

## **ECONOMIE D'ENTREPRISE**

### **LA STRATEGIE DES PME**

En France, les PME représentent 95 % des emplois et participent à hauteur de 54 % de la valeur ajoutée créée au niveau national. Longtemps délaissées par l'opinion publique, elles font preuve actuellement d'un regain d'intérêt pour les raisons suivantes :

- ◆ les grandes entreprises étaient considérées comme l'élément moteur de la croissance jusqu'au 1<sup>er</sup> choc pétrolier.
- ◆ les PME ont montré une capacité d'adaptation plus grande que les grandes entreprises dans les périodes de crise.
- ◆ Elles ont moins licencié et ont créé parfois des emplois.

Selon la définition de l'INSEE, les petites et moyennes entreprises (PME) sont des entreprises dont la taille définie par un ensemble de critères, dont essentiellement le nombre de salariés, ne dépasse pas certains seuils. Les autres critères de taille utilisés sont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan, et on utilise parfois un critère d'indépendance s'exprimant sous la forme de non-appartenance à un groupe trop important.

Les seuils retenus, et en particulier le seuil du nombre de salariés, sont variables suivant les pays et l'objet de la définition : application d'une réglementation ou calcul de statistiques. En France, il n'existe pas de définition officielle unique, mais on utilise le plus souvent dans les statistiques soit le seuil de 250 salariés, soit celui de 500 salariés. Quant au critère d'indépendance, s'il existe un accord général sur le fait qu'une PME ne doit pas appartenir à un grand groupe, il est toutefois difficile à mettre en œuvre au niveau des statistiques.

L'Union Européenne a adopté une recommandation sur la définition des PME (en 1996, actualisée en mai 2003). Les PME sont constituées des entreprises qui occupent moins de 250 salariés et dont :

- soit le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros
- soit le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros

La stratégie, définie par Chandler, est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre.

Aussi il apparaît nécessaire aux PME d'adopter une stratégie propre, cherchant à concilier les buts des dirigeants avec les caractéristiques de l'environnement et de l'activité.

Du fait de leurs caractéristiques, se pose le problème de savoir quelle(s) stratégie(s) peuvent adopter les PME pour rester pérennes . Dans une première partie, nous examinerons les caractéristiques d'une PME. Puis dans une deuxième partie, nous étudierons deux exemples de stratégie particulièrement adaptés aux PME.

## **I. CARACTERISTIQUES DES PME**

Les PME présentent de nombreuses spécificités. Du fait de leur taille, elles ont une structure souple, mais sont souvent dépendantes de leur environnement et ont une activité vulnérable. Par ailleurs, la plupart des dirigeants de PME privilégient l'indépendance et la pérennité de leur entreprise à sa croissance.

Avant de déterminer une stratégie, la PME se doit, comme la GE, d'établir un diagnostic externe et interne qui lui permettra d'identifier des opportunités de développement ou au contraire des menaces. Cette démarche permettra à la PME de dégager ses caractéristiques à savoir ses forces et faiblesses.

### **A. Les forces de la PME**

La PME présente généralement une structure simple et flexible qui lui permet d'être réactive à toute modification de l'environnement.

Cette organisation entraîne de faibles coûts de structure ce qui peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport à la GE. Cependant, dans une phase d'expansion qui pourrait entraîner des modifications de sa structure, la PME devra faire en sorte que ces coûts soient absorbés par les ventes futures.

Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité. L'information circule également de manière plus efficace même si elle revêt un caractère informel.

Dans les PME, les salariés peuvent être plus motivés que dans une GE. En effet, ils peuvent se sentir plus impliqués dans la pérennité de la PME car cette dernière n'offre pas toutes les possibilités d'une GE en cas de licenciement (reclassement, indemnités de licenciement par exemple). De plus, la taille de la PME permet aux salariés d'être plus souvent associés aux prises de décisions.

### **B. Les faiblesses de la PME**

La taille de la PME est aussi un handicap. En effet, la PME est vulnérable de par son domaine d'activité. Si la PME est mono-produit, une chute de la demande entraînera une baisse des revenus que la PME ne pourra pas compenser par un autre produit.

La PME qui dépend d'un seul client, par exemple dans la grande distribution, ou d'un seul fournisseur s'expose à un risque économique très important.

L'agressivité de la GE doit conduire la PME à mettre en place une "veille" pour maintenir sa position de leader dans son secteur d'activité. Cette "veille" peut être coûteuse à la PME.

La PME peut également rencontrer des problèmes de financement liés à son développement. En effet, les banques sont souvent réticentes à accorder des crédits quand les PME ne sont pas adossées à de grands groupes.

En cas d'évolution, la PME peut rencontrer des rigidités au changement. Dans une PME, les salariés ont des évolutions de carrière (verticales et horizontales) moins importantes que dans les GE . Un changement pourrait les conduire à assumer des nouvelles fonctions pour lesquelles ils ne sont pas formés et ainsi modifier le climat social.

La PME devra s'appuyer sur ses forces et limiter l'impact de ses faiblesses pour déterminer la stratégie la mieux adaptée à son activité et à sa position dans l'environnement économique.

## **II. LES STRATEGIES DES PME**

Il s'avère que la stratégie de spécialisation semble la mieux adaptée à la PME. Nous verrons toutefois que cette stratégie peut , dans une deuxième temps, aboutir sur une stratégie d'impartition.

### **A. La spécialisation**

Il s'agit pour la PME de ne fabriquer qu'un seul type de produit. La PME base sa stratégie sur la recherche d'une niche. Elle vise à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel qui porte sur le prix et/ou sur une différenciation perçue comme unique par une cible restreinte.

Elle va essayer de se démarquer de la GE en accentuant un avantage compétitif sur un segment suffisamment petit pour ne pas intéresser la GE. Au niveau de son métier, la PME va essayer de réduire l'accessibilité à son domaine d'activité en développant un savoir-faire.

Les pianos Steinway sont leaders dans les pianos haut de gamme et non pas de concurrence conséquente du fait de leur savoir faire. En effet, leurs produits sont entièrement conçus et accordés à la main. Steinway vise un marché de niche et s'en porte plutôt bien (Les Echos - Juin 2001).

La PME adopte une stratégie de spécialisation (appelée également stratégie de focalisation) quand elle ne souhaite pas dépasser une certaine taille ou qu'elle ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché. Une telle stratégie aboutit à la création d'un avantage concurrentiel dans la mesure où la présence sur le segment permet de mieux répondre à la demande en termes de prix ou de différenciation. L'avantage de la focalisation est supérieur à celui qu'aurait permis une présence sur plusieurs segments. De plus, les coûts supportés sont inférieurs à ceux engendrés par une non-focalisation.

Véritable miraculé du textile, Saint-James doit sa réputation à la qualité de ses produits (t-shirts marins et vestes en laine). Pour maintenir la qualité de sa fabrication, cette PME a décidé de rester en Normandie plutôt que de la délocaliser dans le maghreb.

Toutefois, pour limiter les risques dus à cette spécialisation et assurer la pérennité, d'autres options stratégiques s'offrent à la PME, fondées sur la concertation et sur la coopération.

### B. La stratégie d'impartition (ou d'alliances)

La coopération entre entreprises est un phénomène récent qui s'est fortement développé au cours des deux dernières décennies. Les mutations de l'environnement (déréglementation des marchés, division internationale du travail, pression de la concurrence) ont conduit les entreprises à coopérer pour assurer leur avenir lorsque ce n'est pas leur survie.

Les relations de coopération peuvent prendre la forme d'alliances (entreprises de même secteur dans la même filière) ou de partenariats (entreprises appartenant à des champs concurrentiels totalement différents).

Les objectifs qui poussent les entreprises à s'allier avec des partenaires qualifiés sont liés à l'entreprise elle-même (réduire les coûts en les partageant, valoriser une invention, rentabiliser ses investissements, provoquer des effets de synergie, renforcer la compétitivité) et aux marchés (rechercher une taille critique, accéder à de nouveaux marchés, neutraliser un concurrent, trouver un financement).

La Cosmetic Valley (Eure et Loir) et la Plastic Valley (Ain/Jura) sont deux exemples qui illustrent ce type de stratégie. Ces entreprises constituent un réseau qui leur permet de mettre en commun leurs compétences. A travers leur association, les PME de la Cosmetic Valley sont représentées dans des grands salons professionnels internationaux.

Cette forme de coopération permet aux PME de rester juridiquement indépendante mais de se développer sur une niche particulière et/ou à l'international. Elle est également une nouvelle manière de résister aux GE.

Dans un système de concurrence de plus en plus importante, les PME sont obligées de réfléchir à moyen et long terme. Face aux grands groupes, il semble que les meilleures stratégies possibles soient : stratégie de spécialisation qui leur permet de devenir indispensable et ainsi envisager un développement international, stratégie de regroupement pour proposer des offres communes aux donneurs d'ordres. Il faut comme pour les grands groupes viser "l'excellence" car la mondialisation concerne toutes les entreprises.