

Bettina WIENER

Directrice du Centre de recherche sociale,
Université Halle-Wittenberg

Susanne WINGE

Collaboratrice scientifique

Petites entreprises : imparfaites ou simplement différentes ?

a

ujourd'hui comme hier, on continue à considérer les petites et très petites entreprises (PME et TPE) ¹ comme de « grandes entreprises inachevées » [1], qui démarrent petites et vont se développer par la suite. Cette attitude, qui peut sembler contredire la réelle importance économique des petites entreprises au plan national, nous a amenées à aborder leurs particularités ainsi que leurs avantages et leurs faiblesses par rapport aux grandes entreprises. Nous avons ensuite étudié des formes d'acquisition du savoir favorisées par les petites entreprises, et les différences qui existent sur ce plan par rapport aux grandes structures. Enfin, nous avons examiné les moyens susceptibles de mieux assurer la pérennité à long terme des petites entreprises aux côtés des grandes.

Les petites entreprises sont proportionnellement les plus nombreuses dans le paysage économique. Elles sont également le plus gros employeur. En dépit de

1 Pour simplifier, nous avons conservé la dénomination « petites entreprises » dans le reste du texte.



la place qu'elles occupent, elles continuent d'être négligées par les politiques. Pourtant, leur existence devient de plus en plus importante pour le maintien de la compétitivité de l'économie dans son ensemble, d'autant plus que les grandes entreprises suppriment des emplois et externalisent des secteurs entiers de production [2]. Quelles sont les particularités des petites entreprises ? Quels sont leurs atouts, mais aussi leurs risques spécifiques ?

Atouts	Risques
<p>Proximité avec la clientèle Un des points forts des petites entreprises est la proximité qu'elles entretiennent avec leurs clients. La lisibilité de leur catalogue de produits et leur situation géographique favorable leur permettent le plus souvent une bonne adéquation aux besoins de leur clientèle.</p> <p>Capacités de décision rapides Caractéristique de beaucoup de petites entreprises, l'étroite imbrication entre savoir, décision et exécution peut constituer un véritable atout pour nombre d'entre elles. Les « capacités de développement de beaucoup de petites entreprises reposent dans une large mesure sur la possibilité qu'ont leurs dirigeants d'appréhender les situations et évolutions complexes et d'en tirer rapidement, au feeling, d'instinct, les décisions qui s'imposent » [3].</p> <p>Flexibilité élevée Le point fort des petites entreprises est leur flexibilité. Les responsabilités étant le plus souvent réparties sur un niveau hiérarchique unique, les petites entreprises font preuve d'une plus grande rapidité en matière de prise de décisions et sont en mesure de réagir plus vite et avec plus d'acuité aux évolutions des sollicitations extérieures.</p>	<p>Dépendance régionale Le travail dans un espace souvent réduit n'a pas que des avantages : prises dans un entrelacs de relations régionales, les petites entreprises sont en règle générale entièrement dépendantes de leur environnement. La plupart de leurs clients et de leurs salariés habitent à proximité, si bien que le pouvoir d'achat des premiers et le niveau de qualification des seconds dépendent directement de la situation dans leur région [2].</p> <p>Concentration excessive du savoir Il existe un facteur de risque souvent sous-estimé, qui joue un rôle non négligeable dans la phase actuelle de vaste renouvellement des générations au sein des entreprises est-allemandes. Une grande partie du savoir dont dépend l'essentiel de l'expertise des petites entreprises est détenu par quelques personnes seulement.</p> <p>Ressources insuffisantes La mondialisation et l'innovation scientifique et technique obligent les petites entreprises à affronter des situations de concurrence pour lesquelles elles ne sont pas toujours suffisamment armées. Elles éprouvent plus de difficultés à maintenir et à développer durablement leur compétitivité en faisant uniquement appel à leurs ressources internes [2].</p>

À la lumière de ce qui précède, on voit nettement que les petites entreprises ne sauraient être traitées comme de « grandes entreprises inachevées ». Comparées aux structures de plus grande taille, elles ne sont pas imparfaites, mais différentes. De ce constat, il ressort également que les programmes visant à les aider doivent mieux prendre en compte leur situation spécifique. Les capacités d'innovation, et plus particulièrement le maintien de ces capacités dans les entreprises, sont en effet des facteurs déterminants pour la sauvegarde de la compétitivité économique d'un territoire.

Lorsque l'on tente de résoudre cette équation, il ne faut pas négliger le fait qu'il existe un lien étroit entre la force d'innovation des entreprises, tout particulièrement des petites structures, et leurs ressources humaines, et qu'il arrive fréquemment que ces dernières leur fassent défaut. Il apparaît en outre que c'est souvent lorsque leur survie est menacée que les petites entreprises se révèlent les plus innovantes [3].

Pour qu'elles aussi soient en mesure de planifier leurs actions à long terme, il faut les aider à développer leurs capacités d'anticipation, c'est-à-dire la possibilité de prévoir les conséquences de leurs actions et de réagir rapidement aux changements.

D'autres modes de formation

L'innovation, aussi bien que l'anticipation stratégique, supposent de gros efforts de formation de la part des salariés de l'entreprise. Ces domaines sont précisément ceux pour lesquels on reproche habituellement aux petites entreprises de négliger la formation continue et de manquer de professionnalisme dans leur gestion des ressources humaines.

Une enquête, conduite auprès des entreprises par le Centre d'études sociales de Halle sur le thème de la formation continue et du développement des compétences, remet en cause ce diagnostic en montrant que la pratique de la formation continue dans les petites entreprises n'est pas forcément moins développée que celle des grandes entreprises, mais qu'elle est différente [4].

Les petites entreprises utilisent ainsi très souvent des modes de formation autodirigée qui reposent sur l'initiative personnelle des salariés, comme la formation à l'ordinateur, la lecture de la presse professionnelle et les participations à des conférences, des salons et des congrès. Les petites structures innovantes recourent aussi fréquemment à la formation intégrée au travail, telle la rotation des postes, le parrainage et la formation par la hiérarchie.

Ces différences peuvent être considérées comme la réponse à des besoins différents. L'acquisition de connaissances est l'une des premières préoccupations des petites entreprises, contrairement à



leurs homologues de taille plus importante, qui mettent l'accent sur la diffusion du savoir, c'est-à-dire sur une plus large accessibilité de leur capital de connaissances. Les enseignements tirés de collaborations avec de grandes entreprises ne peuvent, par conséquent, pas être appliqués tels quels aux petites entreprises. Il convient plutôt de mettre en place un processus d'acquisition des connaissances et d'organisation de la formation qui leur soit adapté et qui intègre à la fois des modes de formation autodirigée et des dispositifs liés au poste de travail [5].

Des aides au développement

à ce jour, rares ont été les petites entreprises qui ont reçu un soutien externe efficace pour identifier et surmonter leurs difficultés à un stade précoce.

Des changements positifs voient cependant le jour. De plus en plus souvent, des réseaux d'innovation dotés de fortes capacités d'adaptation se substituent aux grandes entreprises et aux organismes de recherche publics traditionnels [6-7]. Il faut de ce fait, lorsque l'on recherche ce qui serait susceptible d'aider les petites entreprises, prendre en considération non seulement l'entreprise elle-même, mais aussi l'ensemble du réseau relationnel régional. Les relations de coopération inter-entreprises, et celles qui existent entre les entreprises et leur environnement, jouent à cet égard un rôle majeur.

L'entreprise ne pouvant à elle seule effectuer certaines prestations nécessaires, il faut créer des structures dans lesquelles ces prestations seront réalisées en externe, avec les entreprises et par des coopérations interentreprises. L'enjeu est donc de mettre en place et de développer des structures de soutien régionales [2].

Les moyens permettant de stimuler les capacités d'anticipation des petites entreprises se divisent en trois catégories : les aides externes proposées par les services

Exemples de structures de soutien aux petites entreprises

Aides externes des services de développement économique	Réseaux externes et internes	Structures de communication internes
Conseil Groupes d'experts Ateliers du savoir Monitoring Opérations de promotion	Groupements d'employeurs Pools de travailleurs qualifiés Pools de qualification	Cercles de discussion Rencontres informelles Responsable innovation

de développement économique, les réseaux externes et internes utilisés par les entreprises ou ceux dont elles font partie, et les structures de communication internes qu'elles peuvent organiser à peu de frais.

Un des buts premiers des services de développement économique est la mise sur pied d'organismes de gestion régionaux capables d'offrir une aide directe aux petits entrepreneurs sous la forme d'une gamme complète de prestations de conseil, de groupes d'experts, d'ateliers du savoir ou de monitoring et d'opérations de promotion. Il serait souhaitable d'utiliser les agents intermédiaires et les organismes de transfert dans les structures existantes (fédérations d'entreprises, chambres consulaires ou services de développement économique, par exemple).

Un autre moyen d'améliorer la compétitivité des petites entreprises consiste à promouvoir leur mise en réseau afin de diffuser plus largement le savoir disponible. La coopération interentreprises peut favoriser la mise en commun des atouts et diluer les faiblesses. Elle peut prendre la forme de groupements d'employeurs, de pools de main-d'œuvre ou de jeunes travailleurs ou d'autres accords, notamment de qualification. L'entreprise intéressée peut constituer un réseau avec des sociétés qu'elle connaît, adhérer à un réseau déjà existant ou utiliser ponctuellement les services de réseaux externes.

La création de structures de communication interne, tels que les cercles de discussion ou les réunions informelles autour d'un verre, peut se révéler d'une grande utilité pour favoriser les échanges d'information, et être mis en place facilement. Des impulsions externes, telle l'intéressante démarche de formation d'un responsable innovation, facilitent la mise en œuvre de ces activités [8].

Les petites entreprises occupent, du point de vue de l'emploi, une place de plus en plus importante dans l'économie allemande. Pour cette raison, il n'est pas possible de développer leurs capacités d'anticipation par la simple extrapolation des expériences menées par les structures de taille plus importante. ■

À lire

[1] Burkart Lutz, « KMU im ländlichen Raum: Wie viel Unterstützung bräuchten sie und wie viel finden sie ? » (« L'aide aux PME en milieu rural : besoins et réalités ») In *Unterstützung des Wirtschaftens im ländlichen Raum: Kleine und mittlere Unternehmen - Hoffnungsträger oder Verlierer?* (Soutien à l'activité économique en milieu rural : les PME, promesse d'avenir ou laissées pour compte ?). Actes de la conférence organisée les 6 et 7 mars 2003 à Potsdam, tamen, Berlin, p. 9-24

[2] Thomas Hartmann, Susanne Winge, Bettina Wiener, « KMU und KKU -



neue Hoffnungsträger im ländlichen Raum ». (« PME et TPE : de nouveaux espoirs pour l'espace rural ») In Leaderforum. Magazin der Deutschen Vernetzungsstelle. n° 1, 2006, p. 24-25.

[3] Burkart Lutz, Bettina Wiener, « Ladenburger Diskurs. Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen ». (« Les débats de Ladenburg. Gestion des ressources humaines et aptitude à l'innovation dans les petites et moyennes entreprises ») Rapports de recherche du Centre d'études sociales de Halle (zsh) 05-2, 2005.

[4] Susanne Winge, « Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Ergebnisse einer Betriebsbefragung ». (« Le développement des compétences dans les entreprises. Résultats d'une enquête *in situ* ») Rapports de recherche du Centre d'études sociales de Halle (zsh) 05-1, 2005.

[5] Heike Meier, Bettina Wiener, « Kleinste und kleine Unternehmen unterstützen - aber wie? » (« Aider les petites et les très petites entreprises, oui, mais comment ? ») In Leaderforum. Magazin der Deutschen Vernetzungsstelle, n° 1 ; p. 26-27.

[6] Hans-Jörg Bullinger, « Verdammt zur Innovation. Über den Ausweg aus der Wachstumskrise durch effizientes Innovationsmanagement ». (« Condamnés à innover. Comment sortir de la crise de la croissance grâce à une gestion efficace de l'innovation ») RKW-Magazin, janvier 2006, p. 12-14.

[7] Hans-Jörg Bullinger, « Fokus Innovation. Kräfte bündeln, Prozesse beschleunigen ». (« Priorité à l'innovation. Réaliser des synergies, accélérer les processus »), éd. Carl Hanser Verlag, 2006.

[8] Hagen Prautzsch, « Modellprojekt in Sachsen-Anhalt. Neuer Ansatz für Qualifizierung zum Innovationsmanager ». (« Projet-pilote en Saxe-Anhalt. Une nouvelle approche pour la formation de responsable innovation ») RKW-Magazin, janvier 2006, p. 28-29.