'innovation ? » ; in les nouveaux espaces de l'entreprise, © Editions de l'Aube, Paris, 1993.
- DEBRAY (C.), LEYRONAS (C.), « Réseau et hypogroupes : l'émergence de pratiques managériales en PME », in « PME : de nouvelles approches », sous la coordination de TORRES (O.), © Ed. Economica, Paris, 1998.
- GAFFARD (J-L.), « L'innovation et territoires en Europe », in « Les nouveaux espaces de l'entreprise », dirigé par SAVY (M.), VELTZ (P.), © Editions De l'Aube, Paris, 1993.
- GUILHON (A.), « Vers une nouvelle définition De la PME à partir du concept de la profitabilité » ; in « PME : de nouvelles approches », sous la coordination de TORRES (O.), © Ed. Economica, Paris, 1996.
- HADVILLE (B.), HEAND (J.), HUMBERT (M.), « Technologie et performances économiques », © Ed. Economica, Paris, 1995.
- HAMPDEN-TURNER (H), « Culture d'entreprise : cercles vicieux ou vertueux », Editions du Seuil, Paris, 1992.
- HIRIGOYEN (G.), « Le financement des PME exportatrices en Europe », in « Les Euro-PMI », coordonné par PRAS (B.) BOUTIN (A.), © Ed. Economica, Paris, 1995.
- JULIEN (P-A.), « les PME : bilan et perspectives », Editions Economica, 1996, p. 58.
- LACHMAN (J.), « Financer l'innovation des PME », © Ed. Economica, Paris, 1996.
- MARQUAIS (F-X), « La technologie aux portes des PME », © Ed. L'Harmattan, Paris, 1996.
- MASLOT (J.), PASSERON (H.), « Compétitivité et stratégie financières », © Ed. Economica, Paris, 1996.
- MENET (G-J.), « L'économie italienne : les paradigmes d'une réussite », © Ed. DOC. Française, Paris, 1992.
- NATACHE (G.), « Utilisation de l'information et intégration de l'environnement par les PME-PMI », <http://www.agora21.org/bibliothèque.html>.
- PROBST (G-J-B.), MERCIER ( J-Y.), BRUGGIMANN (O.), RAKOTOBARISON (A.), « Organisation et management », Livre I (Structurer l'organisation), © Les Editions d'Organisation, Paris, 1996.
- PUTHOD (D), « L'alliance, une nouvelle option stratégique permettant contourner les dilemmes classiques de la PME », in « PME : de nouvelles approches », sous la direction de TORRES (O.) ; © Ed. Economica, Paris, 1998.
- RICHET (X.), « Economie de l'entreprise », © Ed. Hachette, Paris, 1994.
- SIMON (H.), « Les champions caches: fers de lance du succès des exportations allemandes », in « Les Euro-PMI », coordonné par PRAS (B.), BOUTIN (A.), © Ed. Economica, Paris, 1995.
- STEHANY(E), « Analyse de l'impact d'un financement par le capital risque sur l'organisation et le management de la PME », « in PME : de nouvelles approches », sous la coordination de TORRES (O.), © Ed. Economica, Paris, 1998.
- VELTZ (P.), « Mondialisation, villes et territoires: l'économie d'archipel », © Ed. PUF, Paris, 1996.

