

Proposal of the label of the SVA work



Students Scientific Conference

Les problèmes actuels de la gestion d'une petite et moyenne entreprise en Europe.

Demare Mat

Supervisor : Marian Suplata

Banská Bystrica

2012

SOMMAIRE

Introduction.....	page 1
I- Théories et définitions.....	page 3
A- Définitions et théories.....	page 3
B- Problèmes des PME Européennes face à la gestion.....	page 7
II- Cas d'étude : problèmes concret.....	page 12
A- Types de gestion des PME en Europe : différences et problèmes.....	page 12
B- Mesures face aux problèmes de gestion.....	page 21
Conclusion.....	page 22
Webographie.....	page 23

Introduction :

Depuis la seconde moitié du XXème siècle, dans le contexte de la mondialisation, le nombre d'entreprises n'a cessé de croître. Il est sans aucun doute utile de rappeler ce qu'est la mondialisation. Celle-ci désigne l'expansion et l'harmonisation à l'échelle du monde des liens d'interdépendance entre les nations, les activités humaines et les systèmes politiques. Ce phénomène touche les personnes dans la plupart des domaines avec des effets et une temporalité propres à chacun. Il évoque aussi les transferts et les échanges internationaux de biens, de main-d'œuvre et de connaissances. Ce terme, spécifique à l'environnement humain, est souvent utilisé aujourd'hui pour désigner la mondialisation économique, et les changements induits par la diffusion mondiale des informations sous forme numérique, par exemple avec l'Internet. Cette définition montre bien l'accroissement du nombre d'entreprises sur le territoire Européen, ainsi que l'augmentation des échanges entre ces entreprises (petites et moyennes telles que les PME) avec le reste du monde. Tout cela suggère une évolution constante des méthodes de gestion au sein des entreprises, ce qui indéniablement rend toujours plus difficile la gestion de celles-ci. Cela aussi bien de façon matériel (gestion de la main-d'œuvre, des stocks, et des infrastructures) qu'immatériel (gestion et capitalisation des connaissances, gestion des formations, gestion financière, gestion publicitaire et gestion des relations avec le macro-environnement).

En Europe, de nos jours, il existe un peu plus de 20 millions d'entreprises, environ 95% sont des PME (moins de 250 personnes et 50 M€). Ces entreprises connaissent une certaine fragilité face à la crise, cependant l'emploi dans ces PME représente approximativement deux tiers de l'emploi total Européen. Cette fragilité est sûrement dû à la concentration d'entreprises offrant les mêmes biens ou services sur un même territoire donné.

Les difficultés de ces entreprises ne viennent pas seulement de problèmes liés à la concurrence sur leur propre territoire. Se pose aussi le problème d'une concurrence mondiale, due à la mondialisation. Par exemple, les PME Françaises seront toujours plus fragilisées à cause d'entreprises ayant délocalisé dans un pays ayant des coûts de production avantageux, ainsi celles-ci pourront offrir des produits à moindre coût sur le territoire Français.

Se pose notamment les problèmes de gestion au sein de l'entreprise, dû à l'inflation et à la conjoncture à un instant donné. Le chômage et l'inflation sont toujours plus liés l'un à l'autre, face à cela les entreprises doivent gérer le nombre d'employés ainsi que les salaires et les coûts.

Il est parfois du ressort de l'Etat de sauver l'emploi par l'intermédiaire d'aides aux entreprises (allègements fiscaux, subventions, accords de crédits, réductions d'impôts). Tous les pays Européens ne possèdent pas de systèmes d'aides totalement similaires, tout comme ils n'ont pas tous une structure identique en ce qui concerne la part de petites et moyennes entreprises. De plus certains pays n'ont pas le même système de gestion et de fonctionnement au sein de leurs PME, ce qui induit des problèmes de gestion différents. Nous pourrons comparer plusieurs pays au niveau de la structure des entreprises et de la définition de « PME » pouvant différer d'un pays à l'autre. Par exemple il sera intéressant de comparer le « modèle Européen » qu'est l'Allemagne (reconnue pour ses efforts en termes d'innovation, de recherche de nouveaux marchés et de l'appui de l'Etat pour l'aide aux Entreprises) face à la France. Dans ces pays, le gouvernement fournis un appui technique, économique et financier aux PME afin de créer un environnement favorable à leur développement. A contrario nous pourrons opposer la Grèce dont le problème est tout autre.

Chaque pays Européen, du côté de ses propres PME rencontre et rencontreras dans le futur de nouveau problèmes. Ces entreprises devront continuellement être à la recherche de nouvelles méthodes et solutions afin de parer les potentiels problèmes de gestion.

Nous verrons ainsi dans un premier temps ce qu'est une PME, comment celle-ci est défini selon les différents pays Européens, notamment nous définirons le terme de « gestion » et de « management » en y incluant quelques grandes théories. Nous montrerons que toute la gestion est au final dirigé vers un objectif de compétitivité sur le marché Européen. Dans une seconde sous-partie nous définirons les avantages et problèmes des PME Européennes liés à la gestion, ainsi que les différents types de gestion au sein d'une PME.

Dans une deuxième grande partie, nous verrons plus concrètement quels sont les problèmes de gestion des PME Européennes. Nous parlerons d'abord dans une première partie du modèle Européen qu'est l'Allemagne, en comparaison avec la France. Puis dans une seconde partie nous verrons clairement quels sont les difficultés des PME, en y introduisant le problème concret de la Grèce. Au final nous étudierons les solutions des PME face aux problèmes de gestion.

I- Théories et définitions

A- Définitions et théories.

Définition d'une PME.

De nos jours, la réalité de la PME est difficile à cerner, la définition d'entreprise, plus particulièrement celle de PME peu paraître flou. En effet, tous les pays Européen n'utilisent pas les mêmes critères. Les variables retenues sont différentes selon les pays, voire même selon les secteurs. Le besoin de dissocier les PME des grandes entreprises n'est pas nouveau. La plupart des pays se sont attachés à distinguer les entreprises selon leur taille mesurée le plus souvent en termes d'effectif ou en montant de chiffre d'affaires. Toutefois, aucune délimitation ne s'est imposée. Alors qu'aux Etats-Unis, une entreprise de 500 salariés est encore considérée comme une PME, en Belgique le seuil est fixé à 200 et seulement à 100 en Suisse. En ce qui concerne la France, la PME a été longtemps définie comme une entreprise de moins de 500 salariés. La commission des communautés européennes a décidé d'harmoniser la définition de la PME à l'échelle des pays membres. Le journal Officiel des Communautés Européennes du 30 avril 1996 définit la PME comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaires plafonné à 40 millions d'euros. La réglementation française distingue notamment les très petites entreprises (TPE) de moins de 20 salariés, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui en comptent entre 250 et 4999, et les grandes entreprises (GE) dont l'effectif dépasse les 5 000 salariés.

Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. En ce qui concerne la « non-appartenance », l'entreprise ne doit pas appartenir à un groupe tel que le font, par exemple, les filiales. Elle doit être totalement indépendante. Il est tout à fait normal de se questionner sur l'intérêt du critère d'indépendance dans la définition des entreprises de petites dimensions. Ce critère permet d'assurer que la PME est bien autonome, qu'elle est bien maître de sa stratégie et que celle-ci ne fait pas partie d'un tout.

Statistiques sur les PME.

Il est intéressant de savoir qu'aujourd'hui en Europe, les PME représentent environ 95% de la totalité des entreprises. Leur poids est très important dans l'économie, en effet 58% des salariés Européens travaillent au sein d'une PME. Celles-ci ne pèsent que 45% du chiffre d'affaire global Européen avec 53% de la valeur ajoutée et 35% des investissements totaux. Nous pouvons en déduire que les grandes firmes multinationales effectuent la majorité des investissements. En effet, ces grandes firmes réalisent 76% des exportations, il est souvent difficile pour les PME d'établir un réseau à l'échelle Européen, dans le but de toucher de nouveaux marchés, dans d'autres pays. Elles n'ont parfois pas les moyens financiers et doivent se limiter à une zone géographique nationale restreinte.

Structure des entreprises en Europe:

De nos jours la structure des entreprises dans les différents pays Européen n'est pas la même, cela est sans doute dû à l'histoire du pays mais notamment aux stratégies des acteurs économiques sur chaque territoire. Nous pouvons comparer quelques pays Européens, par exemple en France les entreprises sont plus nombreuses qu'au Royaume-Uni et qu'en Allemagne. La proportion de très petites entreprises est supérieure, à l'inverse au niveau des grosses entreprises et des entreprises de taille intermédiaire (ETI), l'Allemagne passe devant la France.

Définition de gestion et de management.

Durant le processus de mondialisation, les entreprises ont poursuivi une évolution jusqu'à atteindre un système de fonctionnement toujours plus concentré sur la gestion. En ce qui concerne la gestion nous pouvons parler de « management » puisqu'il s'agit du terme anglais. « Management » est un terme dont la signification mérite d'être précisée, tant ses domaines d'application se sont multipliés et étendus avec l'usage. Primitivement, il concerne, et son étymologie le confirme, l'« art de gérer les affaires domestiques d'un ménage ». Dans le domaine économique, les termes « management » et « gestion » renvoient donc vers la pratique et le savoir-faire dédiés à la conduite des affaires en général. Ceci induit bien que la gestion d'une entreprise concerne l'aspect global, aussi bien l'aspect interne qu'externe.

Origines et théories sur la gestion : quelques précurseurs.

Il est important, pour situer correctement le sujet, de signaler plusieurs précurseurs de la gestion et du management. Ces théories ont été créées entre la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle.

Premièrement, nous pouvons parler d'Henry Fayol, ingénieur Français... Célèbre pour son œuvre *L'administration industrielle et générale* parue en 1916. En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management. Selon les idées émises par Henri Fayol, le management est porté par une fonction transversale qu'il nomme "Fonction administrative". Celle-ci a pour objectif de veiller aux cinq grandes fonctions spécifiques et verticales que sont : la fonction technique (Produire, transformer et fabriquer), la fonction commerciale (achat, vente et échange), la fonction financière (rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux), la fonction de sécurité (protection des personnes et des biens) et la fonction comptable (calcul de paie et des statistiques, recensement des actifs et du patrimoine).

Dans son ouvrage, Fayol souligne que la bonne gestion d'une entreprise suppose que ceux qu'il appelle les *administrateurs*, entre autre les chefs d'entreprises, soient capables de mettre en œuvre la multitude de compétences essentielles, à savoir : «*Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler*». Le souci de précision et de rationalité doit donc présider dans l'administration et l'organisation de l'entreprise. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la quantité produite par l'entreprise. C'est ainsi qu'est née « l'administration moderne », qu'on désigne couramment sous le terme de « gestion ». Le travail du dirigeant n'échappe dès lors plus à la systématisation : chaque élément doit être optimisé, depuis la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît sous les principes de gestion énoncés par Fayol (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler) les termes repris aujourd'hui sous l'acronyme « PODC »: « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler »

Il est important de cité d'autres théoriciens, tel que Frederick Taylor. Il propose le concept d'organisation scientifique du travail tendant vers une "one best way". L'OST consiste en la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production.

Autre théories, celles de Louis Renault et d'Henry Ford. En France, Louis Renault tente de réorganiser les méthodes de travail au sein de son entreprise et réalise les premières tentatives de travail à la chaîne dans le secteur automobile. Aux Etats-Unis, Henry Ford développe le célèbre système Fordiste, celui-ci consiste en la production à la production standardisée. Avec cette méthode de travail il apporta la preuve qu'une augmentation des rendements peut être obtenue par des réorganisations mais aussi en contrepartie de bons salaires.

Théories : Les types de gestion des PME.

Le débat porte sur le fait de savoir s'il y a ou non un management propre à la PME. La réponse semble positive en raison de la taille de ces structures qui influe considérablement sur le management. Il y a eu, sur les 10 dernières années, une évolution du management. On est passé d'un management autoritaire, très lié à la propriété du capital à un management participatif. Le management des PME est un management personnalisé et de proximité ; ce qui dote ces entreprises d'une grande flexibilité et rapidité dans les prises de décisions. Il n'existe pas un unique style de direction et de gestion. On trouve au sein des PME les quatre styles de commandement énoncés par le psychologue Américain, Rensis Likert. Premièrement, le style autoritaire, il est fondé sur la crainte et le respect des ordres donnés, pas de consultation du subordonné, la communication est très hiérarchisée du sommet vers la base. Deuxièmement il y a le style paternaliste, avec une faible décentralisation, ce système est peu favorable à l'esprit d'initiative et à l'esprit d'équipe. Ensuite il existe le style consultatif, il repose sur le travail en équipe et la consultation du groupe pour la prise de décision, la communication est ascendante et descendante. Dans un dernier temps il existe le style participatif, basé sur la coopération et la contribution véritable à la prise de décision, il y a une libre circulation des informations.

Les modes de gestion dépendent de plusieurs facteurs : la personnalité et les compétences du dirigeant, le degré d'implication du personnel, le contexte de l'entreprise, notamment le milieu et l'époque

B- Problèmes des PME Européennes face à la gestion.

La compétitivité : principal objectif d'une PME.

De nos jours, la recherche continuelle d'améliorations en ce qui concerne la gestion d'une PME est liée à la recherche de compétitivité. Toutes entreprises de toutes tailles à pour but final d'être compétitif sur un marché donné, face à la concurrence. Une notion très importante est la notion de compétitivité économique. Celle-ci s'applique à une entreprise, un secteur économique, ou un territoire. Elle désigne la capacité d'une entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence. En effet, le problème de toute PME est de limiter la fragilité de l'entreprise afin de perdurer dans le temps, il faut donc que l'activité soit durable, cela à l'aide d'une bonne gestion. Ce terme est passé dans le langage courant pour évoquer la capacité à réussir économiquement dans un environnement concurrentiel, en innovant, en réalisant du bénéfice.

La compétitivité de la production d'une entreprise ou d'un territoire se mesure par la différence de prix de revient relativement à la concurrence extérieure (territoires ou entreprises). Une entreprise peut améliorer sa compétitivité grâce à différentes stratégies : qualité élevée, innovation, etc. Si une entreprise est seule à produire un type particulier de biens ou de services, on ne peut pas parler de compétitivité économique.

À l'échelle d'un territoire, ou d'un bassin d'emploi, la spécialisation productive peut également être source de forte compétitivité, grâce à des rendements d'échelle et d'externalités positives. La compétitivité économique est fonction des coûts de production : coût du capital (c'est-à-dire taux d'intérêt et rendement attendu par le marché boursier) et coût du travail (salaires des mains-d'œuvre qualifiées et non-qualifiées). Notamment, elle dépend de la productivité : bonne organisation, main-d'œuvre qualifiée. de l'imposition locale et nationale, et des contraintes administratives de la présence d'infrastructures (routes, réseau de télécommunications,...). Sont aussi à prendre en compte les externalités positives, liées par exemple à la présence de fournisseurs, d'un réseau dense de PME, la disponibilité de main-d'œuvre formée répondant aux besoins de ou des entreprises (liée au système éducatif). Notamment les coûts de transport jusqu'à la zone de consommation, la qualité de production adaptée à la demande, l'adéquation de la production avec la demande intérieure et extérieure. Dans un dernier temps, le taux de change par rapport à des producteurs extérieurs (lorsque

la monnaie domestique est sous-évaluée, la compétitivité est améliorée). La compétitivité repose également sur la capacité d'innovation technique et commerciale lorsqu'il s'agit de compétitivité dite "hors-prix" (ou qualité).

La compétitivité : quelques théories.

Pour les entreprises, la compétitivité est devenue le but principal à court et à moyen terme, la rentabilité restant le but à long terme et la "raison d'être" de l'entreprise. Pour les pouvoirs publics, la compétitivité du pays est un objectif stratégique.

Cela a une importance primordiale pour la souveraineté, l'indépendance et l'autonomie du pays, pour son positionnement international vis-à-vis des capitaux mondiaux, pour la politique de l'emploi, pour l'accès à la technologie globale. L'impératif de la compétitivité entre entreprises et entre nations a façonné et orienté aussi les pensées, les stratégies et le comportement des ministres de l'éducation, des dirigeants d'universités, des leaders des syndicats des travailleurs, des parlementaires, des maires des villes, des producteurs de programme TV, des journalistes. Bref, la compétitivité est devenue un credo, le nouvel évangile des sociétés aujourd'hui dominant le monde.

Certaines théories parlent de spécialisation. En effet, il est prouvé que certains pays sont voués à se spécialiser dans certaines productions, au regard des ressources détenues sur leur territoire. Ces spécialisations ne sont pas que subit, elles sont créatrices d'accélération des échanges, d'accroissement de la compétitivité, nous parlons bien ici de mondialisation.

Nous pouvons parler de la théorie des avantages absolus, théorie d'Adam Smith, théoricien du libre-échange et auteur de la *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776). Sa théorie veut que chaque pays se développe dans les productions où il dispose d'un avantage absolu, dans la production d'un bien pour lequel son coût de production est inférieur à celui des pays avec lesquels il commerce : un pays a intérêt à produire davantage qu'il ne consomme, afin d'exporter le surplus et d'importer des biens que d'autres pays produisent mieux que lui.

Autre théorie qui s'en suit, celle des avantages comparatifs de David Ricardo, économiste libéral classique et un libre-échangiste. Il est l'auteur du *Principe de l'économie politique et de l'impôt* (1817). Ricardo va compléter la théorie de Smith en se posant la question suivante : que se passe-t-il si un pays ne possède aucun avantage absolu ? Selon Smith, sa production va être nulle. Ricardo énonce la théorie des avantages comparatifs : tout

pays a intérêt à être libre-échangiste même si un pays a un avantage absolu sur tous les autres pays dans tous les domaines. Le pays se spécialise dans la production où il possède un avantage relatif, là où il est relativement le meilleur ou le moins mauvais. Il faut savoir renoncer à ses avantages les plus faibles pour tirer parti de ses avantages les plus forts. Par exemple, un pays A (l'Angleterre) va se spécialiser dans la production de tissus alors qu'un pays B (le Portugal) se spécialisera dans la production de vin : les deux pays s'échangent leurs produits et la Division Internationale du Travail (DIT) améliore la situation de tous les pays.

Ces théories sont sources de compétitivité pour chaque pays, dans le cadre de la mondialisation, l'accélération des échanges (biens, capitaux, informations etc.) et l'accroissement du nombre d'entreprises entraînent la création d'économies d'échelles et donc l'amélioration de la compétitivité pour les entreprises et pour les nations.

Avantages d'une PME.

La PME peut s'opposer sur certains points à la firme multinationale. Au-delà du point de vue économique, il y a le point de vue social, tel que la proximité entre patron et employés, ce point est très important au sein d'une entreprise, c'est sans doute cela qui incite certains employés à établir toute leur carrière au sein d'une même PME. La PME possède d'autres avantages, tel que la capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché, dans la mesure où elle possède les capacités financières. Ce type d'entreprise a aussi une faible formalisation, il n'y a pas ou peu de niveaux hiérarchiques. Il peut exister une organisation en réseau : la PME se structure avec d'autres PME. Une répartition des tâches s'opère (recherche, production, commercialisation,...).

Traditionnellement les PME évoluent sur des marchés locaux. Ce sont des entreprises bien intégrées dans le tissu économique et social de leur milieu. Mais de nouveaux éléments du contexte actuel, par exemple la mondialisation et la généralisation des technologies de l'information et de la communication, leur ouvrent désormais de nouveaux marchés aussi bien nationaux que mondiaux.

Raisons d'existence des PME.

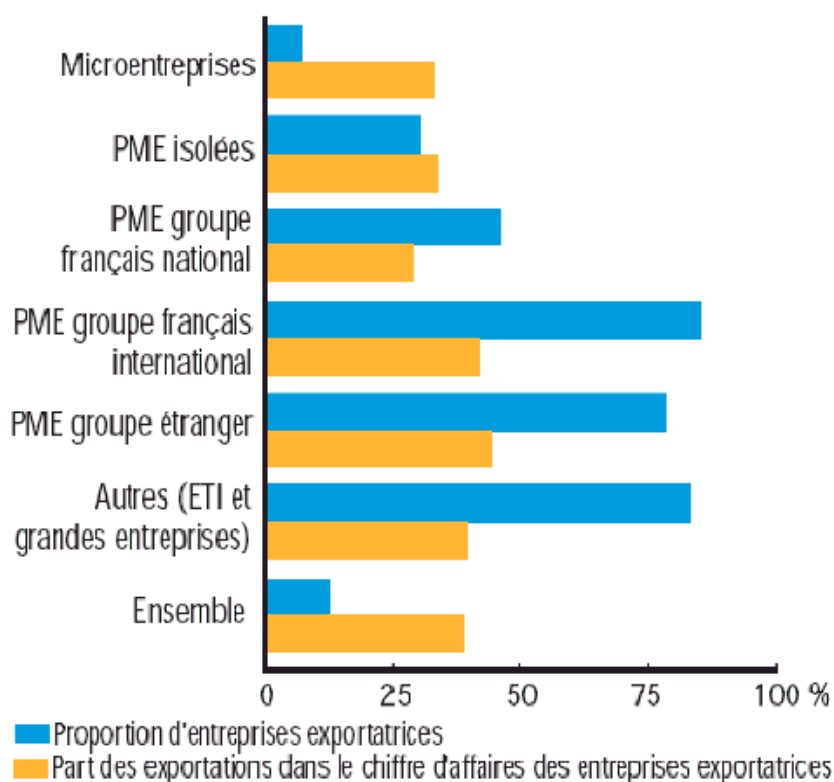
Dans un premier temps, la tertiarisation de nos économies est incontestablement une des causes de l'essor du phénomène PME. Notamment certains mécanismes favorisent les entreprises de grande taille, tel que les économies d'échelle (capacité de production), l'importance des besoins capitalistiques pour certaines activités (moyens de production, frais d'étude). Ainsi une partie des PME grandissent et deviennent des entreprises intermédiaires voire des grandes entreprises. Toutefois de nombreuses raisons expliquent l'existence de PME et le fait que ce soit la forme majoritaire des entreprises. Tel que la motivation d'une personne (un entrepreneur) à mener de manière autonome une activité économique, le fait que la réactivité industrielle et la flexibilité du travail sont plus fortes dans les PME que dans les grandes entreprises. La volonté de l'entrepreneur de limiter la croissance de son entreprise afin de ne pas perdre le pouvoir. Les grandes entreprises peuvent favoriser l'existence d'un réseau d'entreprises de petite dimension qui seront des sous-traitantes (exemple de l'organisation de Toyota ou de Benetton) et assumeront une partie des chocs conjoncturels. Les PME échappent à de multiples contraintes étatiques pénalisantes (par exemple en France, le nombre de réglementations à respecter augmentent fortement lorsque les seuils de 20 et 50 salariés sont dépassés)

Fragilité et difficultés des PME.

Les PME sont fragiles principalement en raison de leur taille. Elles rencontrent de multiples problèmes, tel que des problèmes d'accès aux crédits (surtout vrai pour de jeunes PME). Elles font notamment face à des problèmes d'accès aux marchés internationaux (cela est lié à la concurrence des grandes firmes et à un important besoin de financement). Elles ont notamment des difficultés d'accès au commerce électronique et des problèmes financiers pour développer la recherche en interne. (parfois, elles doivent attendre que les grandes firmes effectuent les recherches : externalités positives).

Les principales difficultés de gestion dans les PME restent souvent assez liées à la personnalité de son dirigeant, parfois la formation de ce dirigeant est limitée et le management intermédiaire est difficile à mettre en place en raison de la petite taille de l'entreprise. Il faut tout de même tenir compte de d'autres difficultés liées aux contraintes externes. Du fait de leur manque de ressources, les petites et moyennes entreprises ne peuvent ignorer les

contraintes de leur environnement. Trois éléments pèsent sur leurs choix et activités, tout d'abord l'intensité de la concurrence nationale et internationale, la soumission aux fournisseurs et notamment aux grandes entreprises qui ont de plus en plus recours à la sous-traitance (l'avenir de certaines PME dépend de la bonne santé de grandes firmes), la dépendance vis-à-vis des clients mieux informés, plus exigeants et plus volatils. (il faut répondre toujours mieux et plus rapidement aux exigences des clients, cela nécessite une bonne réactivité au niveau de la gestion de l'entreprise.



III- Cas d'étude : problèmes concrets.

A- Types de gestion des PME en Europe : différences et problèmes.

L'Allemagne : un modèle de gestion pour les PME Françaises.

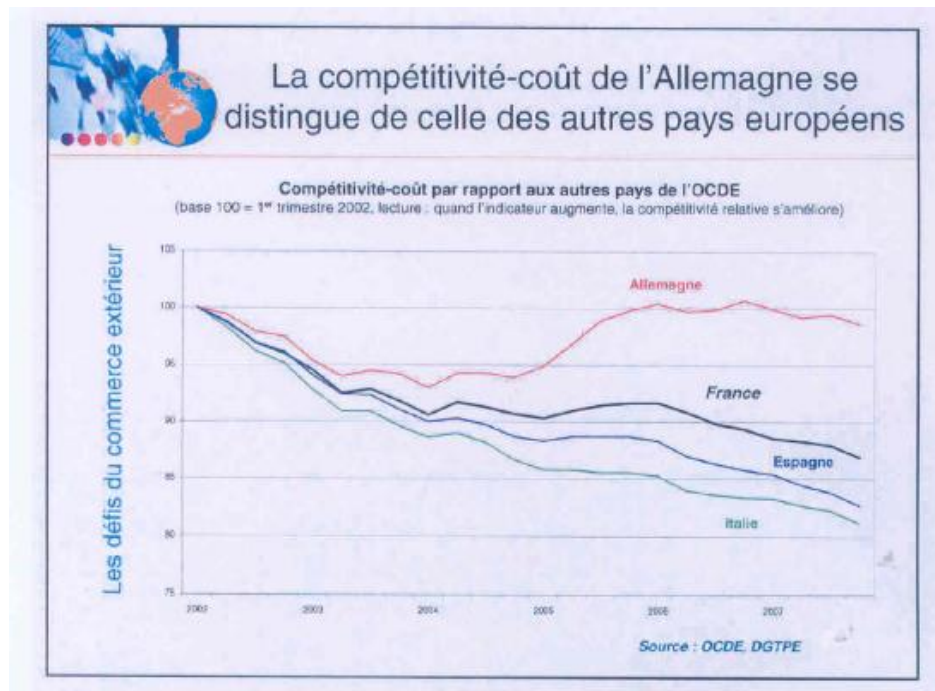
Le tissu économique de l'Allemagne continue à être pris comme modèle, pour dépasser leur problème central du carnet de commandes, les PME se doivent d'innover et d'aller chercher de nouveaux marchés, exigences qui correspondent bien au modèle Allemand. Les PME Française doivent s'inspirer du voisin Allemand, tant pour son tissu économique que pour son modèle du Mittlestand.

Le modèle du Mittlestand désigne des entreprises très orienté vers l'exportation, elles se concentrent sur les produits innovants et de haute valeur ajoutée. La stratégie d'innovation des entreprises motrices (et des autres à leur suite) est donc construite sur le management des savoirs et savoir-faire. Elle l'est depuis toujours, bien avant l'avènement de l'économie de la connaissance, le nouveau concept de *knowledge management*. Les PME Allemandes le pratiquent naturellement, c'est d'une gestion intelligente des 'ressources humaines' qu'il s'agit, c'est-à-dire visant à la fois la prospérité de l'entreprise et l'épanouissement du salarié qui en est une condition *sine qua non*.

Le but est d'atteindre une position de niche sur le marché, c'est-à-dire posséder le leadership dans de nombreux segments. Bon nombre d'entreprises réussissant avec ce modèle, adoptent des pratiques de gestion modernes (emploi externalisé, fabrication sans gaspillage, gestion de la qualité totale). En générale, ces entreprises travaillent étroitement avec les universités et les chercheurs. Trois orientations majeures dictent la stratégie de ces entreprises : innovation, investissements et exportations. Ceci est facteur du dynamisme, en 2009, l'Allemagne est devenue le premier investisseur étranger. La France montre bien un problème au niveau innovation et exportation, ainsi en 2010, les PME Françaises étaient moins de 100 000 à exporter, contre 200 000 pour l'Italie et 300 000 pour l'Allemagne.

Rappelons que la situation des entreprises Française s'explique en partie par l'histoire économique du pays, qui auparavant a favorisé un grand marché intérieur. Trois critères doivent être pris en compte pour rattraper ce développement international: la volonté de se donner les moyens d'une internationalisation, l'utilisation des dispositifs existant comme

l'équipe de France de l'export et une persévérance dans la durée, qui font la force des Allemands et Italiens.



En ce qui concerne la culture des pays liée à la gestion de leur patrimoine, comparativement à l'Allemagne, les entreprises grecques n'ont pas la culture de la transmission, chaque successeur ayant à charge de la faire grossir et fructifier. L'envie de faire croître l'entreprise ne peut que donner des résultats formidables. En Grèce la tendance n'est pas à la transmission de l'entreprise, sans doute plutôt à la recherche de gain puis à la revente de la PME. La Grèce n'a donc pas de système d'entreprises patrimoniales, c'est ici que se trouve la différence de valeur.

Les secrets de réussite de l'entreprise Allemande sont liés à certaines modalités d'insertion des PME Allemande dans leur environnement. En Allemagne, l'entreprise est une institution légitime et autonome, il y a des cloisons plus étanches entre elle et l'administration, qu'en France. L'entreprise dispose d'une grande liberté de gestion pour fixer les prix et les salaires. "Elle a un rôle précis dans l'économie sociale de marché, rôle défini par le Betriebsverfassungsgesetz (loi sur la constitution interne de l'entreprise) qui lui donne ainsi une légitimité incontestable. L'entreprise a un rôle social et collectif dans l'apprentissage, dans l'écologie. On comprend ainsi que grâce à l'économie sociale de marché mise en place pour reconstruire l'Allemagne après la 2^e guerre mondiale, le "secret" est en fait un rôle d'intégration plus important et une plus grande reconnaissance de ce rôle. L'entreprise

allemande a toujours été mieux reconnue et mieux intégrée dans sa société que l'entreprise française. Toujours cette distance française à l'égard d'un économique à contrôler (culture étatique centralisée) et toujours cet intérêt soutenu du côté allemand (l'initiative économique est fondatrice en Allemagne). Mais l'entreprise allemande, mieux intégrée, intègre mieux aussi. Par exemple elle prend une large part de la formation. Ainsi celle-ci est moins théorique. Grâce au système "dual" de formation, elle intègre mieux la pratique, le savoir, le savoir-faire, le savoir-vivre. L'apprentissage dans le cadre de l'entreprise, à l'Allemande, a été récemment loué en France alors qu'auparavant on vantait la non subordination de l'Éducation Nationale aux intérêts privés des entreprises. L'entreprise Allemande intègre la durée et la continuité. Cette caractéristique explique en particulier le nombre important d'entre elles qui ont constitué des fondations ou "Stiftungen". On a aussi vanté la capacité d'intégrer le personnel grâce à des syndicats conçus comme puissants, compétents, responsables (la cogestion, die Mitbestimmung). Enfin, l'entreprise intègre aussi mieux ses nécessités de financement à partir de banques d'entreprise (Haus-Bank).

On trouvera plus facilement dans l'organisation du travail à l'Allemande, une perspective de traitement monochronique des tâches et un contexte strict de communication entraînant davantage de définitions et de précisions. On aura de même un plus grand cloisonnement des activités, une distance hiérarchique plus courte et une plus grande facilité de délégation. Les caractéristiques françaises seront relativement inversées.

Au final, nous pouvons distinguer certaines différences fondamentales dans les styles de management, même si, ici aussi, l'exception confirme la règle. Les Allemands considèrent en général le style français comme étant beaucoup plus autoritaire ou directif que le leur. En Allemagne, le respect des collaborateurs directs se gagne d'abord par la démonstration de compétences techniques. L'autorité d'un patron sera définie avant tout par son expérience et ses connaissances dans son domaine de compétence, il est égal à ses collègues, exerçant, en plus de ses fonctions techniques, une fonction managériale lui donnant une certaine autorité. Il en découle, entre autres, qu'il est en Allemagne tout à fait possible et même souvent souhaité de discuter ouvertement le bien-fondé de telle ou telle décision ou projet, sans que cela ait pour effet de remettre en cause l'autorité de son patron. En France, s'il ne fait aucun doute que la compétence technique joue un rôle primordial, le fait de se trouver un échelon au-dessus de son collaborateur confère au manager français un «bonus d'autorité» qui existe à peine en Allemagne. Si une décision doit être discutée, voire contestée, elle le sera par des

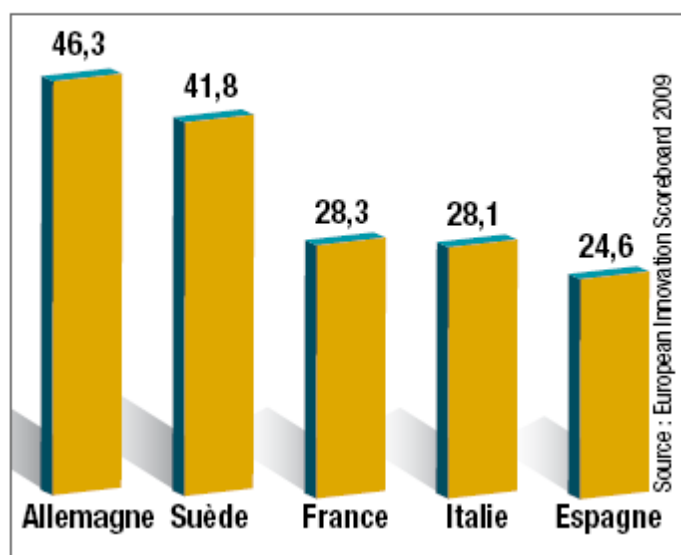
voies informelles et en comité restreint. Une remise en cause publique, par exemple lors d'une réunion, serait comprise comme une atteinte à l'autorité du supérieur.

Chacun des deux styles de management fonctionne en soi. C'est lorsque les deux systèmes rentrent en contact que des problèmes peuvent survenir, par exemple dans la conduite de projets franco-allemands.

Un manager français peut avoir du mal à comprendre que son homologue allemand ait besoin de plus de temps que lui pour prendre une décision. Il pourrait imputer cet état de fait à un manque de courage alors que le manager allemand a simplement besoin de temps pour «convaincre» son équipe. A l'inverse, un manager Allemand peut s'étonner du fait que la prise de décision en France soit souvent «déléguée vers le haut» et pourrait croire à un manque de compétence de son homologue ou une volonté de sa part de «se couvrir». Ces différences n'épargnent évidemment pas les managers expatriés. Un manager allemand, pourrait être considéré comme «faible» par son équipe française, qui doit être convaincue d'emblée que le manager sait où il va et qu'il sera capable de représenter et de défendre son équipe le moment venu. De même, un manager Français d'une équipe Allemande pourrait être considéré comme autocratique, parce qu'il se réserve le droit de prendre des décisions que ses

collaborateurs Allemands penseraient être de leur ressort. Le style de management n'est qu'un des facteurs différenciant et influençant la qualité des relations d'affaires franco-allemandes. La prise de conscience de ces différences par les collaborateurs concernés permet d'éviter les difficultés à venir.

Part des entreprises innovatrices parmi les PME de plusieurs pays européens en 2006, en%



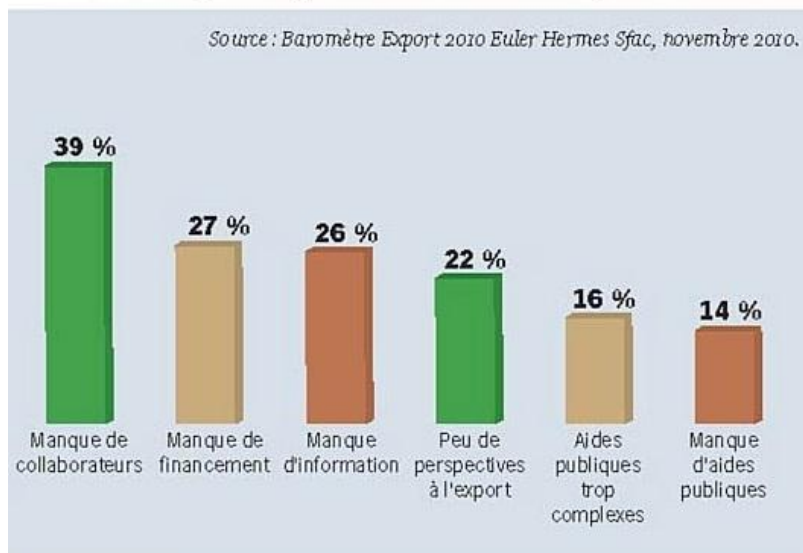
Problèmes de gestions des PME : les ressources humaines

De nos jours, l'une des principales difficultés dans la gestion d'une PME est la question de l'embauche, de la gestion du personnel, il s'agit de faire concorder les compétences des employés avec les besoins de l'entreprise. Se pose le problème d'un turnover toujours plus élevé au sein des entreprises. C'est ce que démontre l'enquête de conjoncture annuelle réalisée par BNP Paribas Lease Group en janvier 2006 auprès de presque 100.000 patrons de PME de 6 à 200 salariés en Allemagne, en Espagne, en France, en Italie et au Royaume-Uni (G5). La France a beau compter plus de deux millions de chercheurs d'emploi, les dirigeants de PME déclarent avoir une réelle difficulté à recruter du personnel compétent. 88 % d'entre eux estiment la tâche difficile et 41 % très difficile. Ce taux atteint même 63 % dans le BTP. Par ailleurs, il apparaît que plus l'entreprise est petite, moins elle attire les candidats de valeur. Plus précisément, la part des patrons estimant qu'il est très difficile de les recruter passe de 23 % dans les entreprises de 100 à 200 salariés à 42% dans les entreprises de moins de 20 salariés. A ce titre, une comparaison avec nos voisins européens confirme qu'un taux de chômage élevé n'est pas synonyme de recrutements facilités. Par exemple, c'est au Royaume-Uni, qui peut se targuer du plus bas taux de chômage du G5, que les dirigeants rencontrent le moins de difficulté à recruter. Ils ne sont que 16 % à juger difficile d'embaucher, contre 29 % en Espagne, 31 % en Italie et 34 % en Allemagne. Si les petites entreprises éprouvent des difficultés à embaucher, c'est aussi parce qu'elles disposent de moyens qui sont moindres.

Problèmes de gestions des PME : exportation, compétitivité, innovation.

La décision d'internationalisation implique, pour l'entreprise, l'intégration et la maîtrise d'informations nouvelles. Lorsqu'elles décident de franchir les frontières, Les PME, dont la spécificité consiste à élaborer leur système d'informations à partir de la « proximité », se retrouve ainsi confrontées à de nombreux obstacles de toute nature (linguistique, culturel, financier, etc.). Il se produit alors une « dénaturation » de la PME qui la conduirait à s'éloigner de ce qu'elle maîtrise le plus, à savoir, son « milieu ». Les technologies de l'information et de la communication vont contribuer à permettre aux PME de développer leur activité internationale à partir de leur proximité.

Les principaux freins à l'export



Cette internationalisation à travers les exportations, demande à l'entreprise d'être assez compétitive sur un marché donné, face à la concurrence. La compétitivité de la production d'une entreprise ou d'un territoire se mesure par la différence de prix de revient relativement à la concurrence extérieure

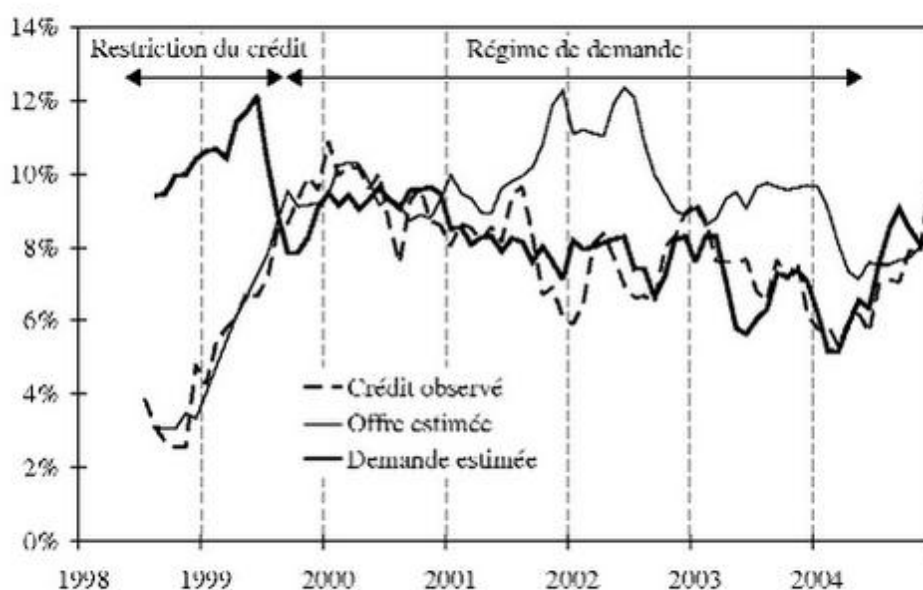
(territoires ou entreprises). Une entreprise peut améliorer sa compétitivité grâce à différentes stratégies : qualité élevée, innovation, etc. Si une entreprise est seule à produire un type particulier de biens ou de services, on ne peut pas parler de compétitivité économique. Se pose le problème de la capacité d'une PME à être compétitif, en effet la taille et les moyens de ce genre d'entreprise ne permet pas toujours d'effectuer, par exemple, des économies d'échelles, ce qui est à la base de la compétitivité prix.

Dernièrement se pose le problème de l'innovation, en effet une entreprise peut devenir compétitive sur un marché, si elle se démarque par un produit nouveau, un nouveau procédé, une nouvelle méthode. Cependant, une innovation peut être coûteuse en recherche et développement. Les PME n'ont généralement pas les capacités financière d'investir dans la recherche, de plus l'accès au crédit n'est pas toujours aisé.

Problèmes de gestions des PME : l'accès au crédit (problèmes de crédibilité).

Le cruel problème qui résume la situation, c'est bien le manque de confiance mutuel entre l'entreprise et la banque. C'est le système d'asymétrie de l'information longtemps développé par le prix nobel Joseph Stiglitz. L'asymétrie de l'information c'est un partage déséquilibré de l'information. Cette inéquation s'observe entre les firmes et les banques concernant les risques des projets.

**Graphique 2 : évolution du crédit d'investissement
aux PME**



Source : Données Banque de France et calculs DGTPE.

Par exemple, imaginons que nous voulions créer une nouvelle entreprise avec un projet peu risqué. Nous demandons donc à la banque un crédit, de notre côté, nous connaissons le risque de notre projet et donc un taux d'intérêt assez faible (plus un projet est risqué et plus les intérêts seront élevés). Cependant, le banquier lui, ne connaît pas le risque et il n'est pas en mesure de connaître tous les paramètres dans le sens où il peut supposer qu'afin d'éviter un taux trop élevé nous lui dissimulons des informations. En ce sens, il est incapable de juger efficacement le risque du projet et donc celui ci n'est pas en capacité de fixer un taux d'intérêt. Il va donc choisir un taux estimé de manière statistique à partir d'un échantillon de données. Ce taux étant un taux moyen, il sera plus élevé que le taux que nous aurions espéré sachant que notre projet présentait de faibles risques. De ce fait, nous pourrions renoncer à ce projet pour cause d'un taux d'intérêt inadéquat pouvant devenir rapidement prohibitif.

Problèmes de gestions des PME : dépendance aux grandes entreprises.

Une certaine part des PME Européenne se pose un jour la question d'une possible collaboration avec une grande entreprise, avec un grand groupe. Il y a un travail important à faire pour favoriser cette relation, car ces dernières se heurtent à un double problème pour travailler avec des grands groupes : le manque de confiance et les doutes sur leur pérennité. Le problème de base est comment attirer l'attention d'un grand groupe sur son produit lorsque l'on est une petite équipe, souvent sans capital, riche seulement de quelques années de travail peu ou mal rémunéré ? Ce problème, toutes les PME innovantes y sont confrontées tôt ou tard. Pour elles, collaborer de façon durable avec une grande entreprise signifie accélérer leur développement ou même assurer leur survie, à un moment où elles sont encore fragiles car peu ou pas rentables. Exemple de LMC France, une PME de huit personnes spécialisée dans le développement d'intranets, qui travaille depuis 2000 avec le groupe pharmaceutique Ipsen. A ses début personne ne lui faisait confiance, de nos jours cette PME travail avec BNP Paribas, EADS et d'autres. Le principal problème d'une PME travaillant pour une grande entreprise peut être une dépendance trop élevé par rapport à cette entreprise. Du fait que si cette dernière décide d'arrêter son accord avec la PME ou bien qu'après des difficultés financière elle se doit de stopper son activité, la PME peut se retrouver du jour au lendemain sans aucun travail. Toutes PME dans cette situation doit tenter de multiplier ses clients (grandes entreprises) afin que son activité ne dépende pas d'une seule grande entreprise.

Problèmes de gestions des PME : relations avec les fournisseurs.

Toutes entreprises est en relation avec un ou plusieurs fournisseurs, selon sa production. Celle-ci doit gérer au mieux ses échanges avec ce dernier. Toutes PME est confronté à de multiples risques, un fournisseur ayant le monopole sur le marché peut tout à fait fixer ses prix librement, la PME n'a pas le choix que de continuer sa relation avec ce fournisseurs. La hausse des prix pratiquer par le fournisseur impacte les bénéfices et la production de l'entreprise, elle doit au mieux tenter de limiter l'impacte sur le prix final de ses produits, afin de rester compétitive. Autre risque possible, celui d'un retard de livraison du fournisseur, face à ce risque, l'entreprise doit pratiquer une bonne gestion des stocks de matière première, par exemple. La PME peut se retrouver dépendante des fournisseurs. Face à des problèmes de trésoreries, les PME peuvent pratiquer la méthode du « crédit au

fournisseur », c'est-à-dire que celle-ci ne paie que ses achats auprès du fournisseur après la fabrication et la vente de ses produits. Elle doit pratiquer une bonne gestion, de bons calculs afin d'établir à l'avance quelle sera sa marge, avec quel délai elle pourra rembourser la totalité de la valeur des matières premières.

Problèmes de gestion des PME : communication, e-communication, publicité.

La communication est généralement l'élément abandonné en temps de crise économique. Cependant, un récent sondage de l'UDA (Union des annonceurs) a montré que même si 60 % des PME ont réduit leurs dépenses de communication en 2010 à cause de la crise, la plupart ont en réalité abandonné des postes comme l'achat d'espace en presse écrite, TV, Radio, panneaux, pour se tourner vers un média plus accessible pour communiquer : internet. Certaines PME l'ont bien compris et en tirent aujourd'hui tous les bénéfices. Il est cependant compliqué pour certaines PME de gérer la communication. En effet, certaines PME n'ont pas les ressources nécessaires pour investir dans une campagne publicitaire locale. Il peut aussi se poser un problème géographique, certaines PME ne voient aucuns intérêts à investir dans la publicité étant donné leur champ de consommateur limité, d'un point de vue géographique. En parlant de l'e-communication, nous sommes amenés à parler du e-commerce, celui-ci est destiné aux PME désirant exporter, ou bien même aux PME vendant leurs produits sur l'ensemble du territoire de leur pays. Il est aujourd'hui toujours plus aisé d'établir son e-business, se pose seulement la question des ressources financières, de l'échelle de la communication voulue être établie. Dans les années 1990 est apparu le World Wide Web et depuis divers outils de e-marketing ont été créés, ouvrant ainsi la communication à toutes les entreprises de un à plusieurs milliers de salariés.

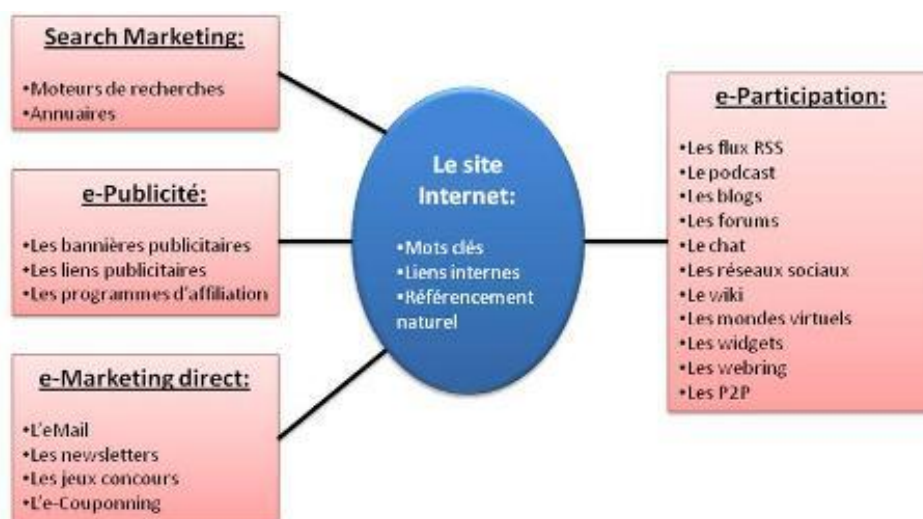


Figure 1: Les stratégies de l'e-Communication et les outils associés

B- Mesures face aux problèmes de gestion.

Mesures prises par l'Etat.

De nombreuses aides financières sont proposées par les pouvoirs publics aux entreprises, aussi bien pour les créateurs ou repreneurs d'entreprise, que pour différents projets d'entreprises existantes aux différents niveaux de leur développement (subventions pour travaux et de recherche ou innovation par exemple). L'Etat l'a bien compris, les PME représentent la majorité des entreprises sur le territoire, il est utile, pour relancer l'économie, d'intervenir au niveau des PME, celles-ci concentrent une grande partie des emplois.

Les entreprises européennes peuvent bénéficier, directement ou indirectement, du soutien financier de l'Union européenne. L'Union complète ainsi les dispositifs nationaux et leur apporte une plus grande amplitude. Le programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation (CIP) 2007-2013 veut promouvoir la compétitivité des entreprises européennes. Il est principalement destiné aux petites et moyennes entreprises (PME). Il soutient l'innovation (notamment l'éco-innovation), améliore l'accès au crédit et fournit des services d'appui en faveur des entreprises dans les régions, encourage le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et aide au développement de la société de l'information. Notamment il incite à une utilisation plus large des énergies renouvelables et au renforcement de l'efficacité énergétique.

Avec un budget total de 3,621 milliards d'euros, le CIP couvre la période 2007 à 2013. Le CIP est composé de trois programmes: Energie intelligente - Europe (EIE), Programme d'appui stratégique en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC), Programme pour l'innovation et l'esprit d'entreprise (PIE):

Aides au crédit.

Les entreprises confrontées au durcissement des conditions d'octroi de crédit sur le marché bancaire, en raison de la crise financière, ont à leur disposition plusieurs recours. Tout d'abord, en cas de difficultés de financement, elles peuvent se tourner vers la banque publique d'aide aux PME, Oséo, qui a mis en place plusieurs outils de soutien aux entreprises en difficultés de trésorerie. Les entreprises peuvent également s'adresser directement à la Banque de France ou aux services de la trésorerie générale. Si le problème n'est pas résolu par ces intervenants, un Comité de suivi régional (trésorier-payeur général, représentants des banques,

de la Banque de France et d'Oséo) peut être saisi. Par ailleurs, les professionnels touchés (qu'ils soient chefs d'entreprises, artisans, commerçants ou en profession libérale) peuvent faire appel au médiateur national du crédit, soit par téléphone, soit par internet, ou ils peuvent déposer leur dossier en ligne. La procédure peut également être engagée par un expert-comptable, un commissaire aux comptes ou une association de gestion et de comptabilité mandatés.

Conclusion :

Dans la gestion d'une entreprise Il y a deux orientations d'action qui s'opposent : maintenir la continuité ou accepter le changement. Elles sont toutes deux utiles. Ne pas maintenir la continuité des décisions prises crée des perturbations dans le travail interne de l'entreprise et dans les relations aux partenaires. Ne pas accepter de changer quand les situations rendent votre décision caduque, c'est courir à sa perte. Aujourd'hui, la gestion au sein d'une entreprise devient une chose toujours plus compliquée. Le principal problème pour une PME est son ancienneté et son accès au crédit afin de développer son activité. Tout repose sur les ressources financières de l'entreprise, celle-ci ne peut se développer, investir dans la recherche et développement, innover, devenir compétitive et s'exporter sans ces fonds. De nos jours l'Etat à bien compris qu'il est important de venir en aide aux PME, elles sont la clef de l'emploi, aider les PME c'est avant tout sauver des emplois et en créer de nouveaux.

Aujourd'hui il n'existe pas de PME européenne. Chaque pays a encore des spécificités, c'est le cas pour la France, c'est le cas pour l'Allemagne. Il n'y a pas de statut de PME européenne, la tentative d'en créer un à Bruxelles a été un échec. Mais s'il y avait une entreprise européenne qui s'exportait, qui serait la somme de nos valeurs, quelle serait-elle ?

WEBOGRAPHIE

<http://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2008-4-page-79.htm>

<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf>

<http://archives.lesechos.fr/archives/2011/LesEchos/20857-77-ECH.htm>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Mondialisation>

http://www.casteilla.fr/fr/images_db/A4CD.pdf

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Comp%C3%A9titivit%C3%A9_%C3%A9conomique

<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf>

<http://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr10.html>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Mittelstand>

<http://meridianes.org/2011/01/29/le-mittelstand-acteur-cle-de-leconomie-allemande/>

<http://www.connexion-emploi.com/fr/a/pme-et-mittelstand-une-vraie-difference-de-valeurs>

<http://fr.viadeo.com/fr/questions/repondre/?questionId=002auimibiowuxq>

<http://pro.01net.com/editorial/262635/grandes-entreprises-et-pme-innovantes/>

<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf>

<http://vosdroits.service-public.fr/pme/F22884.xhtml>