



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# La PME : une gestion spécifique

M. Michel Marchesnay

## Résumé

La petite et moyenne entreprise requiert des critères de gestion spécifiques, qui tiennent compte de la très grande diversité de ces entreprises. Cette spécificité résulte tout d'abord du caractère global du système de gestion, qui exige d'analyser ensemble les buts, l'environnement, l'organisation et les activités, en dégagant des concepts reliant ces pôles. La spécificité est également due au rôle prédominant de l'entrepreneur. Bien des classifications existent. Nous proposons de distinguer l'entrepreneur préoccupé par une logique patrimoniale et celui préoccupé par une logique de flux.

## Abstract

The small and medium sized enterprise needs specific managerial criteria, taking account of the high level of diversity among those firms. That specificity results from the global character of the management system, needing to analyse together the goals, the environment, the organization and the activities, getting concepts connecting those poles. The specificity is also due the préminent role of the entrepreneur. Many classifications exist. It is suggested to make a distinction between the entrepreneur focusing on a patrimonial logic, and the other one focusing on a flow logic.

## Citer ce document / Cite this document :

Marchesnay Michel. La PME : une gestion spécifique. In: Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 11-17;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4231>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1991\\_num\\_206\\_1\\_4231](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4231)

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## LA P.M.E. : UNE GESTION SPÉCIFIQUE ?

Michel MARCHESNAY\*

### Résumé :

La petite et moyenne entreprise requiert des critères de gestion spécifiques, qui tiennent compte de la très grande diversité de ces entreprises. Cette spécificité résulte tout d'abord du caractère global du système de gestion, qui exige d'analyser ensemble les buts, l'environnement, l'organisation et les activités, en dégagant des concepts reliant ces pôles. La spécificité est également due au rôle prédominant de l'entrepreneur. Bien des classifications existent. Nous proposons de distinguer l'entrepreneur préoccupé par une logique patrimoniale et celui préoccupé par une logique de flux.

### THE SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISE : SPECIFIC MANAGERIAL ?

#### Summary :

*The small and medium sized entreprise needs specific managerial criteria, taking account of the high level of diversity among those firms. That specificity results from the global character of the management system, needing to analyse together the goals, the environment, the organization and the activities, getting concepts connecting those poles. The specificity is also due the proeminent role of the entrepreneur. Many classifications exist. It is suggested to make a distinction between the entrepreneur focusing on a patrimonial logic, and the other one focusing on a flow logic.*

Nous pouvons affirmer, au moins comme propos de départ, que les PME peuvent être bien gérées, mais qu'elles usent de techniques, de critères, de pratiques de gestion sensiblement différentes de celles des grandes entreprises. Mais il faut aller plus loin, et poser que, **plus l'entreprise est petite, plus sa compétitivité est conditionnée par l'adoption de règles de gestion spécifiques.**

En fait, on aura compris qu'il n'y a pas « la » PME, même s'il existe des institutions représentatives (CGPME, Chambre de Métiers, etc.). D'abord, nous savons que le tissu actuel des PME est soumis à un intense mouvement de transformation : des PME disparaissent, d'autres se créent, d'autres se transforment. Ensuite, la taille de ces PME est extrêmement variable... et relative. La littérature, comme les médias, nous parlent de PME de plusieurs milliers de personnes ! En fait, même si les

classements statistiques varient selon les pays et selon les professions, on peut classer les PME en trois catégories :

— les **toutes petites entreprises** (TPE) : de 1 à 10 personnes. Un nombre croissant de TPE prospèrent en dessous de cinq à sept personnes (sept étant un bon chiffre en dynamique de groupe). Se multiplient également les indépendants, réglementés ou non ;

— les **petites entreprises** (PE) : entre dix et cinquante personnes. Mais, dans nombre de secteurs (services) un effectif de vingt commence à poser des problèmes ;

— les **moyennes entreprises** (ME) : de cinquante à deux cents personnes. Mais, dans certaines activités (BTP par exemple), la structure de moyennes entreprises subsiste au-delà.

\* Professeur à l'Université de Montpellier, Directeur de l'Équipe de Recherche sur la Firma et l'Industrie (ERFI).

## UN SYSTÈME DE GESTION SPÉCIFIQUE

Tout système de gestion s'appuie, fondamentalement, sur quatre grands piliers.

### 1. Le sous-système de buts

Ces buts sont énoncés ou pratiqués par les dirigeants, les décideurs. Dans une très grande entreprise managériale, les buts de l'organisation, et les règles de fonctionnement des institutions concernées, s'imposent. Dans les petites entreprises, les buts des propriétaires-dirigeants traduisent leurs aspirations personnelles : si ces aspirations personnelles ne sont pas satisfaites, on peut dire que l'entreprise n'est pas efficace. Ce sous-système de buts est en relation avec les trois autres sous-systèmes : organisationnel, d'activités et d'environnement. Mais la nature des relations sera différente, selon que l'on a affaire à une entreprise de petite ou de grande dimension, la moyenne entreprise se trouvant dans une position intermédiaire.

Si l'on prend la **liaison buts-organisation**, l'adéquation entre les valeurs des dirigeants et celles des membres de l'organisation se réalise au travers de la notion de culture. Dans une petite entreprise, le propriétaire-dirigeant peut imposer (vision paternaliste) ses vues, ou se trouver en symbiose avec les collaborateurs (vision adhocratique). Dans une grande entreprise, ce que l'on appelle culture relève plutôt des valeurs véhiculées par l'organisation elle-même, pouvant aller jusqu'à son (ses) métiers et sa (ses) missions : la bureaucratie emporte la décision...

En ce qui concerne la **liaison buts-environnements**, on observe que la petite entreprise doit s'intégrer, se faire accepter : elle va donc adhérer aux valeurs, aux attentes de l'environnement sociétal et industriel. En revanche, la grande entreprise est en mesure d'imposer ses propres choix stratégiques, voire ses propres valeurs.

Enfin, la **relation buts-activités** : on fera observer que la grande entreprise est en mesure de planifier des objectifs, des choix d'activités, et de les mener à leur terme. Plus l'entreprise est petite, moins il y a de « plan » en ce sens. L'entrepreneur adapte l'évolution de ses activités de façon réactive, peut abandonner un produit au cours de son cycle de vie, ne cherche pas nécessairement à accroître sa part de marché.

Dans chacun de ces cas, l'entreprise moyenne adoptera une démarche intermédiaire, non dépourvue d'ambiguïté. Par exemple, le fait que le dirigeant d'une « grande » entreprise prétende imposer une culture d'entreprise (syndrome Bouygues), l'absence de planification stratégique, la difficulté à imposer ses buts, sont autant de symptômes d'une taille non maîtrisée.

### 2. Le sous-système organisationnel

Michel Kalika (1987) a étudié les structures de PME en s'appuyant sur une série de critères tirés des théories des organisations : standardisation des procédés, formalisation des procédures, décentralisation des décisions, séparation fonctionnelle, etc. Il souligne la diversité des situations possibles, et propose une typologie des PME qui s'est révélée féconde. Ce que nous pouvons en tirer, c'est que, plus l'entreprise est petite, moins il y a de formalisation, plus les décisions sont centralisées chez le dirigeant-pro-

priétaire. Plus on s'éloigne en taille, plus les aspects énoncés ci-dessus tendent à prendre le pas. Il en résulte des relations spécifiques avec les autres sous-systèmes de gestion.

Plus l'entreprise est petite, plus la relation culturelle est forte : les notions telles que le « moral », le « climat organisationnel », etc. recouvrent une réalité quotidienne forte. Au demeurant la volonté affichée des grandes entreprises de renforcer la culture passe par la recomposition, qui risque d'être artificielle, des petites organisations.

Dans une petite entreprise, il en résulte que l'identité de l'entreprise, vis-à-vis de l'environnement, est également forte -identité qui va de pair avec l'identification des acteurs à l'entreprise, et qui varie selon le style paternaliste ou adhocratique de leadership, largement lié, et aux buts du dirigeant, et à la nature des activités. En effet, celles-ci véhiculent un ensemble de savoir-faire (technique, commercial, logistique, de conception, etc.) impliquant des technologies appropriées, au double sens du terme, que l'on peut rassembler sous le vocable de « métier » de l'entreprise. Les activités rassemblent des produits fabriqués selon certaines technologies, et destinés à satisfaire certains besoins qui font l'objet d'une demande spécifiée sur un « marché ». Le métier correspond au « savoir-faire », la mission au « savoir-satisfaire » des besoins. Ce couple métier-mission doit être particulièrement bien délimité pour une petite entreprise : cette délimitation conditionne la compétitivité de l'entreprise, son avantage concurrentiel ; l'environnement perçoit celui-ci en terme d'image, plus ou moins favorable de l'entreprise, image qui contribue, avec l'effort de légitimation du dirigeant, évoqué plus haut, à asseoir l'intégration de la petite entreprise. Dès l'instant que l'entreprise atteint une taille suffisamment grande, elle est en mesure d'imposer sa propre image, et les problèmes d'identité comme d'intégration ne se posent plus dans les mêmes termes.

### 3. Le sous-système d'activités

L'analyse traditionnelle de gestion considère comme impérative la recherche d'une taille supérieure, axée sur trois arguments décisifs.

Le premier est celui des économies d'apprentissage et d'expérience. L'entreprise doit s'inscrire dans la durée, afin de bénéficier de l'expérience acquise dans une production donnée, ou sur un marché donné.

Le deuxième est celui des économies d'échelle. On doit d'ailleurs distinguer les effets d'échelle de courte période (recherche des séries optimales de production, de commande et de stockage) et de longue période (utilisation des procédés de production donnant le coût minimum).

Le troisième est l'argument des économies de variété, ou de champ. En diversifiant la gamme de production, on bénéficie d'avantages liés à la notoriété, à l'étalement des coûts fixes, à la prise de parts de marchés, etc.

Tous ces arguments peuvent être facilement retournés. En fait ils justifient *a posteriori* la stratégie adoptée par les grands groupes industriels dans les filières, ou les points de filière, où jouent les phénomènes de production et de consommation de masse. Cela signifie notamment que

nous sommes dans des activités arrivées à maturité. Reprenons les arguments *a contrario*.

Beaucoup d'activités ne bénéficient pas d'économie d'apprentissage ou d'expérience. Tel est le cas des activités hautement innovatrices, où le renouvellement est fréquent. L'argument de l'effet d'expérience n'a d'ailleurs été « expérimenté » que dans les industries d'assemblage (aéronautique), le Boston Consulting Group s'étant chargé de lui donner une valeur mythique, sans en expliquer clairement les tenants et les aboutissants.

Les effets d'échelle sont également très circonscrits. Les effets de courte période ne jouent que pour les séries longues de fabrication de produits standards : la révolution productique a contribué à mettre davantage en avant la flexibilité opérationnelle, et le primat des séries courtes. Les effets de longue période s'appliquent surtout aux industries de process, situées très en amont (ciment, chimie lourde, etc.).

Les effets de variété ne jouent que dans des activités arrivées à maturité, où la standardisation des procédés favorise la commercialisation de gammes de produits destinés à des segments bien délimités (exemple de l'industrie automobile). Mais les excès de la variété ont entraîné, on le sait, un recentrage sur les activités de base (Marchesnay, 1990). Nombre d'activités ont, en fait, débouché sur une « micro-segmentation » des marchés, d'où les économies d'échelle sont absentes. Pire, un nombre croissant de « micromarchés » révèlent, au regard des exigences du client, des déséconomies d'échelle : tel est le cas des marchés où le service fourni devient prédominant par rapport au produit offert.

En forçant le trait, on voit donc que la petite entreprise trouve un terrain favorable, pour autant qu'elle reste petite, dans les activités suivantes : déséconomies d'expérience (activités innovantes et créatrices), déséconomies d'échelle (activités à forte charge en services), déséconomies de champ (micro-marchés fortement segmentés). Il ne s'agit là que d'une position extrême. Nombre de PME se trouveront dans une situation intermédiaire. Mais nous pensons que le lecteur aura compris le sens de notre argumentation, selon laquelle la petite entreprise peut fort bien développer des activités où elle possède un avantage compétitif par rapport à la grande entreprise.

#### 4. Le sous-système environnemental

L'environnement de chaque entreprise peut se décomposer en environnement sociétal et environnement industriel. L'environnement sociétal véhicule des règles, des valeurs morales, des réglementations, des usages (des « *habitus* »). L'environnement industriel comprend plusieurs niveaux.

— L'« industrie », soit le regroupement d'activités au sein desquelles opère l'entreprise. M. Porter a donné une définition simple des acteurs concernés : les concurrents directs, indirects (entrants potentiels et substituts), les clients et les fournisseurs. Nous y ajouterions personnellement les institutions susceptibles d'émettre des réglementations, d'imposer des usages qui contribuent à réguler l'industrie. Cette industrie peut s'avérer plus ou moins complexe (le nombre d'acteurs y est plus ou moins important, et les interrelations plus ou moins nombreuses et

variées), plus ou moins accessibles (le niveau des barrières à l'entrée est plus ou moins dissuasif), plus ou moins turbulent (les modifications dans les technologies et dans les besoins satisfaits sont plus ou moins fréquentes, importantes et prévisibles).

La grande entreprise est souvent en mesure de façonner, par sa stratégie, la structure de son industrie. Elle gère la complexité, en organisant le réseau de relations intra-industrielles ; elle manipule le niveau des barrières à l'entrée, qui, contrairement à l'hypothèse « héroïque » de l'économie industrielle « structuraliste », ne sont pas une donnée externe. Elle maîtrise et conduit les turbulences, en planifiant autant que faire se peut le changement. La petite entreprise, on l'aura comprise, se trouve dans la situation inverse vis-à-vis de l'industrie. Plus celle-ci est complexe, facilement accessible, turbulente, plus la petite entreprise est vulnérable.

— La « filière » regroupe l'ensemble des acteurs qui assurent la chaîne de transformation et d'adjonction de valeur à un produit, ou un ensemble de produits liés ou interconnectés, depuis les stades initiaux jusqu'au stade final : les filières agro-alimentaires en sont une parfaite illustration. En règle générale, l'entreprise est surtout concernée par la relation avec ses clients et ses fournisseurs, encore que le développement des chaînes logistiques (Colin et Paché, 1989) élargisse le champ des acteurs liés de la filière. La relation essentielle est ici celle de la dépendance que nous avons décrite à plusieurs reprises (Marchesnay, 1988). Elle s'évalue à partir de la concentration d'un flux d'échange, de la possibilité de substitution de l'échangiste, du caractère essentiel de l'échange. Or, la grande entreprise est en mesure d'exercer des effets de dépendance sur les entreprises de la filière. En revanche, la petite entreprise aura souvent à pâtir de cette dépendance.

— Enfin, le marché sur lequel s'exerce la concurrence directe pourra se révéler plus ou moins agressif. On peut penser que lorsque l'entreprise se trouve dans une position concurrentielle vulnérable et dépendante, son comportement sera agressif. Toutefois, lorsque le marché révèle une forte institutionnalisation (usages importants, institutions représentatives fortes : cas de certains secteurs des Métiers), les petites entreprises sont susceptibles de s'organiser, soit en gérant les transformations et les adaptations de la filière (on songe à la filière fruits et légumes), soit en différenciant les activités et en segmentant les marchés.

#### UN SYSTÈME DE GESTION FINALISÉ PAR L'ENTREPRENEUR

Dire que l'entrepreneur, ou le propriétaire-dirigeant, joue un rôle déterminant dans la gestion de son affaire, c'est asséner un truisme. Aussi faut-il aller plus loin, et en déduire diverses conséquences moins simples qu'il n'y paraît.

Les études sur l'entrepreneuriat révèlent en effet une grande variété dans les types d'entrepreneurs. Les nombreuses enquêtes menées sur les créateurs, ou sur les chefs d'entreprise « installés », révèlent des différences sensibles.

Il résulte une multitude de classifications des entrepreneurs, désormais bien répertoriées. Pour notre part, nous

avons suggéré (Julien et Marchesnay, 1990) une classification simple en deux types d'entrepreneurs, chacun de ces deux types ayant, à notre sens, des caractéristiques claires en matière de comportement de gestion.

— *Le premier type est appelé « PIC »*

En effet, le souci de cet entrepreneur est en premier lieu, d'assurer la pérennité de son affaire (P). Il met l'accent sur la conservation et l'accumulation de son patrimoine. L'entreprise rentre dans le patrimoine personnel et familial, et il se doit de le gérer en « bon père de famille », pour reprendre l'expression du Code Civil. Il souhaite le transmettre à son ou ses enfants, ou le revendre à bon prix. En second lieu, le « PIC » est animé du souci de rester indépendant (I), l'indépendance se manifestant en termes de disposition de son patrimoine. En conséquence le PIC répugnera à augmenter le capital par apport d'associés extérieurs ; il répugnera également à s'endetter à long terme auprès des banques, pour autant que cet endettement permette au banquier d'exercer un droit de regard patrimonial (exemple : un prêt participatif). Le recours à l'autofinancement sera donc la règle, l'endettement l'exception. Enfin, la croissance (C) n'apparaît que comme une conséquence de la recherche de l'accumulation patrimoniale, elle n'est pas une fin en soi (contrairement à ce que laisse entendre une certaine imagerie), surtout si elle risque de mettre en cause l'identité patrimoniale.

Assez généralement, on observe que le « PIC » a plutôt une formation technicienne. Sa vision de l'activité est plutôt introvertie, et axée sur les problèmes de production. Son champ de vision externe reste étroite, il tend à fidéliser fortement ses relations avec les fournisseurs, les clients... et les confrères. C'est ainsi que l'activité commerciale de prospection reste sporadique (Marchesnay, 1990), comme le prouve l'absence de personnel commercial (assimilé à la livraison et à la logistique traditionnelle), et le peu de temps consacré apparemment à l'analyse du marché.

Ce type d'entrepreneur prospère dans les industries peu turbulentes, fortement accessibles, peu complexes. Leurs relations de filières sont bien établies, et ils compensent les risques de dépendance par la fidélisation. Leur avantage compétitif est fondé sur la maîtrise d'un métier, ce qui peut aboutir à un positionnement concurrentiel très favorable, dès l'instant où cette maîtrise peut entraîner, en termes de stratégie générique, (Marchesnay, Porter, 1990) soit un coût inférieur, soit, mieux, une différenciation positive de son activité, du fait de prestations plus attentives aux besoins du client, plus proches et plus interactives. Il est remarquable de constater que, contrairement, là aussi, à une imagerie trop répandue, c'est dans ce type d'activités, somme toute banales, que les chances de survie et de profit à long terme sont les plus grandes. Toutefois, on voit bien quels sont les écueils :

— tout d'abord, l'entreprise est souvent très vulnérable. Elle peut être en difficulté, dès l'instant que des concurrents plus agressifs pénètrent dans la place, dès l'instant que la turbulence s'accroît (changement des besoins ou des technologies), dès l'instant que la complexité des relations entre acteurs n'est plus maîtrisée. L'absence de

veille commerciale devient alors un facteur d'aveuglement, et l'entrepreneur n'a pas les capacités de réaction qui lui permettraient de s'adapter aux nouvelles conditions de l'industrie ;

— en second lieu, l'entreprise risque d'être dépendante de ses clients et/ou de ses fournisseurs, et, en conséquence, de leurs propres visées stratégiques. Les contrats d'exclusivité et de sous-traitance sont rarement signés pour l'éternité... Dans ces conditions, la petite entreprise risque de voir une partie de sa valeur « extorquée » par le partenaire, au travers de la relation de transaction (Mahé de Boislandelle, 1989 ; Marchesnay, 1990) ;

— en troisième lieu, le comportement du chef d'entreprise est fondamentalement paternaliste, voire égocentrique. Le risque majeur est ici celui de la transmission de pouvoir ; or, l'éducation accrue, l'opposition au père, pour les enfants, ou le professionnalisme, pour l'éventuel repreneur, suscitent d'inévitables conflits de conception de la stratégie... dont beaucoup de PME ne se remettent pas ;

— en quatrième lieu, le processus d'élaboration de la stratégie se fait en dehors de toute procédure, comme on l'a déjà dit (Chicha, Julien, Marchesnay, 1990). D'après nos observations, le « PIC » est plutôt de tendance réflexive (il mûrit longuement la décision, par exemple l'achat d'un gros matériel). Sa stratégie est de type gradualiste (« incrémentale »), car elle s'élabore progressivement au fur et à mesure des décisions prises ; ce gradualisme se rattache à un comportement plutôt réactif, dans la mesure où le chef d'entreprise prend conscience d'un problème, à la suite d'un « incident » quelconque avec l'environnement (perte d'un client par exemple), et réagit en conséquence. Comme nous l'avons signalé, ce type de processus stratégique est dangereux, dès l'instant que des perturbations quelconques surviennent dans l'environnement ;

— en cinquième lieu, le chef d'entreprise « PIC » est mû par une vision globaliste de son entreprise. On devine qu'il est fortement centralisateur. Les informations remontent à lui, et il prend la plupart des décisions. Ce système d'information et de décision peut convenir aux structures simples, lorsqu'une fonction prédomine : fonction commerciale dans la distribution, fonction de production dans l'agriculture ou l'industrie. Mais, dans la plupart des industries, les bases de la valeur ajoutée ont profondément évolué. Dans la « chaîne de valeurs », au sens de Porter, l'activité de transformation est progressivement supplantée par d'autres fonctions-clés : commercialisation, conception de produits, de procédés, logistique, administration, etc. Or, dans la petite organisation, le système de gestion est un tout interactif. D'une part, les trois niveaux (finalisation, administration-coordination, opération-exécution) verticaux interagissent (tout problème est susceptible d'avoir l'un des trois niveaux : songeons au « lâchage » d'un gros client). D'autre part, les différentes fonctions horizontales sont étroitement imbriquées. Il en résulte que le chef d'entreprise PIC risque de ne pas être en mesure de maîtriser tous les aspects du système de gestion, et de ne pas percevoir la profondeur de certains changements externes.

— *Le second type d'entrepreneur est appelé « CAP »*

Par opposition au « PIC », le « CAP » est intéressé au premier chef par les activités en croissance (C), sinon par la croissance de ses activités... : entendons que, lorsque l'activité commence et entre dans la phase de maturité, il s'agit alors d'exercer les effets cités plus haut (expérience, échelle, champ), si l'on veut valoriser le capital. Le « CAP » est avant tout motivé par les « coups » (il est voisin de l'entrepreneur « opportuniste », opposé à l'entrepreneur « artisan » par Norman Smith). Il s'agit de trouver des activités susceptibles de permettre l'obtention de profits élevés, avec des risques élevés (le « CAP » est un « gambler », un joueur). Ainsi, le « CAP » change-t-il souvent d'activité, est-il mobile (quitte à céder son affaire quand elle est en passe de se stabiliser, de rentrer dans une phase d'exploitation « intensive », selon l'expression des théoriciens de la régulation. Sans doute, laisse-t-il la place à des « PIC »... Mais lorsqu'un « CAP » veut succéder à un PIC dans un même type d'affaires, on conçoit que la transmission risque d'être explosive : nous avons exposé une telle situation dans nos ouvrages de stratégie et de cas de stratégie (Marchesnay, 1990 ; ERFI, 1988).

Par ailleurs, le « CAP » est avant tout guidé par la recherche d'autonomie. Ceci n'est pas très original : cette préoccupation vient en tête des mobiles de la création ou de la reprise d'affaire, de façon constante. Mais, si le « PIC » recherche avant tout une indépendance patrimoniale, le « CAP » recherche l'autonomie de la décision, et, en particulier, une « discrétionnarité » dans l'affectation des dépenses. Il en résulte qu'il ne répugne pas, loin s'en faut, à s'endetter, voire à faire participer des personnes extérieures à son capital, pour autant qu'il garde la discrétionnarité des décisions, l'autonomie (A) de gestion. Ceci apparaît cohérent avec la primauté accordée au revenu sur le capital.

Enfin, le « CAP » n'est intéressé à la pérennisation de son affaire (P) pour autant que celle-ci se justifie par l'obtention de revenus plus « maximisants » (en termes espérance-variance) que « satisfaisants » (à long terme). Le « CAP » est donc plus mobile, plus individualiste aussi. Toutefois, rien n'interdit (!) que le « CAP » ne se transforme en « PIC », s'il est en mesure de protéger son marché, de se rendre peu vulnérable (industrie devenue peu accessible, peu turbulente, peu complexe, ou à complexité maîtrisée -par exemple par des effets de dépendance).

Le style de management et de leadership du « CAP » sont axés davantage sur l'intégration que sur la différenciation : entendons qu'il recherche l'adhésion (Mintzberg parle de « style adhocratique »), la participation, l'implication (engagement organisationnel) des membres de l'organisation. L'activité de veille, technologique et commerciale, rendue plus indispensable dans les activités d'élection du « CAP », doit être le fait de tous. Le système d'information est plus complexe, plus diversifié, avec tous les problèmes que cela implique, dans de telles organisations. En particulier, la séparation entre décisions ou problèmes « stratégiques » et « opérationnels » est souvent impossible à opérer, dans la mesure où la nature des activités manifeste une très grande fluidité. La recherche de la flexibilité ressortit de l'impératif catégorique !

Au total, nous voyons que l'aphorisme, selon lequel le rôle du chef d'entreprise est déterminant dans le système de gestion des PME, mérite quelques nuances. Il va de soi que les deux types idéaux que nous avons mis en exergue ne se retrouvent pas dans la pratique sous leur forme extrême (encore que nous ayons eu l'occasion d'en rencontrer à l'état quasi-caricatural). Le type « PIC » ou « CAP » doit notamment être recoupé avec quelques variables contingentes, qui viennent en nuancer le portrait :

— l'influence du milieu social d'appartenance ;

— l'influence du niveau et de la nature de l'éducation, ainsi que de l'expérience antérieure. On fait ainsi apparaître le degré d'intérêt manifesté à l'égard des différentes fonctions de gestion (un « PIC » ayant une expérience de vendeur sera davantage tourné vers les problèmes commerciaux). Lorsque la formation et l'expérience sont très « pointues », ou très fonctionnelles, le chef d'entreprise sera davantage conduit, incité, à externaliser certaines fonctions, même fondamentales : un « commercial » hésitera moins à sous-traiter la fabrication, un « productif » aura tendance à s'adresser à des multicartes et des réseaux de distribution extérieurs, etc. De même, l'expérience en opérationnel conduira à externaliser les fonctions administratives (comptabilité, gestion de personnel, etc.). En revanche, une expérience en position fonctionnelle prédisposera à l'internalisation des fonctions « logistiques », au sens de Porter. Ainsi, cette variable vient-elle interférer avec le profil « PIC » (qui tend à gonfler le patrimoine en internalisant les actifs, matériels davantage qu'immatériels) ou « CAP » (qui tend à externaliser ce qui n'accroît pas la valeur ajoutée immédiate) ;

— l'influence des variables psychologiques : besoins de réalisation, de pouvoir et d'affiliation ; aptitude au commandement et à l'animation, etc.

Mais, à côté du profil de l'entrepreneur, les caractéristiques de l'environnement se conjuguent pour évaluer les conditions de succès de tel ou tel système de gestion de la PME.

## UN SYSTÈME DE GESTION OUVERT SUR L'ENVIRONNEMENT

La caractéristique majeure de la grande entreprise est que sa compétitivité repose sur un pouvoir de marché (plus largement, d'un « pouvoir d'environnement »), impliquant l'intégration croissante d'activités en son sein. On passe de la « firme », au sens de Coase (internalisation de transactions relatives à une activité), à « l'hyper-firme », ou à la forme M. de Williamson (internalisation d'un ensemble d'activités et de fonctions, privilégiant les transactions internes) (Marchesnay, 1990). En revanche, la petite entreprise dégage ses bases de compétitivité propres en accroissant ses transactions avec l'extérieur : elle devient « espace de transactions » (Marchesnay, 1990 ; Marchesnay et Julien, 1990), ses frontières se diluent, du fait de forces centrifuges, quand la dilution des frontières de l'hyperfirme résulte de forces centripètes (Dupuy, 1975).

Ces relations spécifiques avec l'environnement se sont trouvées accrues par plusieurs phénomènes. Les entreprises qui se créent sont de plus en plus petites. Cela peut tenir à la faiblesse des moyens en capital disponibles.



Mais cela peut venir aussi du poids des actifs immatériels, qui va croissant, du fait de l'évolution des activités, davantage « brain using », que « sweat needing ». Cela peut également résulter de l'étroitesse croissante des marchés desservis, du fait de la segmentation, de l'exigence croissante de la clientèle en matière d'adéquation du couple-service. Par ailleurs, les services et activités offerts par l'environnement sont de plus en plus performants, et les coûts de transaction externes s'abaissent par rapport à ceux de la transaction interne. Rappelons comment Williamson analyse les avantages comparés de la transaction interne et externe (Marchesnay, 1990). Pour cet auteur, la transaction se fait en fonction de deux déterminants (nous prendrons l'exemple d'un service « de faire » -la restauration- et « de conseil » -l'étude de marché-) :

- la spécificité de l'activité (l'« idiosyncrasie », impliquant des actifs spécifiques (matériels ou immatériels : matériel de cuisine, expertise commerciale), pour lesquels peuvent exister les économies d'apprentissage, d'échelle et/ou de champ ;

- l'incertitude de la transaction, concernant le résultat attendu, le coût de la prestation, la confiance mutuelle (l'« opportunisme ») des parties : qualité de la restauration, exploitation de l'étude de marché, par exemple. Des dispositions contractuelles (qui seront sans doute préparées... avec une société de conseil juridique) permettent de remédier éventuellement à ces incertitudes.

En tenant compte de ces éléments, auxquels il faut ajouter les coûts de prospection et de passation des contrats, il apparaît de plus en plus souvent avantageux, surtout dans les zones où se développent « beaucoup » d'entreprises recherchant ces créneaux d'activités (évitons de parler de réseaux...), d'externaliser des activités qui ne constituent pas une compétence distinctive de l'entreprise. Nous pouvons donc assister à l'éclosion spontanée, sous l'effet de l'attraction de marchés potentiels, d'entreprises offrant des services, mais aussi des activités de sous-traitance industrielle (englobant au demeurant une part croissante de services) (Fourcade, 1987 ; Fenneteau, à paraître).

Une telle constatation a conduit certains à évoquer le développement de réseaux. On a même vu des personnes bien intentionnées (venues généralement des directions techniques des Ministères...) envisager un développement régional planifié, en précisant quelle forme devait prendre le réseau, quelles activités devaient s'y développer. Il y a là quelque vue de l'esprit susceptible d'alimenter les réunions et colloques sur l'aménagement régional. Pour rester dans un registre plus sérieux, il convient de... définir ce que l'on entend par réseaux.

Le premier type de réseau est représenté par une firme leader, qui sous-traite un certain nombre d'activités de transformation, elle-même se contentant de l'assemblage, le plus souvent. Il y a généralement quasi-intégration, au sein où les entreprises sous-traitantes se retrouvent en situation de dépendance contractuelle. On pourrait parler de « réseau saturnien », en faisant allusion au projet Saturne de la General Motors, évoqué par Lorino, de regroupement de tous les sous-traitants sur un site unique.

Le second type de réseau est appelé district marshalien par les Italiens (RIPME, 1990). Il s'agit d'un ensem-

ble de petites et toutes entreprises spécialisées chacune sur un stade donné de traitement et de transformation d'un produit (exemple : la laine). Ces entreprises sont situées dans une région donnée (exemple : le Prato), souvent pour des raisons plus historiques qu'économiques : en particulier, la présence d'un « broker » (au sens de Miles et Snow), généralement un marchand ou un banquier, assure la pérennité de cette version du putting out system. On peut se demander si une version « high tech » du district n'est pas susceptible d'apparaître avec le développement des sites de recherche appliquée (de la Silicon Valley à Sophia Antipolis).

Ceci nous conduit à une troisième version du réseau : le processus « technopolarisé » (sur un site géographique privilégié), induit le développement de PME dans une zone « technopolitaine » (bénéficiant du « triangle d'or » - Université, Recherche, Industrie auquel il faut ajouter les aménités, ou externalités sociales), pour déboucher sur les pratiques « technopolistes » (exploitations des technologies). On sait que peu de « technopoles », en particulier en France, peuvent allier toutes ces composantes (Montpellier, par exemple, souffre de l'absence d'industries porteuses, si l'on prend le cas du site « Agropolis »). Par ailleurs, le problème majeur reste celui de l'articulation générale de la technopole : doit-elle, notamment, avoir une vocation généraliste, universelle, ou doit-elle se spécialiser ? Et selon quels critères (il suffit d'imaginer ce qu'aurait donné la spécialisation sur les critères des « industries d'excellence » des années 60...) ?

Le quatrième réseau résulte des pratiques de firmes. Pour éviter de passer des tailles critiques, tout en étendant ses activités, l'entreprise se développe en externalisant des fonctions ou des activités qui ne recèlent plus d'avantages compétitifs. On peut citer le cas des entreprises du textile (c'est pourquoi nous proposons l'appellation « réseau Cacharel »), qui se spécialisent dans la conception et le stylisme, externalisent la distribution (franchise) et la fabrication (sous-traitance, voire utilisation de l'essaimage).

Enfin, le cinquième type de réseau est constitué par les groupes de petites entreprises. Le développement, par rachat ou par création d'entreprises nouvelles, s'effectue, non par la croissance et la structuration (hiérarchie, découpage en fonctions, formalisation, etc.) de l'organisation, mais, au contraire, par adjonctions d'unités nouvelles, dans des activités liées ou non. On observe généralement un recentrage rapide vers le métier de base, ou une spécialisation sur une compétence distinctive, liée à la mission (Marchesnay, 1990) comme le montre le mode de développement de l'hypogroupe Altrad (Altrad, 1988). Cette émergence de petits groupes, organisés autour d'un noyau constitué de capitaux plus personnels que familiaux, avec toute la plasticité liée aux mobiles de l'entrepreneur « CAP », peut être considérée comme un trait marquant du système productif qui s'esquisse pour les années 1990.

## CONCLUSION

Ces derniers mots suffisent à souligner le caractère éminemment provisoire de ces propos d'étape.



Propos d'étape, dans la mesure où il semble bien que nous soyons au tout début d'une évolution structurelle du capitalisme. Certes, un certain nombre d'industries héritées de la troisième génération rentreront, si elles ne l'ont déjà fait, dans l'ère de la consommation de masse. Mais il est patent que les conditions de production (les normes, au sens des théories de la régulation) ont profondément évolué. La segmentation croissante des marchés, le besoin en services, aux entreprises comme aux particuliers, vont s'accroître. Or, la relation de service, comme la prestation de service, constitutifs de la servuction, sont des activités à rendement d'échelle rapidement décroissant, à performance donnée. En effet, la participation du client à l'élaboration du service modifie les conditions économiques de la transaction, problème que Williamson a large-

ment éludé dans son analyse de la transaction (Marchesnay, 1990).

Propos d'étape, également, dans la mesure où les recherches relatives à cette évolution de la PME en sont encore largement au stade exploratoire : mais l'intérêt scientifique pour la PME grandit. Plusieurs revues scientifiques se sont simultanément créées, confirmant cet engouement : **Revue Internationale PME** (que nous co-dirigeons avec Pierre-André Julien), revue italienne **Piccola Impresa**, revue irlandaise **Journal of Entrepreneurship**, revue hollandaise **Small Business Economics**, auxquelles il faut ajouter les revues existant de plus longue date aux États-Unis, au Canada. Nous avons par ailleurs lancé le projet d'un réseau francophone d'études et recherches sur la PME.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALTRAD M (1988). — **Stratégie de groupe**, Chotard, 1988.
- CHICHA J., JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1990). — Processus et procédures stratégiques dans les PME. In **Internationale Gewerbearchiv**, n° 3 (en allemand).
- COLIN et PACHE (1989). — **La logistique de distribution**. Chotard, 1989.
- DUPUY Y. (1975). — Essai de définition de groupe. Thèse, Montpellier.
- ERFI (1988). — **Cas et solutions de stratégie de PME**. Chotard, 1988.
- ERFI (1991). — **Cas et solutions de stratégies dans l'agro-alimentaire**. Chotard, à paraître.
- FENNETEAU H. (à paraître). — Les stratégies de partenariat. In **RIPME**, à paraître.
- FILION (1988). — The strategy of successful entrepreneurs in small business. University of Lancaster. **UMI Dissertation Information Service**, Bell and Howell Information Cy, 300 N. Zeeb Road Ann Arbor, Michigan, USA.
- FOURCADE C. (1987). — **Industries et régions**. Economica, ADEFI, 1987.
- GERVAIS M. (1990). — **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise**. Economica, tome 11.
- HOROWITZ J., PITOL-BELIN (1983). — **Stratégie pour la PME**. Mac Graw Hill, 1983.
- I.E.B.F. (1990). — **Les petites et moyennes entreprises**. Berger-Levrault, 1990.
- JULIEN P.A. (1990). — La petite entreprise comme objet de recherche. Communication au colloque ECT/GLYSI, Lyon, mai 1990 « **La PME comme objet de recherche** ».
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1989). — **La petite entreprise**. Vuibert, 1989.
- KALIKA M. (1987). — **Structures d'entreprises**. Economica, 1987.
- LORINO P. (1989). — **L'économiste et le manager**. La Découverte, 1989.
- MAHE de BOISLANDELLE (1989). — **Gestion des ressources humaines en PME**. Economica, 1989.
- MARCHESNAY M. (1988). — **La stratégie**. Chotard, 1988.
- MARCHESNAY M. (1990). — **Economie d'entreprise**. Eyrolles, 1990.
- MARCHESNAY M. (1990). — The small business as a transaction space (en collaboration avec P.A. JULIEN). In **Journal of Entrepreneurship**, vol. 2, 1990.
- MARCHESNAY M. (1990). — Sur le dynamisme des petites entreprises dans les pays industrialisés (en collaboration avec P.A. JULIEN). In **Piccola Impresa**, n° 2, 1990.
- MARCHESNAY M. (1991). — La transaction, outil d'analyse stratégique ? **Mélanges Pierre Lassègue**, Vuibert, 1991.
- MARCHESNAY (1990). — L'offre de services à la petite entreprise. In **Mélanges Guy Mériot**, à paraître.
- MARCHESNAY (1990). — La mercatique de la petite entreprise. In **RIPME**, vol. 3/4.
- MARCHESNAY (1991). — Les stratégies de spécialisation. In **Encyclopédie de la gestion**, Vuibert, septembre 1991.
- R.I.P.M.E. (1990). — Numéro spécial consacré aux districts italiens, 3/1990.
- SAPORTA B. (1986). — **Stratégie pour la PME**. Domat-Montchrestien, 1986.