



*Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie*

*142, rue du Chevaleret - 75013 PARIS*

**VISION PROSPECTIVE  
DE L'EVOLUTION DE L'ENTREPRENEURIAT,  
DES FORMES DIVERSES D'ENTREPRENEURIAT  
OU D'ENTREPRISES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS  
DANS LES 10 OU 20 ANS**

Réalisée pour le compte de la DATAR

Philippe MOATI

avec Stéphane LOIRE, Emmanuelle MAINCENT, Laurent POUQUET

Département "Dynamique des marchés"

Juin 2000

## SOMMAIRE

TMRENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIP AGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVO	
IPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIP	
AGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPA GERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOI	
PAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIP AGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVO OIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERE NVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGE	
RENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOI PAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVO OIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERE NVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGE RENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPA	
GERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAGERENVOIPAG ERENVOIPAGERENVOIPAGEINTRODUCTION .....	1
<b>1. ANALYSE STATISTIQUE DE LA POPULATION DES TPE ET DES PME.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Le poids des TPE et PME dans l'économie française.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Les TPE et PME occupent la majorité des emplois en France.....	8
1.1.2 Les spécificités sectorielles : la petite entreprise largement représentée dans les secteurs des services .....	9
1.1.3 Après l'essor des PME à la fin des années 80, la décennie 90 révèle la nette progression du poids des TPE dans l'emploi salarié en France .....	13
1.1.4 La part des PME indépendantes est en nette régression.....	18
1.1.5 La taille moyenne des entreprises françaises est légèrement supérieure à la moyenne européenne .....	22
<b>1.2 Analyse des déterminants de la croissance du poids des PME dans l'emploi.....</b>	<b>25</b>
1.2.1 La tertiarisation de l'économie contribue à expliquer la montée en puissance des PME et TPE dans les structures productives françaises .....	25
1.2.2 Les restructurations des grandes entreprises alimentent la montée en puissance du rôle des PME.....	26
1.2.3 La démographie d'entreprises (créations, disparitions) : une contribution aux flux d'emploi toujours très importante mais qui s'amenuise .....	30
<b>1.3 Focalisation sur la création d'entreprises en France .....</b>	<b>35</b>
1.3.1 Le portrait des créateurs et des nouvelles entreprises.....	35
1.3.2 Les déterminants de la survie des entreprises nouvellement créées : d'abord une affaire d'activité et de taille .....	45
1.3.3 Les déterminants de la croissance des entreprises nouvellement créées.....	50

1.4	Conclusion : les TPE et PME occupent un poids considérable et en progression, mais sous l'emprise croissante des groupes.....	63
2.	<b>ANALYSE DES MUTATIONS INTERVENUES DANS L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES</b> .....	65
2.1	<b>Les tendances de la consommation</b> .....	65
2.1.1	Un environnement de plus en plus incertain pour les entreprises .....	66
2.1.2	Le développement des attentes personnalisées .....	67
2.1.3	La tertiarisation de la consommation.....	69
2.1.4	Une demande croissante de garanties dans la consommation .....	72
2.2	<b>Les tendances de la distribution</b> .....	76
2.2.1	Les mutations de la grande distribution .....	77
2.2.2	La marginalisation du commerce de gros.....	86
2.2.3	L'apparition du commerce électronique.....	87
2.3	<b>Les tendances technologiques</b> .....	101
2.3.1	Le développement d'une "économie fondée sur la connaissance" .....	101
2.3.2	Les technologies de l'information et de la communication comme technologies clés du nouveau régime de croissance.....	107
2.4	<b>Les tendances dans les grandes entreprises</b> .....	114
2.4.1	La poursuite du mouvement de globalisation .....	115
2.4.2	L'adoption d'une logique de compétence .....	118
2.4.3	Le fonctionnement en réseau .....	119
2.5	<b>De nouvelles pratiques sociales</b> .....	121
2.5.1	D'une société de classes à une société de personnes .....	121
2.5.2	L'éclatement du statut de salarié.....	123
2.5.3	Le développement du "tiers-secteur" .....	127
2.6	<b>Conclusion</b> .....	130
3.	<b>LES CONDITIONS DE COMPÉTITIVITÉ DES PETITES ENTREPRISES</b> .....	135
3.1	<b>Les nouveaux critères de compétitivité</b> .....	135
3.1.1	La flexibilité.....	136
3.1.2	La réactivité .....	137
3.1.3	L'innovation .....	139
3.2	<b>Les voies de la compétitivité</b> .....	139
3.2.1	Réviser l'organisation interne de l'entreprise.....	139
3.2.2	Repenser les relations avec les clients et les fournisseurs.....	151
3.2.3	L'ouverture de l'entreprise.....	155
3.2.4	Les obstacles .....	158
3.3	<b>Deux "logiques productives" pour gagner</b> .....	164

<b>3.4</b>	<b>Rôle et profil des entrepreneurs .....</b>	<b>168</b>
3.4.1	Les fonctions de l'entrepreneur .....	168
3.4.2	Les qualités du chef d'entreprise .....	170
<b>3.5</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>172</b>
<b>4.</b>	<b>ANALYSE PROSPECTIVE DU POIDS ET DU RÔLE DES ENTREPRISES ENTREPRENEURIALES DANS L'ÉCONOMIE FRANÇAISE À 10 OU 20 ANS .....</b>	<b>173</b>
<b>4.1</b>	<b>Scénario n°1 : croissance durable dans une économie fondée sur la connaissance .....</b>	<b>175</b>
4.1.1	Présentation générale .....	175
4.1.2	La situation macro-économique .....	176
4.1.3	Les stratégies des grandes entreprises.....	176
4.1.4	Les dynamiques sectorielles .....	177
4.1.5	Le poids et le rôle des petites entreprises .....	178
<b>4.2</b>	<b>Scénario n°2 : Resserrement économique et restructurations .....</b>	<b>179</b>
4.2.1	Présentation générale .....	179
4.2.2	Le contexte macro-économique .....	179
4.2.3	Les stratégies des grandes entreprises.....	180
4.2.4	Les dynamiques sectorielles .....	180
4.2.5	Le poids et le rôle des petites entreprises .....	181
<b>4.3</b>	<b>Scénario n° 3 : "nouvelle économie" et le retour de l'entrepreneuriat.....</b>	<b>182</b>
4.3.1	Présentation générale .....	182
4.3.2	Le contexte macro-économique .....	182
4.3.3	Les stratégies des grandes entreprises.....	183
4.3.4	Les dynamiques sectorielles .....	183
4.3.5	Le poids et le rôle des petites entreprises .....	184
<b>4.4</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>185</b>
<b>5.</b>	<b>PETITES ENTREPRISES ET TERRITOIRES.....</b>	<b>189</b>
<b>5.1</b>	<b>Une dépendance réciproque.....</b>	<b>189</b>
5.1.1	Une localisation "contrainte" .....	189
5.1.2	Une dépendance à l'égard des ressources du territoire .....	192
5.1.3	Un facteur clé du développement endogène .....	193
<b>5.2</b>	<b>Construire l'avenir : de nouvelles logiques de spatialisation des activités économiques cohérentes avec les nouveaux critères de compétitivité .....</b>	<b>194</b>
5.2.1	Le soutien des territoires à la recherche de flexibilité .....	194
5.2.2	Le soutien des territoires à la recherche de réactivité .....	195
5.2.3	Le soutien des territoires à la recherche du renforcement de la capacité d'innovation .....	196

<b>5.3</b>	<b>Les nouveaux visages de la géographie économique.....</b>	<b>198</b>
5.3.1	Les tendances générales .....	198
<b>5.4</b>	<b>Analyse prospective .....</b>	<b>205</b>
5.4.1	Scénario n°1 : "Croissance durable dans une économie fondée sur la connaissance" .....	205
5.4.2	Scénario n°2 : "Resserrement économique et restructurations" .....	207
5.4.3	Scénario n°3 : "Nouvelle économie et retour de l'entrepreneuriat" .....	207
5.4.4	Les tendances communes.....	208
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>213</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>219</b>

## INTRODUCTION

---

Nous vivons une période de changement économique accéléré. Une "nouvelle économie" émerge de trente années de crise durant lesquelles les fondements du système fordien qui avait porté la croissance d'après guerre ont été remis en question. Le capitalisme apporte une nouvelle fois la preuve de sa remarquable plasticité, de sa formidable capacité d'adaptation. Pour certains observateurs, le nouvel âge du capitalisme qui s'ouvre serait marqué par le renouveau de l'entrepreneuriat. Voire, l'entrepreneuriat constituerait l'un des principaux facteurs à l'origine de ce nouvel âge. Les périodes d'intenses mutations économiques – sous-tendues par des révolutions technologiques – sont marquées par d'importantes vagues de "destructions créatrices" : de nouvelles formes d'organisation chassent les anciennes devenues inadaptées. C'est la figure de l'entrepreneur qui incarne, depuis Schumpeter, les forces du "renouveau". Les entreprises entrepreneuriales introduisent l'innovation dans le système. Elles apportent de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de nouvelles formes d'organisation, et surtout de nouvelles manières d'appréhender l'activité économique et la satisfaction des besoins, la découverte de nouveaux "business models" pour reprendre une expression à la mode. Ce faisant, les entreprises entrepreneuriales détruisent les structures de marché existantes, provoquent le déclin de grandes firmes qui avaient pourtant réussi à établir leur domination sur le marché...

Un certain consensus règne autour de l'idée d'une crise du modèle de l'entreprise géante intégrée. Cette idée est d'ailleurs confortée par les données concordantes qui montrent que, tendanciellement au cours des dernières décennies, le poids relatif des grandes entreprises recule dans la plupart des pays industrialisés, alors que l'essentiel des créations d'emplois se concentre dans les petites entreprises. Une plus grande diversité de vue existe quant à la signification à donner à cette évolution et aux perspectives à moyen et long terme qu'elle recèle. Certains<sup>1</sup> y ont vu l'opportunité d'un renouveau de l'artisanat qui, organisé dans le cadre de systèmes productifs localisés, bénéficierait d'un avantage face à la grande entreprise fordienne sur le plan de la flexibilité productive et de la capacité d'innovation, vertus requises par l'évolution des formes de concurrence sur les marchés. D'autres<sup>2</sup> voient dans les

---

<sup>1</sup> En particulier Piore et Sabel [1989].

<sup>2</sup> Par exemple Malone et Laubacher [1999].

nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) un vecteur essentiel de bouleversement des formes d'organisation et de fonctionnement des marchés au profit de nouveaux modes de coordination décentralisés. La grande firme serait condamnée à éclater et à laisser place à des réseaux temporaires d'entrepreneurs. Pour d'autres encore<sup>3</sup>, ce retour de l'entrepreneuriat résulterait d'un processus de libération de l'individu, après un "premier XX<sup>ème</sup> siècle" marqué par la montée des organisations bureaucratiques géantes et d'une culture de masse, ayant quelquefois débouché sur le totalitarisme. Pourtant, la désagrégation du modèle de la grande firme intégrée n'implique pas pour autant le retour à un capitalisme de petites unités. Comme l'actualité l'illustre chaque jour, la mondialisation encourage les opérations de fusion-acquisition qui n'ont jamais été si nombreuses et de si grande ampleur. Si la grande firme est morte..., elle bouge encore ! Mais, parallèlement à l'accélération de la concentration financière, les formes organisationnelles de la grande entreprise sont en pleine évolution et se transforment au profit de plus d'autonomie et de responsabilité à tous les niveaux : plus qu'à un retour de l'entrepreneuriat au sens ordinaire du terme (petites entreprises dirigées par leur propriétaire), c'est à la généralisation de la culture entrepreneuriale que l'on assisterait, y compris (et peut-être surtout) dans les grandes organisations ("intrepreneuriat").

L'objectif de cet ouvrage est de contribuer à la réflexion sur l'importance et la place des entreprises entrepreneuriales à un horizon de 10 à 20 ans. Notre démarche sera d'abord rétrospective. Nous commencerons par effectuer le pesage économique des petites entreprises dans l'économie française. TPE (0 à 9 salariés) et PME (10 à 499 salariés) représentent plus de 99% des entreprises françaises et emploient 64% des effectifs salariés, et ce poids s'est renforcé au cours des dernières décennies. Il faut cependant se garder d'interpréter trop vite ces chiffres comme témoignant du retour à un capitalisme de petites entreprises. Nous montrons l'existence d'un certain nombre de biais susceptibles de "grossir" le phénomène. En particulier, l'accroissement du poids des petites entreprises tient pour une large part au recul de celui des grandes. Les années de restructuration qui se sont écoulées ont conduit à modifier le visage de la grande entreprise. Au total, son emprise sur le système économique s'est sans doute renforcé, une proportion croissante de PME (et même de TPE !) étant en fait dans le giron de groupes. La déconcentration apparente du tissu d'entreprises ne doit donc pas imprudemment être interprétée

---

<sup>3</sup> Rosa [2000]. "Les années de la fin du siècle marquent un renversement de toutes les tendances qui se sont manifestées entre 1873 et 1960. Les nouvelles orientations constituent le pendant presque exact, l'image inverse, de toutes celles qui ont caractérisé le premier XX<sup>ème</sup> siècle : déconcentration et désagrégation des entreprises, réduction de leur dimension moyenne, décomposition des Etats hétérogènes et multiplication du nombre de plus petits Etats, disparition des derniers empires, remplacement des régimes totalitaires par des démocraties et affirmation de tendances individualistes et anarchistes qui mettent à bas les idéologies de masse du fascisme et du communisme, contrôle accru des dirigeants d'entreprises par les propriétaires-actionnaires et des dirigeants des Etats par les électeurs-contribuables en lieu et place des corporatismes et du dirigisme, ouverture des économies sur des marchés mondiaux et compétition plus intense qui prend le relais du protectionnisme et de la collusion à l'intérieur des nations." (p. 100-101).

comme le signe de la résurgence de la figure de l'entreprise entrepreneuriale, à savoir la petite entreprise dirigée par son propriétaire-créateur. Pour autant, la réduction de la taille moyenne des entreprises, la concentration des créations d'emplois dans les petites structures... demandent à être expliqués. Afin de ne pas enfermer la réflexion par des *a priori*, nous avons choisi d'adopter la définition la plus large possible de l'entreprise entrepreneuriale, comme entreprise de "petite taille" et ce, quelle que soit la composition de son capital. Dans la mesure où la plupart des discours sur le retour de l'entrepreneuriat s'appuient sur les transformations intervenues dans le système économique, nous avons choisi de démarrer cette investigation sur la place et le rôle des entreprises de petite taille par un survol des grandes tendances de transformation de l'environnement économique et social. Plusieurs de ces tendances sont favorables à l'accroissement quantitatif et qualitatif de la place des entreprises de petite taille dans l'économie. Toutefois, et en dépit de la grande diversité de profil d'entreprises, le type de petites entreprises porté par ces tendances est moins l'archétype de l'entreprise entrepreneuriale indépendante et solitaire que celui d'une structure légère enchâssée dans des réseaux divers.

Partant de ces grandes tendances, nous avons ensuite construit trois scénarios d'évolution du système économique à 10 ou 15 ans comportant des implications différentes sur le poids et le rôle des petites entreprises.

Enfin, si l'on admet que les petites entreprises sont appelées à jouer un rôle croissant de la vie économique au cours des prochaines années, elles constituent un facteur important de la prospérité des territoires. La dernière partie de cet ouvrage est consacrée à l'analyse de la nature des relations qu'entretiennent les petites entreprises et les territoires.



## **1. ANALYSE STATISTIQUE DE LA POPULATION DES TPE ET DES PME**

---

Il n'existe pas de définition "officielle" de l'entreprise entrepreneuriale. Si l'on s'en tient à la manière dont l'analyse économique, et en particulier les auteurs autrichiens (Schumpeter, Kirzner...), traite la figure de l'entrepreneur, l'entreprise entrepreneuriale se distingue par sa capacité à sortir de la routine des "flux circulaires" afin d'exploiter les opportunités de profit résultant d'une innovation ou de l'existence de déséquilibres sur les marchés. L'entrepreneur se distingue donc du "manager" (le gestionnaire qui assure la gestion courante, l'allocation des ressources) et l'entreprise entrepreneuriale se confond alors largement avec l'entreprise innovante (en prenant soin de retenir une définition large de l'innovation qui englobe l'innovation marketing, servicielle, organisationnelle...). Du coup, l'entreprise entrepreneuriale peut être de n'importe quelle taille, et adopter des structures très variées (la personne de l'entrepreneur pouvant être incarnée par une équipe de direction soumise au contrôle d'un conseil d'administration, par un chef de service disposant d'une certaine autonomie, mais aussi par les responsables d'une association), même s'il est souvent admis que les petites entreprises (notamment à l'occasion de leur entrée sur le marché) tendent à être plus innovantes que les grandes qui privilégient l'exploitation "routinière" de leurs positions dominantes. Notons que, selon cette première acception, le caractère entrepreneurial s'applique davantage à un certain type de comportements qu'à un état permanent ; le plus souvent, une entreprise n'est entrepreneuriale qu'à certaines étapes de son existence et que dans certains compartiments de son activité.

Une autre manière de définir l'entreprise entrepreneuriale renvoie à la spécificité de la propriété de son capital : l'entreprise entrepreneuriale est une entreprise dirigée par son propriétaire ; elle s'opposerait à la grande entreprise capitaliste dirigée par un manager salarié. L'entreprise entrepreneuriale est alors le plus souvent une entreprise de petite taille, même si certaines grandes entreprises sont restées des entreprises familiales. Cette définition peut nous écarter sensiblement de la précédente, dans la mesure où nombre de petites entreprises dirigées par leur propriétaire (en particulier, les entreprises artisanales), loin d'adopter un comportement innovateur, se caractérisent par une conduite très routinière et obéissent à une rationalité de simple reproduction permettant l'obtention d'un revenu suffisant. Le croisement de ces deux définitions de l'entreprise entrepreneuriale (selon son

comportement et selon le statut de son dirigeant) autorise une certaine clarification, en distinguant trois catégories d' "entrepreneurs" (Wennekers et Thurik [1999]) :

	<i>Auto-employé</i>	<i>Salarié</i>
<i>Comportement entrepreneurial</i>	<b>Entrepreneur schumpeterien</b>	<b>Intrapreneur</b>
<i>Comportement managerial</i>	<b>Manager-propriétaire</b>	<b>Manager exécutif</b>

*Source : Wennekers et Thurik [1999, p. 47].*

L'acception la plus étroite de l'entrepreneuriat se bornerait aux dirigeants indépendants caractérisés par un comportement innovant. L'acception intermédiaire ajouterait à cette première catégorie les dirigeants salariés mais caractérisés par le même type de comportements (les "intrapreneurs"). Enfin, l'acception la plus large de l'entrepreneuriat intégrerait également les managers-propriétaires, qui ne rencontrent que la définition patrimoniale de l'entrepreneuriat et présentent des comportements concentrés sur les fonctions de gestion et de coordination.

Ces premières définitions de l'entreprise entrepreneuriale pose d'importantes difficultés de mesure : les données sur les entreprises innovantes sont encore rares et parcellaires, l'identification du type de contrôle sur le capital d'une entreprise pose des problèmes méthodologiques considérables. Une solution de facilité consiste à adopter une troisième définition de l'entreprise entrepreneuriale comme une entreprise de petite taille. Cette troisième définition, qui ne recouvre qu'imparfaitement les deux précédentes, présente l'intérêt de se prêter à une mesure aisée à partir des sources statistiques disponibles. Elle présente aussi l'avantage d'une certaine neutralité, à la fois théorique et idéologique, tout en se situant parfaitement dans le débat actuel sur le déclin de la grande entreprise intégrée comme forme dominante d'organisation économique. Le principal inconvénient de cette définition réside dans le caractère hétéroclite des entreprises qualifiées d'entrepreneuriales : entreprises artisanales, start-up de haute technologie, filiales de grandes firmes multinationales (sous réserve de respect de seuil de dimension)... Un autre inconvénient associé à cette définition est que nombre (sans doute la grande majorité) de petites entreprises sont loin d'adopter les comportements "révolutionnaires" souvent associés à la figure de l'entrepreneur. En dépit de ces difficultés, nous avons choisi de retenir cette définition "molle" de l'entreprise entrepreneuriale comme entreprise de petite taille, en nous efforçant autant que possible de distinguer statistiquement et analytiquement les différentes catégories d'entreprises confondues dans cet agrégat.

Ce premier chapitre a pour objet l'analyse statistique du tissu national des petites et moyennes entreprises. Il s'agit de déterminer de manière rétrospective comment a évolué la place des TPE et des PME dans l'économie nationale et quels sont les facteurs à l'origine de cette évolution.

### ***Qu'entend-on par TPE et par PME ?***

*Les définitions des TPE (très petites entreprises) et des PME (petites et moyennes entreprises) varient selon les sources disponibles. Dans cette partie d'analyse statistique, il sera précisé à chaque fois ce que l'on entend par TPE (0 à 9 salariés ou 0 à 19 salariés) et par PME (10 à 499 salariés, 10 à 249 salariés ou 20 à 499 salariés).*

## **1.1 Le poids des TPE et PME dans l'économie française**

---

L'objet de cette étape est de retracer les grandes évolutions de la place des TPE et des PME dans le tissu productif national – dans son ensemble et par grands secteurs d'activité – et de donner une photographie de la situation actuelle.

### ***Définition du champ ICS***

*Les statistiques sur la démographie d'entreprises, en particulier les créations, s'étudient généralement sur le champ ICS ( Industrie-Construction-Commerce-Services).*

#### **Activités exclues du champ ICS :**

- Agriculture, pêche
- Banques, assurances et agents d'assurances
- Loueurs de biens immobiliers.

#### **Catégories d'entreprises exclues du champ ICS :**

- Administrations de l'Etat, collectivités territoriales, établissements publics administratifs
- Sécurité sociale et mutuelles
- Comités d'entreprise, organismes professionnels, syndicats de propriétaires, fondations, associations
- Sociétés civiles foncières ou immobilières et sociétés civiles de moyens.

### 1.1.1 Les TPE et PME occupent la majorité des emplois en France

En nombre d'unités, les TPE dominent largement le tissu productif. Le nombre d'entreprises diminue en effet de manière extrêmement rapide lorsque l'on progresse dans les tranches de taille.

#### **Systeme informatique pour le repertoire des entreprises et des etablissements (SIRENE)**

*Ce repertoire permet l'identification nationale des entreprises, des organismes et de leurs etablissements, le chiffrage de l'activite principale exercee (attribution du code APE) et la forme juridique.*

*Sont repertories les personnes morales, les personnes physiques exerçant de façon indépendante une profession non salariée ainsi que les institutions et services de l'État et les collectivités territoriales ; le champ recouvre donc en particulier ceux :*

- des greffes des tribunaux de commerce : industriels et commerçants, sociétés ;
- des chambres de métiers : artisans ;
- des URSSAF : employeurs de salariés du régime général et travailleurs indépendants ;
- de la DGI : activités soumises à TVA : associations type loi 1901, loueurs de meublés, agriculteurs soumis au bénéfice réel agricole et à la TVA, aux bénéficiaires non commerciaux, etc.

*En revanche, les agriculteurs qui ne sont soumis ni au bénéfice réel agricole ni à la TVA ne sont pas systématiquement inscrits au Répertoire.*

*Sont également exclus, en accord avec les URSSAF, les employeurs de gens de maison et diverses autres catégories d'employeurs assimilés.*

Selon Sirène, les entreprises de 0 à 9 salariés représentent près de 93% de l'ensemble des firmes et celles de 10 à 499 salariés 7%. Les grandes entreprises ou GE (plus de 500 salariés) représentent donc moins de 1% du total.

#### Répartition des entreprises par tranches de taille en 1998

	0 salarié	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 à 1 999	2 000 & +
Industries agroalimentaires	17 465	44 588	5 631	1 090	241	101	14
Autres industries	65 945	81 710	29 554	6 965	1 552	683	138
Construction	126 023	149 773	18 606	1 765	246	94	15
Commerce	275 308	293 135	34 864	4 440	613	218	64
Transports	47 099	28 546	7 521	1 510	293	82	17
Hôtellerie	78 653	109 384	8 053	588	74	41	16
Services aux entreprises	214 729	145 386	19 341	2 783	624	277	56
Services aux particuliers	288 858	141 929	7 611	1 185	186	34	6
<b>TOTAL</b>	<b>1 114 080</b>	<b>994 451</b>	<b>131 181</b>	<b>20 326</b>	<b>3 829</b>	<b>1 530</b>	<b>326</b>

(Source : Sirène, champ ICS)

Le poids des TPE et des PME en termes d'emplois est, bien sûr, moins affirmé. Il est cependant largement supérieur à celui des GE (64% contre 36% selon les données Sirène). Les PME (10 à 499 salariés), avec 45% des emplois, constituent le premier vivier d'emplois.

### **1.1.2 Les spécificités sectorielles : la petite entreprise largement représentée dans les secteurs des services**

Quels que soient les secteurs, le poids en nombre des grandes entreprises est toujours inférieur à 0,5%. Des écarts assez nets sont en revanche perceptibles dans la répartition entre TPE (0 à 9 salariés) et PME, même si les TPE sont toujours les plus nombreuses. C'est dans les secteurs des services aux particuliers et aux entreprises que la proportion de TPE est la plus élevée. Inversement, dans l'industrie, où les barrières à l'entrée sont plus élevées, le poids des PME est sensiblement plus fort.

Répartition des entreprises des grands secteurs d'activité  
par tranches de taille (TPE, PME, GE)

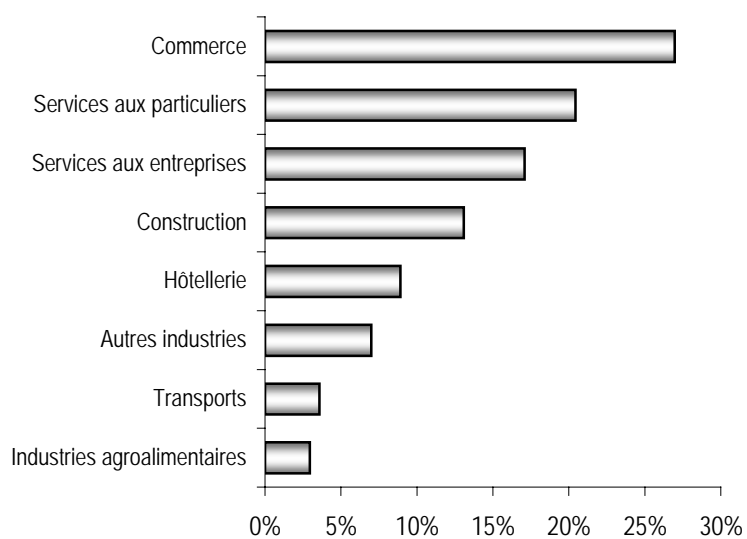
	0 à 9	10 à 499	500 et plus
Industries agroalimentaires	89,8%	10,1%	0,2%
Autres industries	79,2%	20,4%	0,4%
Construction	93,0%	7,0%	0,0%
Commerce	93,4%	6,6%	0,0%
Transports	88,9%	11,0%	0,1%
Hôtellerie	95,5%	4,4%	0,0%
Services aux entreprises	94,0%	5,9%	0,1%
Services aux particuliers	97,9%	2,0%	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>93,1%</b>	<b>6,9%</b>	<b>0,1%</b>

(Source : Sirène, champ ICS)

La répartition par secteurs du nombre total de TPE, PME et GE révèle également ces spécificités notables.

Une majorité des TPE se trouvent dans les secteurs des services et du commerce.

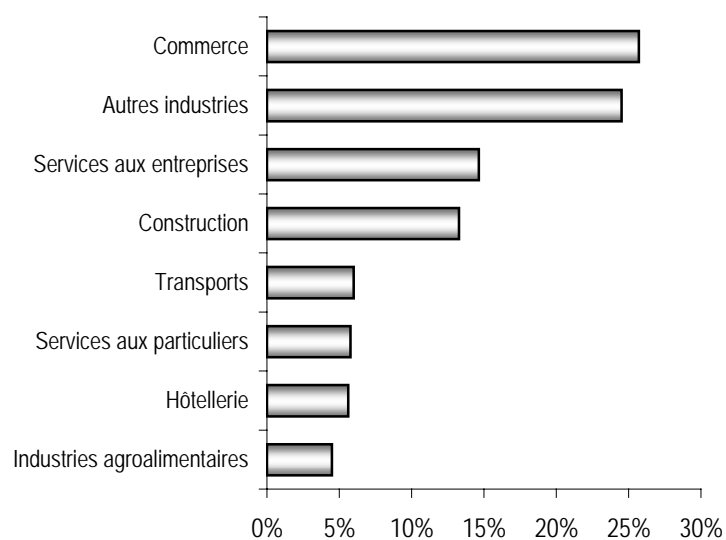
### Répartition des TPE (0 à 9 salariés) par secteurs d'activité en 1998



(Source : Sirène)

Les activités commerciales et industrielles sont les principaux secteurs de PME (10 à 499 salariés), avec respectivement 26% et 25%.

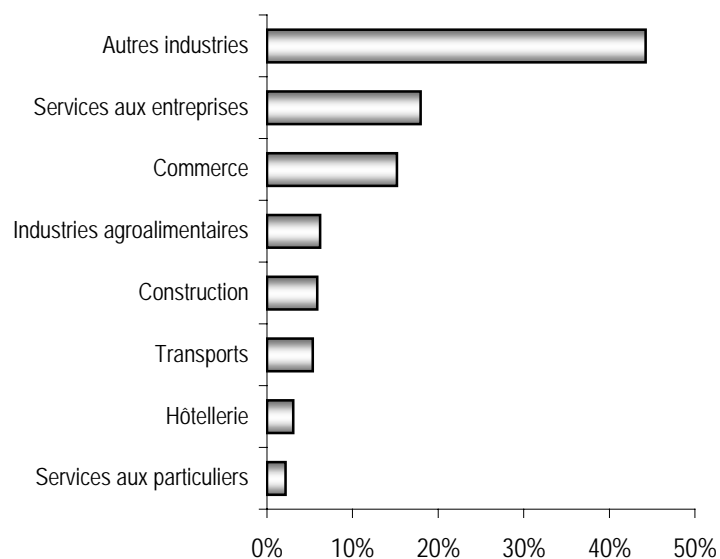
### Répartition des PME (10 à 499 salariés) par secteurs d'activité en 1998



(Source : Sirène)

Enfin, les grandes entreprises sont très largement présentes dans l'industrie (plus de 40% du nombre total) et dans les services aux entreprises.

### Répartition des entreprises de 500 salariés et plus par secteurs d'activité en 1998



(Source : Sirène)

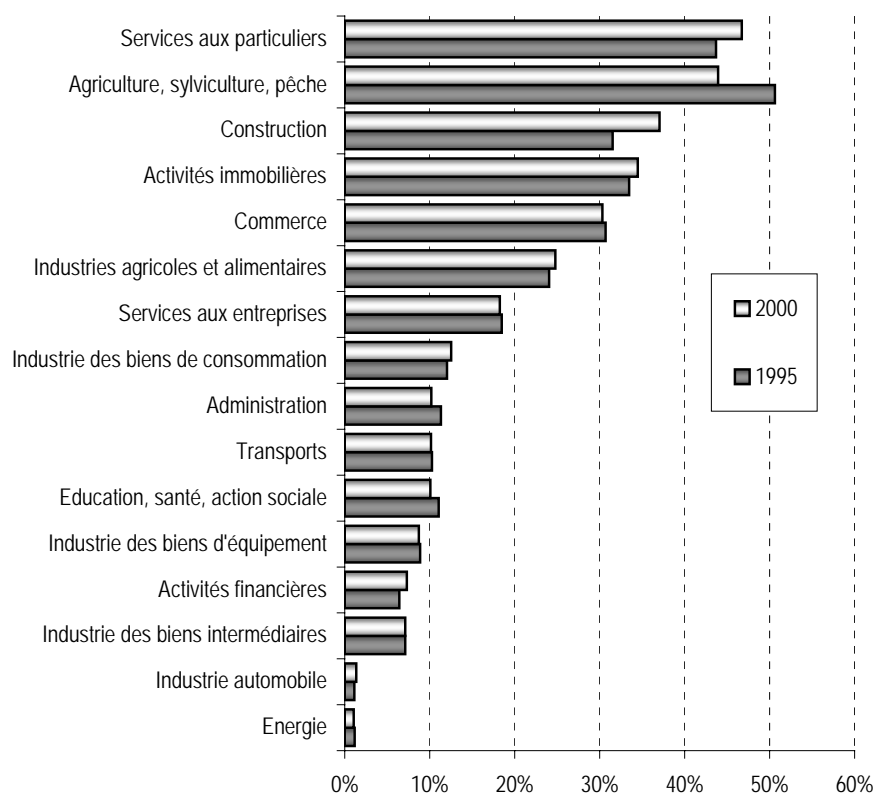
Au sein de chacun des grands secteurs, des écarts importants existent entre les niveaux de concentration des différentes sous-activités. Ainsi, dans l'industrie<sup>4</sup>, quatre secteurs (industrie des équipements du foyer, édition-imprimerie-reproduction, métallurgie et transformation des métaux, industries des équipements mécaniques) regroupent plus de 50% des petites entreprises (moins de 20 salariés) alors qu'inversement les quatre secteurs les plus concentrés (pharmacie-parfumerie-entretien, industrie automobile, production de combustibles et de carburants, eau-gaz-électricité) en regroupent moins de 3%.

Les clivages sectoriels sont beaucoup plus manifestes lorsque l'on considère la répartition de l'emploi par types d'entreprises. Ainsi, les TPE (0 à 9 salariés) occupent plus de 30% de l'emploi salarié dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche, des services aux particuliers, des activités immobilières, de la construction et du commerce. En revanche, le poids des TPE est inférieur à 10% dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie automobile, les activités financières, les industries de biens intermédiaires et de biens d'équipement. Ces secteurs sont également ceux où les grandes entreprises occupent une majorité des salariés.

---

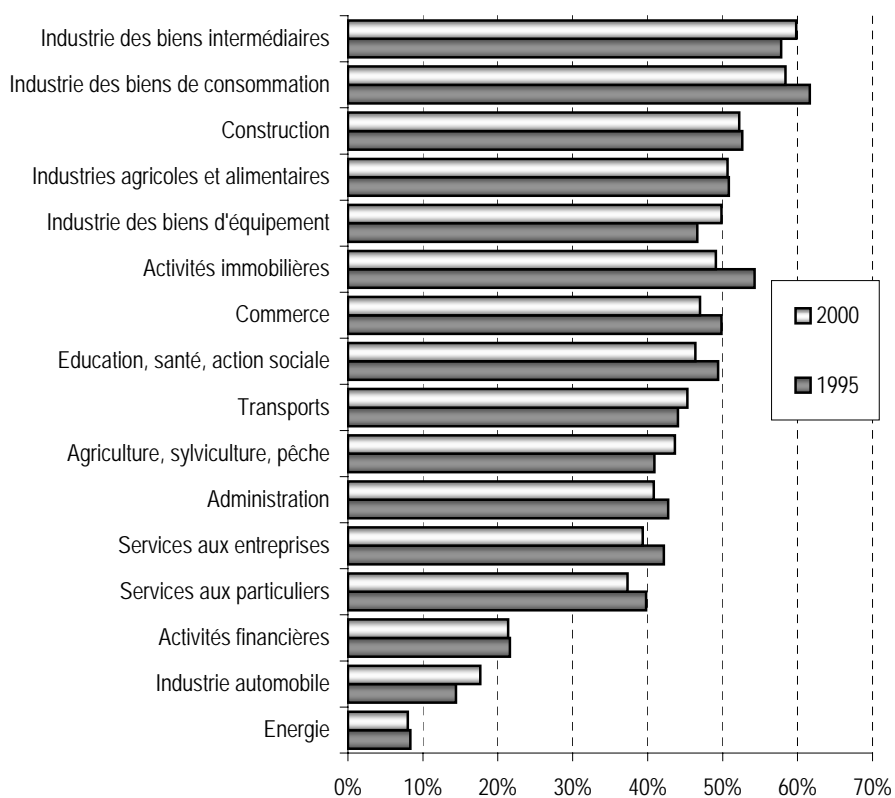
<sup>4</sup> De Lapasse et Loiseau [1999].

### Poids des TPE (1 à 9 salariés) dans l'emploi par grands secteurs d'activité en 1995 et 2000



(Source : Sirène)

### Poids des PME (10 à 499 salariés) dans l'emploi par grands secteurs d'activité en 1995 et 2000



(Source : Sirène)



### 1.1.3 Après l'essor des PME à la fin des années 80, la décennie 90 révèle la nette progression du poids des TPE dans l'emploi salarié en France

Au cours des 20 dernières années, on peut repérer deux grands moments dans l'évolution des structures productives nationales :

- Au milieu des années 80, le poids des grandes entreprises dans l'emploi a cessé de progresser pour diminuer de façon continue. Les PME (20 à 499 salariés) sont devenues dominantes en termes de niveau d'emploi.
- Depuis le début des années 90, ce ne sont plus les PME mais les TPE qui affichent le plus fort dynamisme. On observe même un léger recul du poids des PME.

Répartition des effectifs salariés par tranches de taille

	1985	1988	1992	1997
1 à 20 salariés	23%	24%	24%	29%
20 à 499	36%	37%	40%	38%
500 et plus	41%	39%	36%	33%

(Source : Suse, annuaires statistiques de la France)

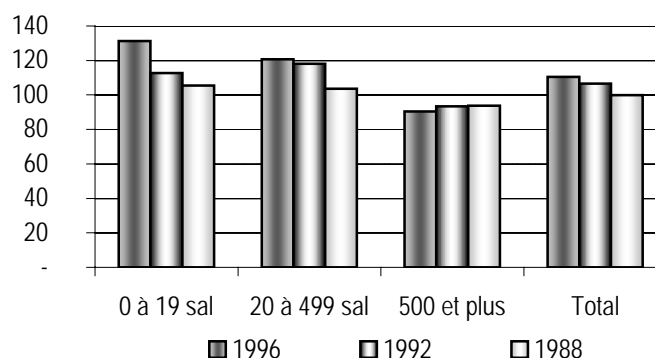
#### **Système unifié de statistiques d'entreprise (SUSE) - Insee**

*Le Système unifié de statistiques d'entreprises (SUSE) vise à constituer un ensemble cohérent de données individuelles et statistiques sur les entreprises par l'exploitation conjointe de deux sources : l'une fiscale qui regroupe les bénéficiaires industriels et commerciaux (BIC) et les bénéficiaires non commerciaux (BNC) et l'autre statistique, l'enquête annuelle d'entreprise (EAE).*

*Les fichiers fiscaux sont une source quasi-exhaustive sur le système productif. Seules les entreprises exonérées d'impôt (hôpitaux, coopératives, organismes à but non lucratif...) et les entreprises soumises aux bénéfices agricoles sont exclues du système.*

*On compte en outre environ 8% d'entreprises qui auraient normalement dû être présentes et qui sont absentes. Il s'agit d'entreprises ayant remis trop tardivement ou n'ayant pas remis de déclaration.*

**Evolution de l'emploi par tranches de taille des entreprises**  
(indice base 100 en 1985)



(Source : Suse, annuaires statistiques de la France)

Au final, la meilleure performance en matière d'évolution de l'emploi au cours des 15 dernières années est à mettre à l'actif des TPE (moins de 20 salariés) : l'emploi y a progressé entre 1985 et 1996 de près de 30% contre un peu plus de 20% dans les PME et alors qu'il reculait de 10% parmi les GE.

Si l'on décompose plus finement l'emploi par tranches de taille, on constate un développement plus rapide du poids des TPE de moins de 10 salariés sur la période récente et inversement un net déclin des PME de plus de 200 salariés. Le déclin du poids des entreprises de plus de 1000 salariés est également très marqué (plus de 6 points perdus entre 1985 et 1997) et il est permanent sur la période d'observation. Le poids des plus petites PME (de 20 à 99 salariés), qui avait sensiblement progressé à la fin des années 80, s'est stabilisé depuis.

Sur la période la plus récente (1995-2000), la part des TPE dans l'emploi s'est stabilisée tandis que celle des PME régressait légèrement (-1 point), signe de la poursuite du tassement du rôle des PME dans l'économie nationale. Ce phénomène est également à mettre au compte de la reprise économique qui a d'abord profité aux grandes entreprises.

La tendance à l'accroissement du poids des petites entreprises dans le tissu économique se retrouve dans la plupart des pays industrialisés. Elle semble particulièrement sensible aux Etats-Unis, en raison vraisemblablement de l'avance prise par ce pays dans l'entrée dans la "nouvelle économie". Entre 1987 et 1992, les entreprises de moins de 500 personnes ont créé 2,3 millions d'emplois alors que les grandes firmes enregistraient une réduction de 4,7 millions de leurs effectifs<sup>5</sup>. Les "gazelles", les

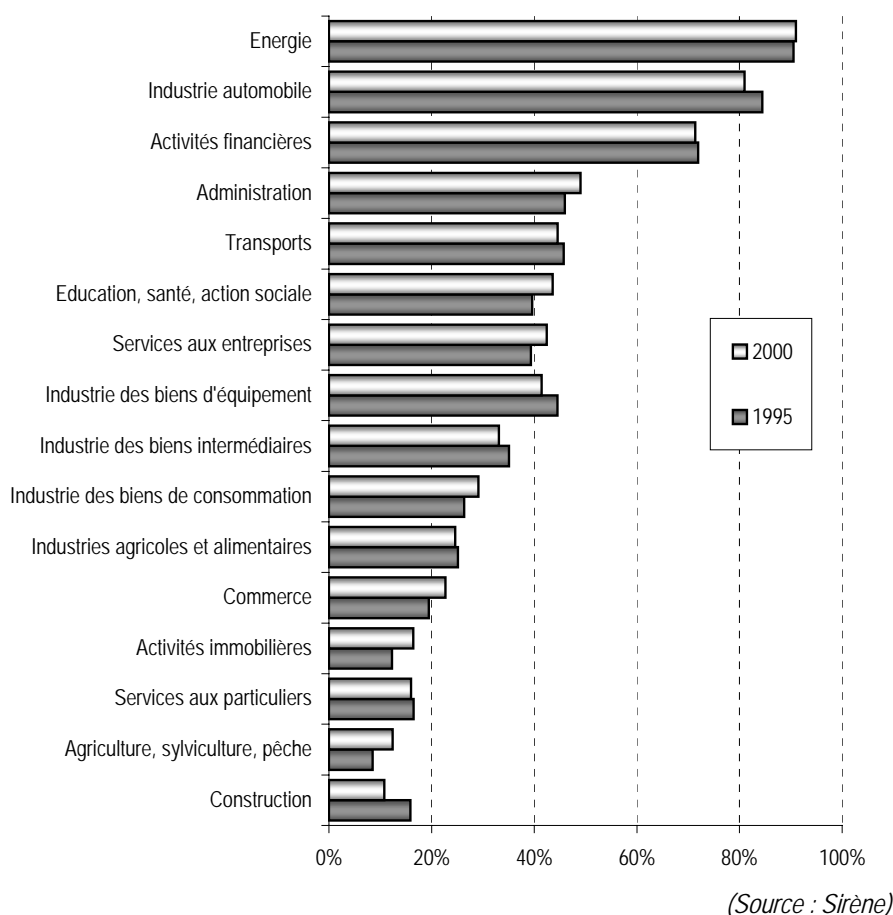
<sup>5</sup> Chiffres cités par Audretsch [1998].

entreprises nouvelles en croissance très rapide, auraient été à l'origine de près de 70% de la croissance nette de l'emploi aux Etats-Unis entre 1993 et 1996<sup>6</sup>.

### 1.1.3.1 La déconcentration de l'emploi au sein des TPE et PME n'est pas partagée par l'ensemble des secteurs

Entre 1995 et 2000, la part des entreprises de 500 personnes et plus dans l'emploi salarié baisse dans les industries des biens d'équipement et des biens intermédiaires, ainsi que dans les secteurs de la construction et des services aux particuliers. A l'inverse, on assiste à un renforcement de la concentration dans les biens de consommation (sans doute sous l'effet de l'accroissement des investissements incorporels de marketing) et dans les secteurs des services aux entreprises.

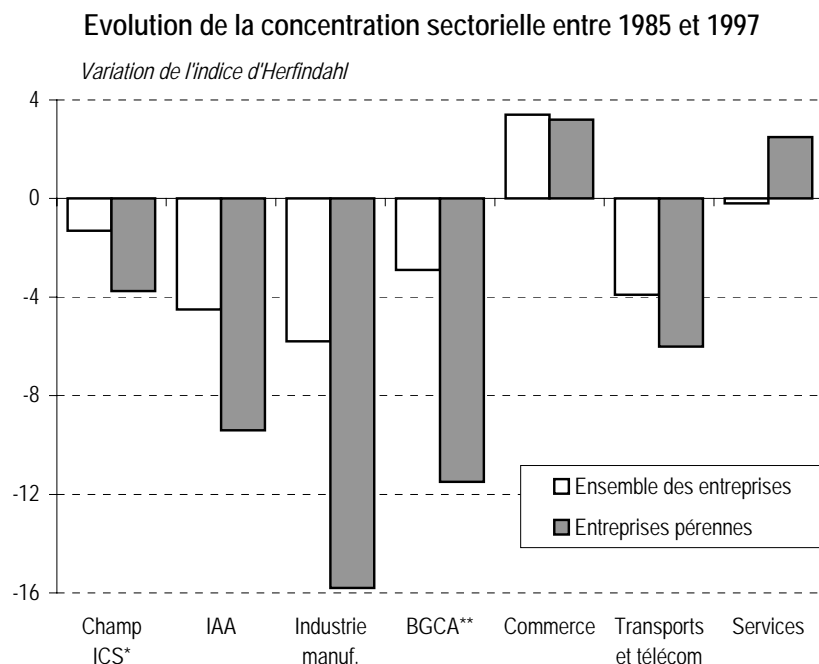
Poids des entreprises de 500 salariés et plus dans l'emploi par secteurs d'activité en 1995 et 2000<sup>7</sup>



<sup>6</sup> Petit [2000].

<sup>7</sup> Cf. supra, graphiques relatifs à l'évolution du poids des TPE et PME entre 1995 et 2000.

Entre 1989 et 1992, la part des grandes entreprises avait déjà légèrement baissé dans l'industrie ainsi que dans les services marchands et le commerce.



Lecture : La concentration de l'emploi dans l'industrie manufacturière a diminué de 5,8 (sur 10 000) entre 1985 et 1997. Pour les entreprises qui ont existé tout le long de la période (dites "pérennes"), la déconcentration est de -15,8. Le secteur de l'énergie n'est pas représenté en raison de l'ampleur disproportionnée de sa déconcentration.

(Source : Moussallam K., 1999)

Dans les services (hors intérim), la concentration de l'emploi mesurée par l'indice d'Herfindahl<sup>8</sup> reste stable entre 1985 et 1997. Si l'on intègre l'intérim (dont l'emploi s'est sensiblement accru sur la période), la concentration a fortement progressé<sup>9</sup>. Celle-ci a également connu une forte augmentation dans le commerce sous l'effet de la montée en puissance de la grande distribution et du recul du petit commerce indépendant de centre-ville. Dans l'ensemble du commerce, la proportion d'entreprises individuelles est tombée de 20,4 % en 1992 à 15,5 % en 1997. Dans le seul commerce de détail et artisanat commercial, cette proportion est passée de 34,9 % à 27,4 % sur la même période. La concentration effective des centres de décision est plus marquée encore que ne le laissent entendre

<sup>8</sup> Le coefficient d'Herfindahl est un indicateur de concentration. Il correspond à la moyenne des carrés des poids des entreprises dans l'emploi. Il est maximal lorsqu'une seule entreprise regroupe tous les emplois et vaut alors 1. Inversement, lorsque le nombre d'emplois est identique pour toutes les entreprises, sa valeur est minimale et égale à l'inverse du nombre d'entreprises. Le transfert d'emplois d'une grande entreprise à une petite entreprise diminue l'indice.

<sup>9</sup> Le développement de l'intérim a conduit à un fort mouvement de concentration dans les services. Ce secteur très concentré (80% de l'emploi sont aux mains de 4 entreprises) a vu ses effectifs tripler entre 1985 et 1997. Cette croissance de la concentration dans les services est ainsi un peu biaisée, tout comme la déconcentration dans l'industrie, grosse consommatrice d'emplois intérimaires.

ces données, en raison de l'importance du poids des réseaux de franchise et des groupements de commerçants indépendants.

■ **L'emploi chute actuellement moins vite dans les grandes PMI que dans les petites**

Entre 1990 et 1997, l'emploi industriel a diminué à un rythme comparable dans les PMI et dans les grandes entreprises. Toutefois, parmi les seules PMI, les plus grandes affichent les meilleures performances : entre 1990 et 1997, les effectifs des PMI de 200 à 499 salariés n'ont chuté que de 1,2% en moyenne par an, alors que les plus petites (moins de 200 salariés) enregistraient un recul de 2,1%.

■ **Une transformation radicale de la composition structurelle de la population des travailleurs indépendants : des activités manuelles vers les activités "intellectuelles"**

Le nombre de travailleurs indépendants connaît un affaiblissement permanent depuis l'après-guerre. Si la catégorie la plus touchée est évidemment celle des agriculteurs, les artisans et les commerçants vivent aussi une baisse régulière de leurs effectifs, imputable à l'essor concomitant de la consommation de masse et du grand commerce. En revanche, la population des professions libérales et des chefs d'entreprise se développe. Celle des travailleurs indépendants connaît donc une transformation radicale de sa composition structurelle.

Evolution de la population des travailleurs indépendants (en milliers d'individus)

	1962	1975	1982	1990	1999*
Agriculteurs exploitants	3 045	1 691	1 475	1 013	667
Artisans	1 039	865	904	851	771
Commerçants	941	792	797	796	682
Chefs d'entreprise	104	109	134	177	ns
Professions libérales	133	183	237	311	334
<b>TOTAL</b>	<b>5 262</b>	<b>3 640</b>	<b>3 547</b>	<b>3 148</b>	<b>ns</b>

(Source : Insee recensement, \* enquête emploi au 1<sup>er</sup> janvier 1999)

Le mouvement de croissance des professions libérales a toutefois tendance à se ralentir. Cette population n'échappe pas au phénomène de concentration, ni au développement de structures intégrées ou quasi intégrées (grands cabinets d'avocats ou d'audit...).

Parallèlement, on assiste à un vieillissement significatif de la population des travailleurs indépendants. Si toutes les professions sont concernées par cette situation, elle concerne tout particulièrement les chefs d'entreprise.

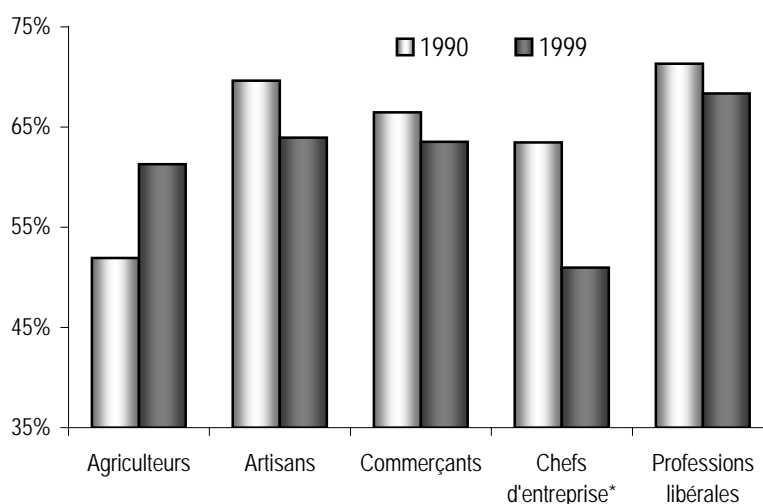
### Structure de la population des travailleurs indépendants par âge

	15 à 24 ans		25 à 39 ans		40 à 49 ans		50 à 59 ans		60 ans et plus	
	1990	1999	1990	1999	1990	1999	1990	1999	1990	1999
Agriculteurs	4%	2%	26%	29%	22%	30%	33%	27%	15%	12%
Artisans	2%	1%	34%	29%	33%	34%	24%	31%	6%	5%
Commerçants	3%	1%	31%	29%	33%	34%	24%	28%	9%	8%
Chefs d'entreprise*	0%	0%	24%	18%	39%	33%	26%	39%	10%	10%
Professions libérales	0%	0%	37%	28%	34%	40%	17%	24%	11%	7%

\* entreprises de 10 salariés et plus

(Source : Insee, enquête emploi)

### Part des moins de 40 ans dans la population des travailleurs indépendants



\* entreprises de 10 salariés et plus

(Source : Insee, enquête emploi)

#### 1.1.4 La part des PME indépendantes est en nette régression

On peut dès à présent relativiser l'essor des PME par l'importance prise par les groupes dans les structures économiques. La déconcentration économique évoquée ci-dessus s'est accompagnée parallèlement d'un mouvement de concentration financière.

Le poids des groupes dans les PME a fortement augmenté ces 20 dernières années. La part des PME contrôlées par des groupes est passée de 6% en 1981 à 19% en 1995. La part des groupes dans l'emploi des PME (20 à 499 salariés) atteint 37% en 1995<sup>10</sup> contre 15% en 1984. Cette part n'est que de

<sup>10</sup> Chabanas et Vergeau [1997].

19% dans les entreprises de 20 à 99 salariés mais atteint 44% dans celles de 100 à 199 salariés et, surtout, 69% dans celles de 200 à 499 salariés.

**% des entreprises contrôlées par des groupes**

	1981	1995
20 à 99 salariés	4%	16%
100 à 199	15%	45%
200 à 499	29%	67%
500 & +	62%	94%

*(Thollon-Pommerol [1997] d'après enquête LIFI, Insee)*

Les TPE contrôlées par des groupes sont, quant à elles, encore très peu nombreuses (moins de 1%), même si leur poids augmente également.

**Part des d'entreprises contrôlées par les groupes**

	1984	1990	1992
% des TPE	0,2%	0,5%	0,8%
% des PME	6,5%	10,4%	13,5%
% des GE	72%	86%	90%

*(Boccaro, 1998)*

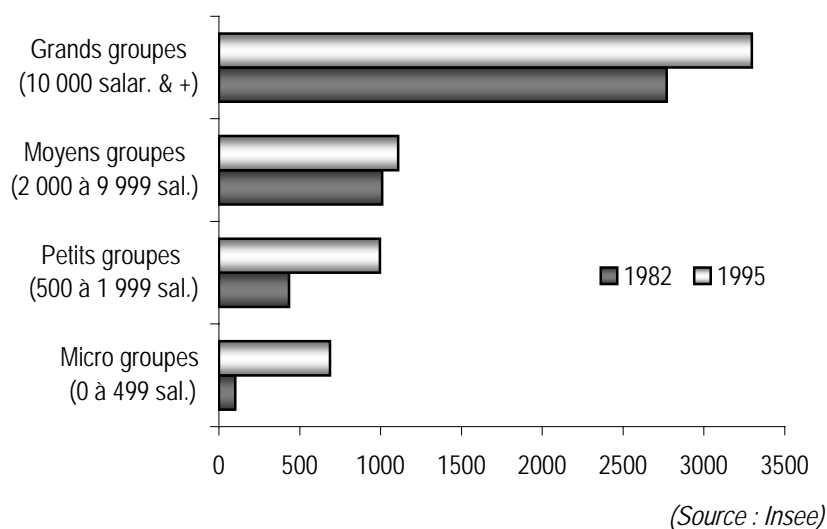
**Part des effectifs contrôlés par les groupes**

% effectif salarié TPE	0,5%	0,9%	1,3%
% effectif salarié PME	14,8	21,3%	26,5%
% effectif salarié GE	76%	82%	95%

*(Boccaro, 1998)*

Dans ce contexte de concentration financière, l'augmentation du nombre de micro-groupes (moins de 500 salariés) est particulièrement remarquable : leur nombre s'est accru de 35% entre 1994 et 1995 et de 583% depuis 1982.

### Evolution des effectifs détenus par les groupes suivant la taille des groupes



En revanche, entre 1985 et 1997, la part des 100 plus grands groupes dans l'emploi apparaît stable<sup>11</sup>.

#### ■ *Les groupes jouent désormais un rôle majeur dans le tissu industriel des PMI*

En 1996, 58% des salariés des PMI étaient employés par des filiales de groupes, soit 20 points de plus qu'en 1990. Les PMI de groupes sont généralement plus grandes (117 salariés en moyenne contre 48 pour les indépendantes) mais surtout plus exportatrices. Alors qu'elles pèsent pour 69% dans le CA et les investissements de l'industrie, elles génèrent 82% des exportations.

Les PMI indépendantes sont très peu nombreuses dans les secteurs technologiques. 16% de leurs salariés sont employés dans un secteur de haute ou moyenne technologie ; ils sont 24% dans les filiales de groupes français et 36% dans les PMI filiales de groupes étrangers. Les entreprises indépendantes, essentiellement des PMI, ne réalisent qu'une faible part des dépenses de R&D (2% alors qu'elles représentent 16% de la valeur ajoutée). Quelle que soit leur taille, les PMI indépendantes effectuent proportionnellement moins de recherche que les filiales de groupes.

#### ■ *Les groupes absorbent les PME les plus dynamiques puis les restructurent*

L'évolution de l'emploi entre 1981 et 1995 dans les PME indépendantes est négative quel que soit le type de PME (petites ou moyennes) alors qu'elle est largement positive dans la catégorie des PME appartenant à un groupe. Cela ne signifie pourtant pas que la PME appartenant à un groupe crée intrinsèquement plus d'emplois qu'une PME indépendante. L'accélération du mouvement de concentration financière peut suffire à expliquer ces évolutions. Les groupes, par leur politique de

<sup>11</sup> Moussallam [1999].



croissance externe, ont racheté de nombreuses PME indépendantes, diminuant d'autant la part de l'emploi de cette catégorie d'entreprises dans l'emploi total des PME.

Variation des effectifs salariés entre 1981 et 1995 en milliers

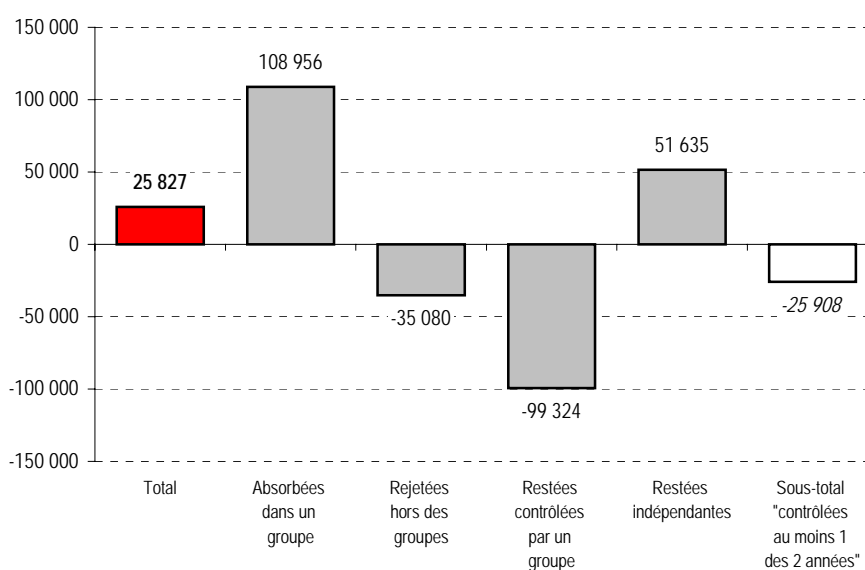
	Groupe	Indépendant	Total
20-99 salariés	+393	-183	+210
100 -199	+323	-196	+127
200-499	+478	-380	+98
500 et plus	+498	-1372	-874
<b>Total</b>	<b>+1692</b>	<b>-2131</b>	<b>-439</b>

(Thollon-Pommerol [1997], d'après enquête LIFI, Insee et Suse)

Selon une étude de Boccara sur la période 1984-92, il apparaît que les groupes ont tendance à prélever dans le tissu productif les PME les plus dynamiques. Ce sont les PME absorbées par un groupe durant la période étudiée qui affichent la plus forte progression de l'emploi. Inversement, celles qui appartenaient déjà à un groupe en 1984 ont vu leurs effectifs fondre, tout comme celles qui ont été rejetées hors d'un groupe.

Cependant, les PME restées indépendantes sur la période affichent également des effectifs en croissance.

Variation des effectifs des PME entre 1984 et 1992 selon leur passage hors et en groupe  
(champ : entreprises de l'industrie, du commerce ou des services ayant employé 20 à 500 salariés durant une année au moins de la période)



(Source : Boccara, 1998)

### **1.1.5 La taille moyenne des entreprises françaises est légèrement supérieure à la moyenne européenne**

#### *Eurostat - EIM*

*Les informations de cette partie sont tirées de l'Observatoire européen des PME (cinquième rapport annuel). Ce rapport a été présenté à la DG XXIII (Politique d'Entreprise, Commerce, Tourisme et Economie Sociale) par ENSR (European Network for SME Research) sous la coordination de EIM Small Business Research and Consultancy.*

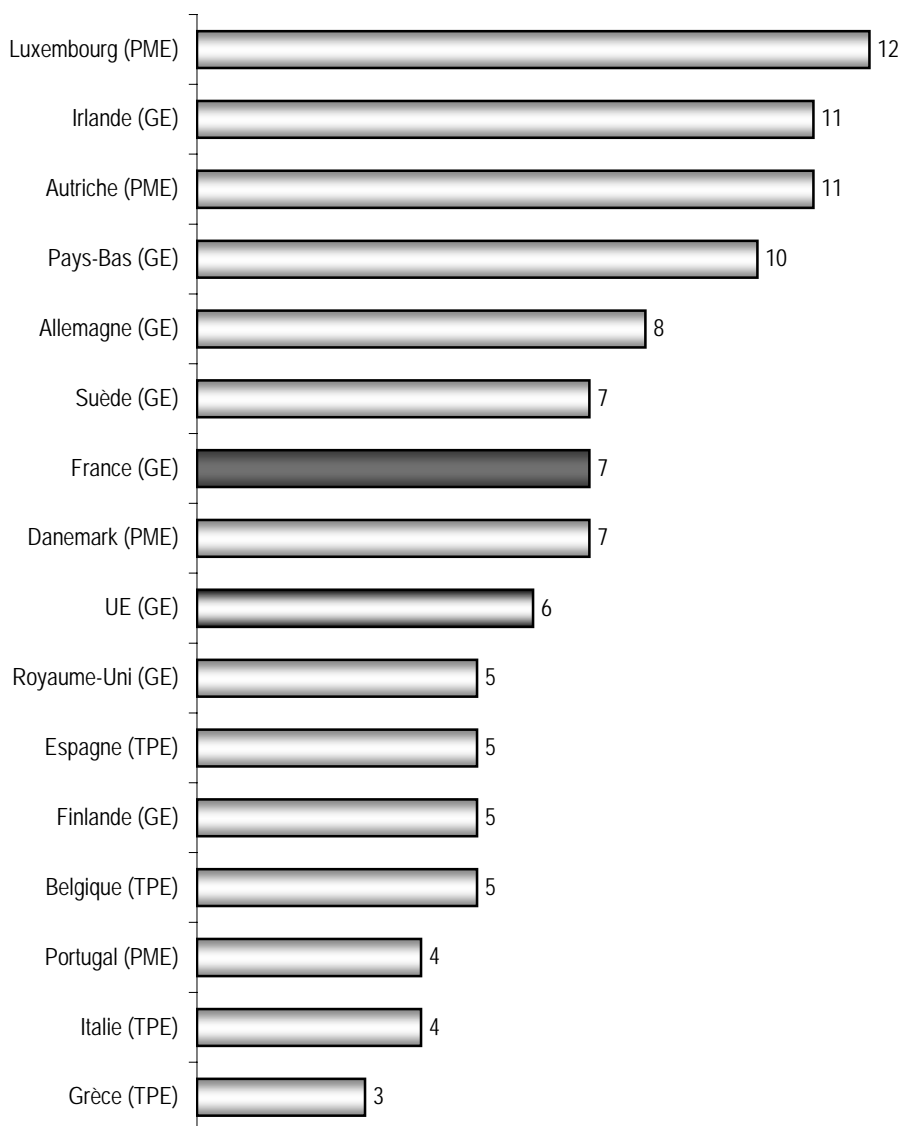
*Les données Eurostat constituent la seule source de statistiques harmonisées sur les entreprises par classes d'effectifs dans les pays de l'UE. Certaines données manquantes ont été complétées par des estimations réalisées par EIM Small Business Research and Consultancy. L'utilisation de données harmonisées permet d'établir des comparaisons. Il peut cependant exister quelques écarts entre ces données et les statistiques nationales. Il faut notamment souligner que dans les données de comparaisons européennes, les PME sont des entreprises de 10 à 249 salariés.*

Les grandes entreprises (plus de 250 salariés) constituent la classe d'effectif dominante dans les structures productives de l'Europe des 15. Leur part dans l'emploi total y est plus importante que celle de la catégorie des PME ou celle des TPE (moins de 10 salariés). Les GE sont dominantes en Finlande, Allemagne, Irlande, Pays-Bas, Suède, Royaume-Uni mais aussi en France. Les structures productives françaises sont donc conformes à la moyenne européenne. En revanche, les TPE représentent la classe d'effectif la plus importante en Belgique, Grèce, Italie et Espagne.

La taille moyenne des entreprises nationales est légèrement supérieure à la moyenne européenne. On ne retrouve pas là l'idée largement répandue que la France est déficitaire en matière de grandes PME.

### Taille moyenne des entreprises en Europe en 1996, hors emploi primaire

(à côté de chaque pays figure entre parenthèses la classe de taille dominante, c'est-à-dire celle qui dispose du gros effectif employé)



(Source : Estimations élaborées par EIM Small Business Research and Consultancy sur la base de Eurostat)

Dans l'Union européenne, la part de l'emploi dans les PME (moins de 250 salariés) s'est accrue entre 1988 et 1998. En France, elle a légèrement fléchi selon les estimations d'EIM.

Evolution de l'emploi par classes de taille d'entreprises  
(en variation annuelle moyenne), hors emploi primaire

Classe d'effectif dominante	Pays	PME (< 250 salariés)	GE
(GE)	Allemagne	-0,1	-0,6
(PME)	Autriche	-0,3	-0,3
(TPE)	Belgique	-0,3	-0,6
(PME)	Danemark	-0,4	-0,1
(TPE)	Espagne	0,5	0,3
(GE)	Finlande	-2,2	-2,1
(GE)	France	-0,1	0,0
(TPE)	Grèce	2,1	1,6
(GE)	Irlande	2,4	2,1
(TPE)	Italie	-0,7	-0,7
(PME)	Luxembourg	1,6	0,3
(GE)	Pays-Bas	0,9	0,5
(PME)	Portugal	-0,5	-0,3
(GE)	Royaume-Uni	-0,4	-0,9
(GE)	Suède	-2,3	-2,3
(GE)	UE	-0,2	-0,5

(Source : Estimations élaborées par EIM Small Business Research and Consultancy sur la base d'Eurostat)

o

o o

Les TPE et PME occupent désormais la majorité des actifs en France. Le poids des PME, mais surtout des TPE, s'est considérablement accru au cours des 20 dernières années.

Le phénomène de déconcentration tendancielle de l'emploi au profit des PME mais surtout des TPE n'est pas général à l'ensemble des secteurs d'activité. Dans l'industrie des biens de consommation, le commerce ou les services aux entreprises, la concentration de l'emploi apparaît comme stable, voire en progression. En outre, avec la reprise économique, le poids des grandes entreprises dans l'emploi est reparti à la hausse.

Le poids des groupes est encore très faible dans les TPE. En revanche, le poids des PME indépendantes s'est considérablement réduit. Un grand nombre de PME, notamment les plus dynamiques, sont passées dans le giron d'un groupe.

## **1.2 Analyse des déterminants de la croissance du poids des PME dans l'emploi**

---

Nous avons analysé jusqu'ici des évolutions globales et des flux bruts d'emploi (c'est-à-dire le solde des disparitions et créations d'emploi par tranches de taille et / ou secteurs d'activité). Or, les chiffres globaux qui mettent en évidence l'expansion des PME et des TPE et l'accroissement de leurs poids dans l'emploi en France peuvent être trompeurs. En effet, ils ne s'expliquent pas nécessairement par l'avantage compétitif intrinsèque (flexibilité, créativité, réactivité...) dont bénéficieraient les petites structures dans le contexte contemporain. Ils peuvent résulter d'un effet sectoriel imputable à la tertiairisation de l'économie, des politiques de filialisation des grandes entreprises, et de la réduction de la dimension moyenne des firmes en raison de l'alourdissement de l'intensité en capital et des politiques d'externalisation (certaines grandes entreprises changeraient alors de classe de taille pour devenir des PME).

### **1.2.1 La tertiairisation de l'économie contribue à expliquer la montée en puissance des PME et TPE dans les structures productives françaises**

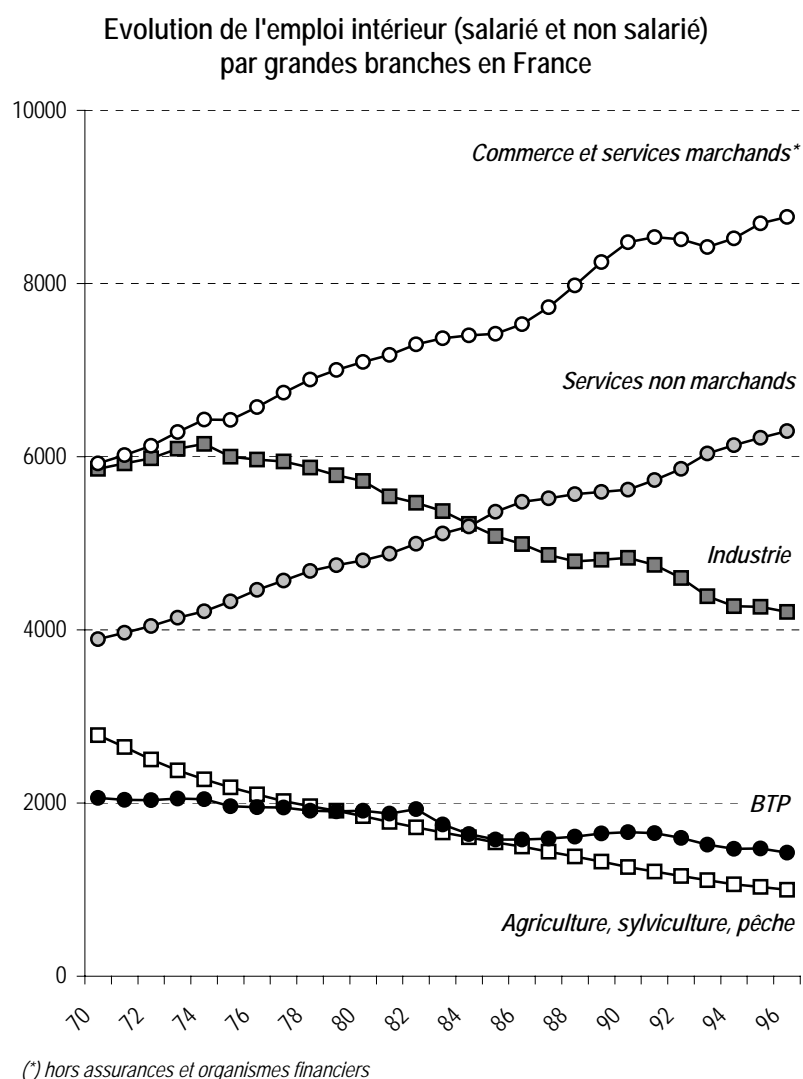
L'importance croissante prise par les TPE et les PME dans le système productif résulte pour partie d'un effet de déformation de la structure sectorielle et notamment de la tertiairisation de l'économie. Les créations d'emploi sont de plus en plus importantes dans les services et de moins en moins dans l'industrie.

Une partie de ce transfert d'emploi du secondaire vers le tertiaire est elle-même imputable à des changements organisationnels dans l'industrie :

- recours accru à l'intérim qui vient gonfler les statistiques d'emploi dans le tertiaire (en 1996, les deux tiers des intérimaires étaient employés dans l'industrie contre à peine 1% dans les services) ;
- recours accru à la sous-traitance des fonctions tertiaires (sécurité, nettoyage, restauration collective, comptabilité...).

Comme ces deux grands secteurs d'activité demeurent faiblement concentrés par rapport à l'industrie (cf. supra, décomposition sectorielle par tranches de taille), l'augmentation relative de leur poids dans l'emploi total se traduit par une baisse de la concentration globale, alors qu'individuellement ces secteurs connaissent plutôt un mouvement de concentration. On se souvient (cf. partie 1) que le mouvement de déconcentration de l'emploi de 1985 à 1997 a été très net dans l'industrie alors que dans le commerce et les services, le poids des grandes entreprises a progressé. Un effet de structure

sectorielle contribue donc à expliquer la montée en puissance du rôle des TPE et des PME dans l'emploi en France.



(Source : Comptes nationaux)

### 1.2.2 Les restructurations des grandes entreprises alimentent la montée en puissance du rôle des PME

#### ■ La création d'emploi diminue avec la taille des entreprises

A partir du fichier des bénéficiaires réels normaux, Richard Duhautois a réalisé un travail<sup>12</sup> où la taille prise en compte pour chaque entreprise est celle de fin de période d'étude. Il constate que les taux de réallocation d'emploi (créations + destructions d'emploi, y compris celles issues des créations et

<sup>12</sup> Duhautois [1999].

disparitions d'entreprises) diminuent avec la taille et l'âge des entreprises, ce qui confirme les résultats de la plupart des études portant sur ce sujet. Par ailleurs, il note une relation décroissante entre croissance nette de l'emploi (solde des créations et destructions d'emploi) et tranche de taille. Selon ces résultats, seules les TPE (0 à 19 salariés) affichent une croissance nette de l'emploi<sup>13</sup>.

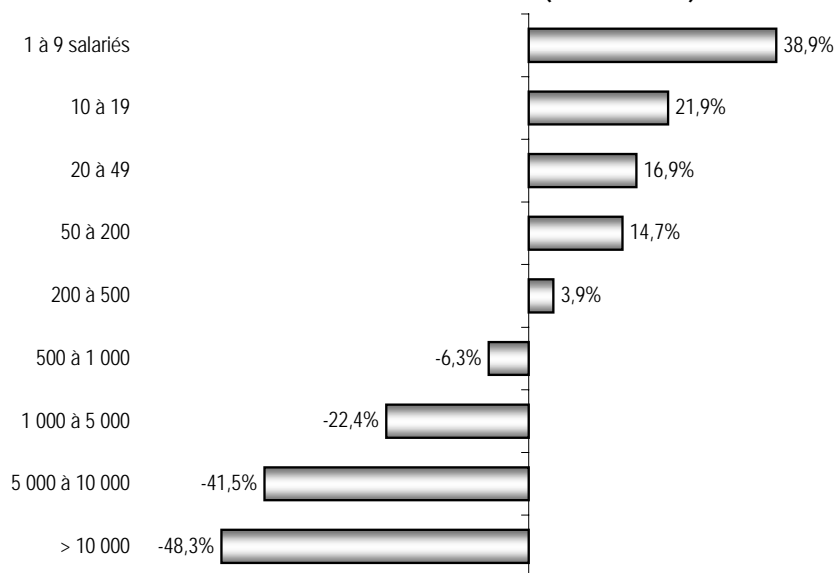
**Taux moyens de création et de destruction d'emploi par tailles d'entreprises entre 1990 et 1996**

Tranche de taille	Créations	Destructions	Réallocations	Croissance nette annuelle moyenne	Effectifs totaux (en milliers)
0 à 19 salariés	18,8	17,0	35,8	1,8	1482,6
20 à 49 salariés	11,7	11,8	23,3	-0,1	1273,2
50 à 499 salariés	10,1	10,6	20,7	-0,5	2631,5
500 salariés & +	6,6	7,4	14,0	-0,8	3502,8

(R. Duhautois, Insee, Document de Travail, 1999)

K. Moussallam observe également une relation décroissante entre le dynamisme de l'emploi observé sur la période 1985-1997 et la taille de l'entreprise. Pour les entreprises pérennes, plus la taille est élevée en 1985, plus la croissance relative de l'effectif est faible. Au-delà de 500 salariés, les effectifs diminuent.

**Evolution de la taille moyenne des entreprises pérennes entre 1985 et 1997 suivant la tranche de taille en 1985 (hors intérim)**



(Source : K. Moussallam, 1999)

<sup>13</sup> Notons que cette relation entre croissance nette de l'emploi et taille de l'unité ne fait en revanche l'objet d'aucun consensus. Les différents systèmes de mesure de la taille des entreprises et l'incidence des changements de classe d'effectif peuvent conduire à des résultats très divergents selon les études.

L'embauche d'un salarié demeure malgré tout un événement plus rare dans les petites entreprises que dans les grandes. La part des entreprises qui embauchent augmente avec la taille. En 1998, la majorité des grandes entreprises ont accru leurs effectifs contre seulement 20% pour les entreprises de 1 à 9 salariés et moins de 10% pour celles ne comptant aucun salarié<sup>14</sup>.

Les deux résultats (croissance de l'emploi qui diminue avec la taille de l'entreprise et probabilité d'embaucher un salarié qui augmente avec la taille de l'entreprise) ne sont pas contradictoires. Si la petite entreprise embauche moins fréquemment que la grande, l'impact de l'embauche y est individuellement beaucoup plus marqué. Le taux de croissance de l'emploi induit par l'embauche est évidemment plus élevé dans une petite entreprise que dans une grande, ce qui tire vers le haut – en particulier sur longue période – le taux de croissance moyen de l'emploi dans les petites firmes. Par ailleurs, elles sont extrêmement plus nombreuses et les créations d'emplois réunies dans l'ensemble de ce type d'entreprises sont plus importantes.

■ ***L'augmentation du poids des PME dans l'économie provient moins de la croissance de ces PME que des changements de classe de taille (restructuration des GE et croissance des TPE)***

Si indéniablement, la croissance de l'emploi apparaît supérieure dans les TPE et PME, les restructurations – et notamment les politiques de filialisation des grandes entreprises – peuvent également venir alimenter l'emploi des PME. L'emploi dans les grandes entreprises ayant tendance à diminuer, une partie de celles-ci changent à un moment donné de classe de taille et rejoignent le groupe des PME. Mais parallèlement, les PME en croissance peuvent devenir des GE. Quel est donc le bilan de ces transferts d'emploi ?

Boccara (1998) a mené un travail pour quantifier les flux d'emplois liés au changement de tranche de taille. Il considère comme PME les entreprises ayant appartenu au moins une fois à la tranche de taille 20 à 499 salariés entre 1984 et 1992. Selon ses résultats, le bilan des PME pérennes, c'est-à-dire les entreprises qui existaient en 1984 et sont encore PME en 1992, est indéniablement positif (cf. tableau suivant). Cependant, l'impact sur l'emploi est faible comparativement aux flux d'emploi associés aux changements de tranche de taille. Selon l'auteur, la croissance des PME est en partie un mythe qui repose sur un effet d'optique. L'accroissement du nombre d'emplois dans les PME entre 1984 et 1992 résulte surtout des suppressions d'emplois (restructurations) dans les grandes entreprises qui ont entraîné leur reclassement dans la catégorie des PME (descente de classe), ainsi que de la croissance

---

<sup>14</sup> Moussallam [2000].



des TPE dynamiques devenant elles aussi des PME (montée de classe). On retrouve le constat que la croissance de l'emploi diminue avec la taille des entreprises. Par ailleurs, les mouvements d'emploi liés aux créations et aux disparitions des PME s'annulent quasiment.

**Variation des effectifs par type d'entreprises entre 1984 et 1992**  
(champ : entreprises de l'industrie, du commerce ou des services ayant employé 20 à 500 salariés durant une année au moins de la période)

Type d'entreprises		Situation en 1992				
		Disparues	Très petites	PME	Grandes	Total
<b>Situation en 1984</b>	Non existantes	0	+ 58 383	+ 1 413 179	+ 96 601	+ 1 568 163
	Très petites	- 61 692	- 3 702	+ 306 166	+ 10 249	+ 251 021
	PME	- 1 365 060	- 370 607	+ 212 918	+ 248 780	- 1 273 969
	Grandes	- 169 481	- 100 022	- 238 135	- 11 750	- 519 388
	Total	- 1 596 233	- 415 948	+ 1 694 128	+ 343 880	+ 25 827

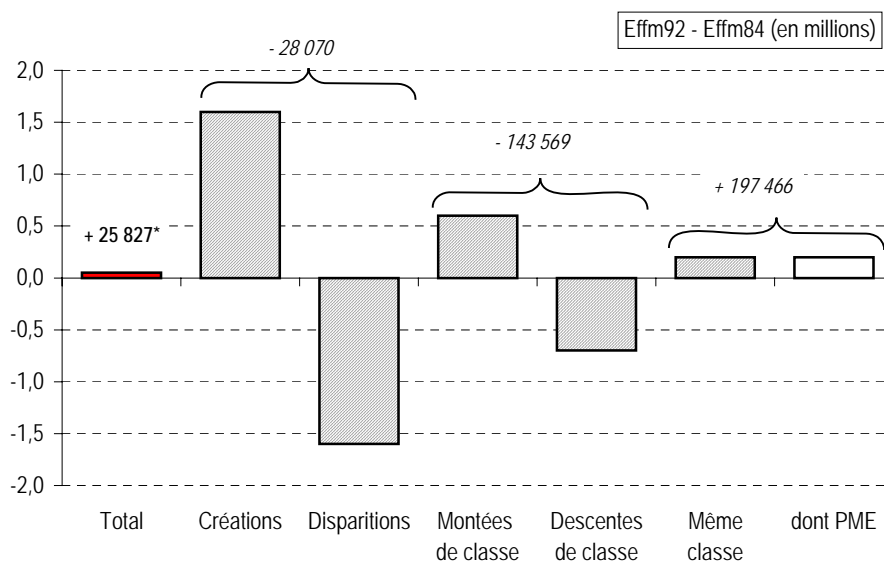
Lecture :

- en ligne : parmi les PME de 1984, celles devenues très petites en 1992 occupaient des effectifs inférieurs de 370 607 postes au total de leurs effectifs de 1984

- en colonne : parmi les PME de 1992, celles qui étaient grandes en 1984 occupaient des effectifs inférieurs de 238 135 postes au total de leurs effectifs de 1984.

(Source : Boccara, 1998)

**Variation des effectifs des PME entre 1984 et 1992 selon les mouvements de taille et la démographie**  
(champ : entreprises de l'industrie, du commerce ou des services)



\* = entreprises ayant employé 20 à 500 salariés durant une année au moins de la période

(Source : Boccara, 1998)

### **1.2.3 La démographie d'entreprises (créations, disparitions) : une contribution aux flux d'emploi toujours très importante mais qui s'amenuise**

Le dynamisme des créations ou le ralentissement des disparitions d'entreprises contribuent-ils à expliquer la montée en puissance des TPE et PME dans le tissu productif ?

L'ampleur des flux d'emploi liés aux créations et disparitions d'entreprises est en effet très conséquente. Selon les travaux de R. Duhautois, en moyenne entre 1990 et 1996, 36% des emplois créés sont dus à des créations d'entreprises<sup>15</sup> et 36,7% des emplois détruits à des disparitions d'entreprises. L'évolution des flux liés aux créations est beaucoup plus erratique que celle des disparitions.

Impact de la démographie (créations et disparitions d'entreprises)  
dans les créations et destructions d'emploi (en%)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Moyenne
Créations	38,9	41,4	41,7	35	30,9	27,4	35,9
Destructions	35,9	39,7	33,2	36,4	33,3	41,6	36,7

(R. Duhautois, 1999)

L'impact de la démographie d'entreprises varie selon les secteurs d'activité. Pour Karim Moussallam (1999), la démographie des entreprises a légèrement renforcé le mouvement de concentration dans le commerce alors que, dans les services (hors intérim), les nombreuses créations d'entreprises ont limité très fortement la croissance de la concentration. Le poids des effectifs salariés des entreprises créées entre 1985 et 1997 atteint en effet 59%.

Dans l'industrie, la baisse de l'emploi (perte nette de 830 000 emplois) est imputable en partie à la démographie des entreprises : les emplois engendrés par les créations sont beaucoup moins nombreux que ceux perdus lors des disparitions d'entreprises.

Dans l'étude du Sessi sur les PMI, la démographie d'entreprises, c'est-à-dire le solde des entrées et sorties du champ des PMI (de 20 à 499 salariés), s'avère négative en termes d'emplois. Ce mouvement de repli a surtout affecté les plus petites PME, ce qui a eu tendance à affaiblir leur poids.

---

<sup>15</sup> Attention, il s'agit d'entrées ou de sorties de l'échantillon constitué du fichier des BRN.

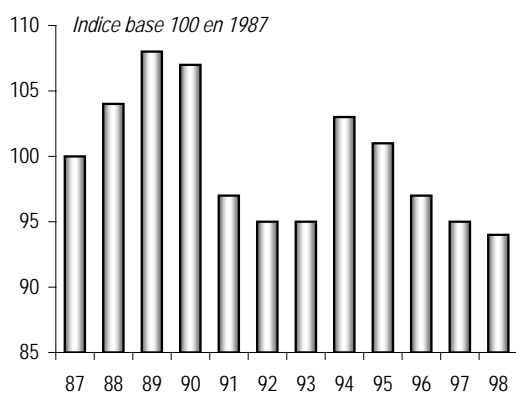
## ■ Les créations d'entreprises

Le rôle de la création d'entreprises dans la création d'emplois s'est considérablement atténué, même s'il demeure majeur. Les créations d'emplois dont l'origine est la création d'entreprises ont diminué de 35% entre 1990 et 1996<sup>16</sup>.

En effet, après une forte envolée au cours des années 80, le nombre de créations d'entreprises se réduit tendanciellement malgré un sursaut conjoncturel au milieu des années 90. En 1998, le nombre de créations pures d'entreprises atteignait 253 937 unités et le nombre de réactivations s'établissait à 53 393. Le nombre de reprises connaît une érosion encore plus franche pour atteindre 43 617 en 1998.

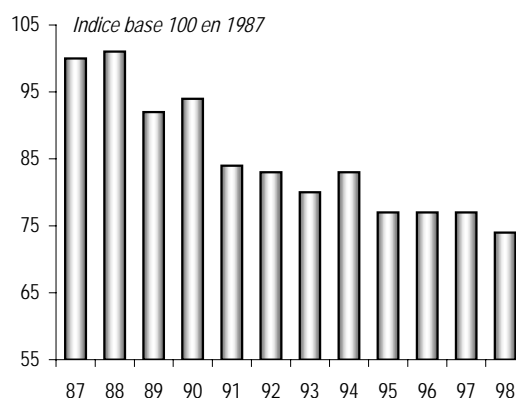
Aux Etats-Unis, les créations d'entreprises étaient de l'ordre de 800 000 en 1997 contre 650 000 en 1990 et 530 000 en 1980. Il s'agit là certainement pour partie du résultat de la reprise de l'activité aux USA. Cela peut également s'interpréter comme la conséquence de l'entrée précoce des Etats-Unis dans la "nouvelle économie", terrain d'autant plus favorable à la création d'entreprise que le capital-risque est particulièrement développé outre-Atlantique : alors que le rapport des poids économiques de la France et des Etats-Unis est de 1 à 6, celui du capital-risque est de 1 à 25 (Petit et Kragen [1999]).

Evolution du nombre de créations d'entreprises  
(y compris réactivations)



(Source : Sirène)

Evolution du nombre de reprises d'entreprises



(Source : Sirène)

Par ailleurs, si les créations d'entreprises contribuent encore massivement à la création d'emplois, par leur sinistralité supérieure les jeunes entreprises sont également à l'origine d'un grand nombre de destructions d'emplois. La première enquête SINE (cf. encadré ci-dessous) recense plus de 82 000 entreprises créées ou reprises<sup>17</sup> au cours du 1<sup>er</sup> semestre 1994. Elles avaient, lors de leur création, créé ou préservé 208 000 emplois. Fin 1997, les 47 000 entreprises " survivantes " employaient 176 000

<sup>16</sup> Duhautois [1999].

<sup>17</sup> Challier et Richard [1999].

personnes. Ainsi, pour 100 emplois nouveaux en 1994, les nouvelles entreprises en auront, trois ans plus tard, préservé 55, perdu 45 et créé 30.

Les entreprises créées *ex nihilo* qui ont survécu ont procédé à 39 000 embauches en trois ans. Les emplois perdus sont souvent liés à la cessation d'activité de très petites unités : l'emploi de leur dirigeant a disparu avec leur entreprise.

### Les nouvelles entreprises et leurs emplois

(champ : entreprises créées ou reprises au cours du 1<sup>er</sup> semestre 1994)

(chiffres arrondis à la dizaine inférieure)

Fin 1994	1994 - 1997	Fin 1997
82 430 entreprises	35 380 cessations d'activité	47 050 entreprises
207 790 emplois (99 000 emplois salariés)	- 79 010 emplois (- 33 200 emplois salariés)	175 670 emplois (107 820 emplois salariés)
	Gain d'emplois dans les entreprises survivantes	
	+ 46 890 emplois (+ 42 030 emplois salariés)	

(Source : Enquête SINE, INSEE)

### *Enquêtes SINE, système d'information sur les nouvelles entreprises*

*Les données illustrant ce chapitre sur la création d'entreprises sont pour une large part issues de l'exploitation des données des enquêtes SINE.*

*Ce système a pour objet de suivre des cohortes de créateurs d'entreprises. Une première vague a été enquêtée au cours du 1<sup>er</sup> semestre 1994 et réinterrogée en 1997. Une seconde cohorte a été lancée en 1998.*

*Les résultats sont issus de traitements et analyses réalisées par l'INSEE ou par le CRÉDOC.*

### En trois ans, 38 700 salariés supplémentaires dans les entreprises créées *ex nihilo*

(chiffres arrondis à la dizaine inférieure)

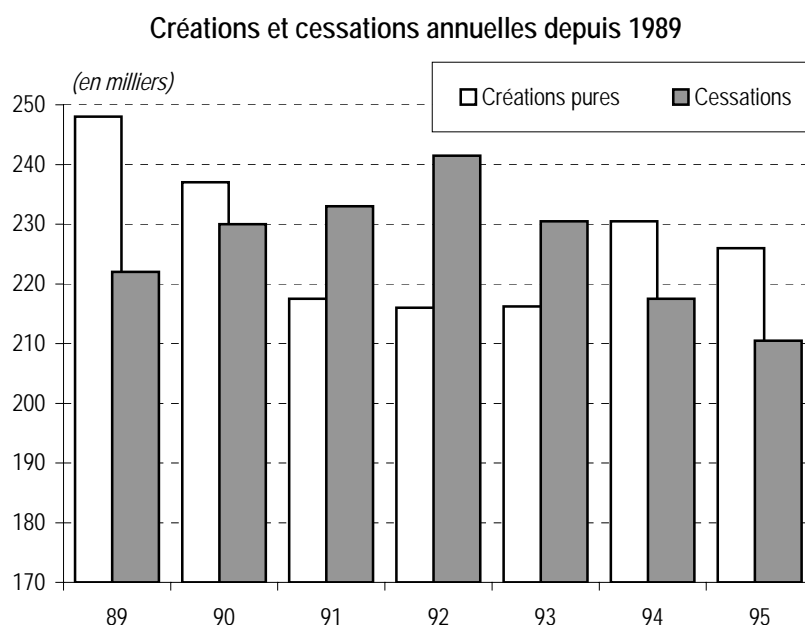
	Emplois fin 1997	Emplois fin 1994	Emplois disparus entre 1994 et 1997 (cessations d'activité)	Emplois créés entre 1994 et 1997 (unités survivantes)
<b>Créations ex nihilo</b>				
Emploi total	121 530	142 760	64 290	43 060
<i>Dont emploi salarié (*)</i>	<i>74 280</i>	<i>61 390</i>	<i>25 830</i>	<i>38 720</i>
<b>Reprises</b>				
Emploi total	54 140	65 030	14 720	3 830
<i>dont emploi salarié (*)</i>	<i>33 550</i>	<i>37 610</i>	<i>7 370</i>	<i>3 310</i>
<b>Total nouvelles entreprises</b>				
Emploi total	175 670	207 790	79 010	46 890
<i>dont emploi salarié (*)</i>	<i>107 830</i>	<i>99 000</i>	<i>33 200</i>	<i>42 030</i>

(\*) hors dirigeants salariés

(Source : Enquête SINE, INSEE)

#### 1.2.3.1 Les cessations d'activité

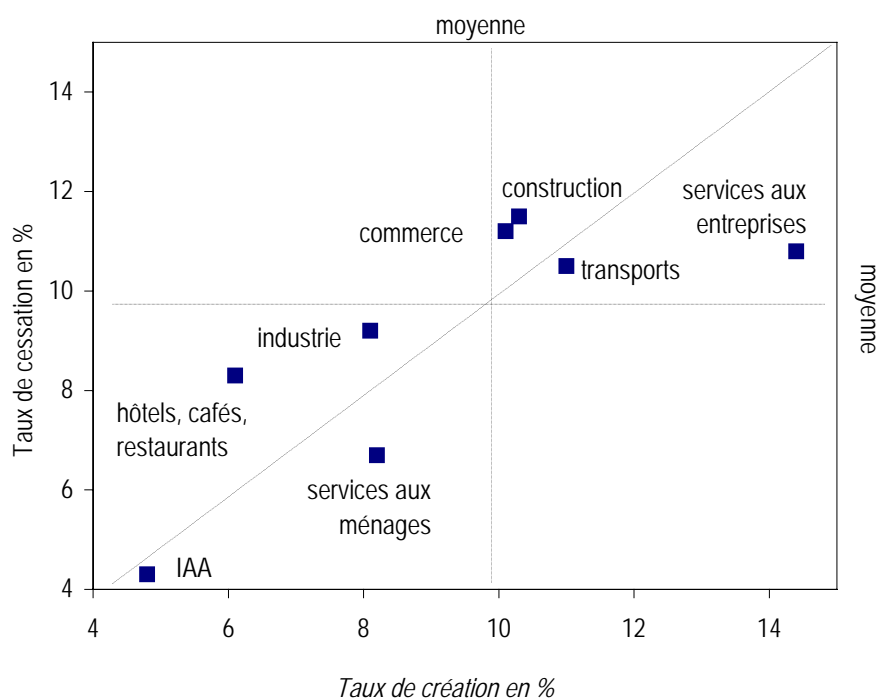
Au début des années 90 (entre 1991 et 1993), les taux de cessation d'activité (nombre de cessations rapporté au nombre d'entreprises) ont atteint des niveaux élevés tandis que les créations étaient en baisse. Depuis 1994, les soldes des créations et des cessations sont redevenus positifs mais les mouvements sont de moindre ampleur comparativement à ceux de la fin des années 80. L'intensité des cessations est en effet étroitement corrélée à celle des créations.



(Source : "Les créations d'entreprises depuis 1989", Insee Première, n°463, juin 1996)

Au niveau sectoriel, on assiste à des mouvements hétérogènes. Dans le commerce, la construction, l'industrie et l'hôtellerie, les taux de cessation sont supérieurs aux taux de création. Le parc d'entreprises diminue donc. En revanche, dans les secteurs des services, le parc d'entreprises a tendance à s'accroître. On retrouve en effet le processus de déformation de la structure sectorielle du système productif en faveur des activités de services.

Taux moyens de création et de cessation selon l'activité sur la période 1989-1995



(Source : Sirène)

Le commerce présente un caractère atypique : les cessations continuent de progresser depuis 1992 alors qu'elles diminuent ou sont stables dans les autres secteurs. Un processus de concentration très net est en cours dans cette activité sous l'effet de la montée en puissance des grandes surfaces au détriment du petit commerce. Il n'est donc pas étonnant que la part des petites entreprises dans l'emploi du secteur du commerce diminue.

o

o o

La tertiairisation contribue fortement à expliquer le développement du rôle des TPE et PME. La création d'entreprises, elle-même portée par la tertiairisation, ne joue plus le même rôle que dans les années 80, mais elle a contribué à la montée en puissance du poids des TPE dans le tissu productif.

Si la croissance de l'emploi est indéniablement supérieure dans les PME à ce qu'elle est dans les GE, les politiques de restructuration des grandes entreprises ont fortement contribué à gonfler le poids de l'emploi dans les PME. Par ailleurs, il convient de relativiser le rôle accru des PME par la montée en puissance des groupes dans ce type d'entreprises.

### 1.3 Focalisation sur la création d'entreprises en France

---

L'ambition de cette partie est de dresser un portrait des créateurs d'entreprise, c'est-à-dire des nouveaux entrepreneurs et de mieux cerner quels sont les déterminants qui fondent la réussite d'un projet de création d'entreprise (continuité de l'activité, croissance de l'activité).

L'analyse repose essentiellement sur l'exploitation des résultats de l'enquête SINE (cf. encadré supra).

#### 1.3.1 Le portrait des créateurs et des nouvelles entreprises

##### 1.3.1.1 La nature des créations : une très forte domination des petits projets de proximité

■ **65% des créations dans le commerce, les services aux particuliers et les services aux ménages**

La grande majorité des créations se concentre dans les secteurs à faibles barrières à l'entrée et donc extrêmement atomisés. En 1998, 31% des créations (hors filiales) sont des entreprises commerciales ou de réparation, alors que les services aux particuliers et les services aux ménages génèrent chacun 17% des créations.

#### Répartition des créations d'entreprise par activités en 1998

(en %)

IAA	2,3
Industrie (hors IAA)	6,7
Construction	14,8
Commerce et réparation	30,7
Transport	3,9
Immobilier	2,8
Services aux entreprises	17,0
Services aux particuliers	17,1
Education, santé, action sociale	4,7

(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)

Les créations pures représentent 80% des créations totales contre 20% pour les reprises. Moins de 1% des nouvelles entreprises correspondait à un héritage ou une donation, 1,8% à la reprise de l'entreprise du conjoint et 1,6% à la reprise de l'entreprise d'un membre de la famille du créateur.

Les filiales à plus ou à moins de 50% représentent moins de 7% du nombre total des créations d'entreprises. La répartition des filiales nouvellement créées par activité est évidemment sensiblement différente. Les créations dans l'industrie et dans les services aux entreprises y sont plus fréquentes. Les projets sont en moyenne plus ambitieux (moyens investis supérieurs, plus de salariés au démarrage, clientèle plus large, etc.). Dans la suite de notre analyse, ce type d'entreprise sera éliminé pour ne retenir que les véritables projets entrepreneuriaux.

■ ***Un faible investissement de départ et peu de salariés pour des entreprises essentiellement vouées à rencontrer une clientèle locale ou régionale***

En 1998, 58% des firmes nouvellement créées sont des entreprises individuelles.

La clientèle est nationale ou internationale dans moins de 20% des cas alors qu'elle est locale dans près d'un cas sur deux. Cette proportion dépasse les 30% dans l'industrie et dans les services aux entreprises. La clientèle est plus souvent locale parmi les reprises (77%) que parmi les créations pures (47%).

Montant des investissements nécessaires au démarrage de l'activité (en %)

Secteur d'activité de la nouvelle entreprise	< 10 000 F	10 000 à 24 999 F	25 000 à 49 999 F	50 000 à 99 999 F	100 000 à 249 999 F	250 000 à 499 999 F	500 000 F ou plus
IAA	11,8	11,6	10,0	23,9	18,4	9,3	15,1
Industrie (hors IAA)	10,5	8,8	11,0	36,5	18,5	8,1	6,7
Construction	17,3	16,4	13,8	38,5	10,1	3,0	1,0
Commerce et réparation	14,1	10,8	9,9	31,4	17,2	8,2	8,4
Transport	8,9	10,6	10,5	32,4	19,6	9,7	8,3
Immobilier	19,6	7,5	5,8	35,8	13,3	6,6	11,5
Services aux entreprises	21,5	11,8	9,8	37,1	11,2	5,2	3,3
Services aux particuliers	16,4	13,2	10,5	25,0	15,9	9,7	9,3
Education, santé, action sociale	36,0	14,8	8,7	13,9	11,5	6,9	8,2
<b>Ensemble</b>	<b>16,9</b>	<b>12,2</b>	<b>10,5</b>	<b>31,8</b>	<b>14,7</b>	<b>7,1</b>	<b>6,7</b>

(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)

Compte tenu de l'importance des entreprises de "proximité" parmi les créations, l'investissement initial est dans l'ensemble très faible : inférieur à 100 kF pour 70% des entreprises nouvelles et inférieur à 25 kF pour 30%. La répartition des projets suivant les montants investis varie cependant assez



nettement suivant le secteur d'activité. Cela est à relier à la variabilité de l'intensité capitalistique des différentes activités. Ainsi, la proportion des entreprises nouvellement créées avec un investissement supérieur à 250 kF est plus élevée dans l'industrie agroalimentaire et, dans une moindre mesure, l'immobilier.

La part des créations totales disposant d'au moins un salarié au démarrage n'atteint que 26%. Les chefs d'entreprise, artisans commerçants et professions libérales et, dans une moindre mesure, les cadres affichent en moyenne des projets plus ambitieux avant la création. Ils sont proportionnellement plus nombreux à créer ou à reprendre des entreprises de plus grande taille. En 1998, 35% des cadres et 44% de l'ensemble "artisans, commerçants, professions libérales" avaient créé ou repris des entreprises avec salariés.

Une partie de ce phénomène s'explique par le poids plus élevé des reprises parmi les créations totales de cette population. Or, la part des créations avec salariés est plus élevée parmi les reprises que parmi les créations pures (46% contre 21%).

#### **1.3.1.2 Un profil socio-démographique du créateur relativement stable entre 1994 et 1998**

L'âge moyen du créateur d'entreprise est de 37 ans environ en 1994, comme en 1998. Cependant, la structure par âge s'est légèrement déformée entre ces deux années. Les 25-29 ans et les 40-49 ans sont moins représentés qu'en 1994. La structure par âge des créateurs d'entreprise comparée à celle de la population active de plus de 15 ans montre que les créateurs sont dans l'ensemble moins âgés.

Les hommes sont toujours largement majoritaires parmi les créateurs d'entreprise (70%).

La qualification des créateurs progresse. La part des Bac+ s'accroît sensiblement. Nous retrouvons là un effet de génération, la part des bacheliers ne cessant de progresser dans la population française. C'est dans les services aux entreprises que la qualification des créateurs s'avère la plus élevée.

### Profils des créateurs d'entreprise

Comparaison entre les profils des cohortes de 1994 et 1998

	1998	1994	Statistique	Prob[x1=x2] (*)
Rappel : taille échantillons	24 077	22 668		
Age moyen	37,1	37,0	0,42	(0,677)
Ecart-type	17,1	18,0		
Age médian	35,0	36,0		
1er quartile	29,0	29,0		
3ème quartile	44,0	44,0		
Moins de 25 ans	7,6%	8,5%	-3,58	(0,000)
25 à 29 ans	14,5%	17,7%	-9,42	(0,000)
30 à 39 ans	37,9%	34,7%	7,19	(0,000)
40 à 49 ans	25,0%	27,7%	-6,63	(0,000)
50 ans et plus	14,9%	11,5%	10,84	(0,000)
Hommes	70,1%	69,0%	2,73	(0,006)
Femmes	29,9%	31,0%	-2,73	(0,006)
Français	90,1%	89,9%	0,88	(0,377)
Etranger UE	4,2%	3,9%	1,85	(0,064)
Etranger hors-UE	5,7%	6,3%	-2,65	(0,008)
Artisan, commerçant, prof. lib	14,5%	10,9%	11,88	(0,000)
Chef d'entreprise (>10 sal.)	3,7%	5,5%	-9,31	(0,000)
Cadre	14,7%	17,4%	-7,87	(0,000)
Agent de maîtrise	3,5%	4,6%	-5,91	(0,000)
Prof. intermédiaire	7,1%	6,7%	1,42	(0,157)
Employé	28,1%	28,2%	-0,22	(0,828)
Ouvrier	15,3%	14,7%	1,67	(0,094)
Etudiant	4,8%	3,8%	5,19	(0,000)
Sans activité	8,2%	8,2%	-0,08	(0,936)
Réponses multiples	0,1%	0,0%	5,31	(0,000)
Salariés	68,7%	71,6%	-6,97	(0,000)
Non-salariés	18,2%	16,3%	5,35	(0,000)
Sans activité	13,0%	12,1%	3,12	(0,002)
Actif	50,3%	42,2%	17,52	(0,000)
Chômeur de moins d'un an	18,6%	27,4%	-22,56	(0,000)
Chômeur de plus d'un an	16,2%	16,4%	-0,62	(0,538)
Sans activité	14,9%	14,0%	2,75	(0,006)
Pas de diplôme	13,4%	12,6%	2,56	(0,010)
CEP	5,4%	8,9%	-14,50	(0,000)
BEPC	8,3%	8,7%	-1,54	(0,124)
CAP-BEP	27,2%	29,6%	-5,90	(0,000)
BAC technique	10,9%	9,2%	5,99	(0,000)
BAC général	7,2%	6,5%	3,00	(0,003)
BTS-DUT	9,4%	7,6%	7,01	(0,000)
DEUG	4,3%	3,8%	2,93	(0,003)
BAC +3 et plus	13,8%	13,0%	2,49	(0,013)

(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 94 et 98, INSEE)

Les repreneurs d'entreprise sont plus âgés que les créateurs. La part des plus de 50 ans atteint 15% dans les reprises contre 9% dans les créations pures. Les créateurs sont également plus âgés dans l'industrie.

Les chômeurs représentent environ la moitié des créateurs d'entreprise en France. Cette part a sensiblement diminué par rapport à 1994.

### 1.3.1.3 Le projet du créateur

- **Le projet du créateur s'inscrit très souvent en continuité avec son expérience professionnelle et est porté par le goût de l'entreprise et la recherche d'indépendance**

Le goût d'entreprendre et / ou d'être indépendant constitue la principale motivation des créateurs d'entreprise (55% des créateurs citent cette motivation parmi les 2 principales). La volonté de valoriser une idée nouvelle de produit ou de marché ne figure parmi les motivations majeures que dans 14% des cas.

#### *Quelles sont les principales raisons qui vous ont poussé à créer ou à reprendre une entreprise ?*

*(Deux réponses possibles)*

<i>en %</i>	
Vous aviez une idée nouvelle de produit ou de marché	14,2
Le goût d'entreprendre, être indépendant	55,1
Vous aviez une opportunité (de création ou de reprise)	34,5
Vous aviez dans votre entourage des exemples réussis d'entrepreneurs	10,2
Sans emploi, vous avez choisi de créer votre entreprise	25,1
Sans emploi, vous avez été contraint de créer votre entreprise	7,8

*(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)*

Généralement, les créateurs essaient d'acquérir leur indépendance professionnelle en valorisant leur expérience passée. 22% des créateurs sont des récidivistes. Ils avaient déjà créé une entreprise auparavant. Plus des trois quarts n'avaient aucune expérience de la création d'entreprise, mais très majoritairement ils ont créé ou repris une entreprise dans un secteur identique ou proche de l'activité de leur ancienne entreprise. C'est particulièrement net dans les secteurs de la construction et l'éducation, la santé et l'action sociale.

**Type d'activité exercée antérieurement à la création (en %)**

<i>Secteur d'activité de la nouvelle entreprise</i>	<i>Identique</i>	<i>Proche</i>	<i>Différente</i>	<i>Multiple</i>
IAA	64,2	14,5	17,2	4,2
Industrie (hors IAA)	63,4	16,8	16,6	3,2
Construction	73,4	11,9	11,8	2,9
Commerce et réparation	47,8	18,8	31,1	2,3
Transport	45,4	13,8	39,0	1,9
Immobilier	43,9	24,9	28,4	2,9
Services aux entreprises	58,4	20,3	17,9	3,3
Services aux particuliers	52,1	12,1	31,2	4,7
Education, santé, action sociale	76,0	10,7	8,9	4,4
<b>Ensemble</b>	<b>56,7</b>	<b>16,3</b>	<b>23,9</b>	<b>3,2</b>

(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)

■ **Un recours important au conseil mais peu d'études de marché préalables à la création**

Compte tenu de la faible part des récidivistes, il n'est pas étonnant que près de 53% des créateurs aient eu recours à un conseil pour créer une entreprise. L'expérience de la création d'entreprise, comme le recours au conseil, varie suivant les secteurs. Ainsi, dans l'immobilier, la part des entrepreneurs ayant déjà créé une entreprise atteint 43% et ils sont 53% à n'avoir jamais consulté de conseiller. Dans l'industrie, le recours au conseil est plus fréquent.

**Consultation de conseillers (en %) , hors banques et guichets d'immatriculation**

<i>Secteur d'activité de la nouvelle entreprise</i>	<i>Oui moins de 1 h</i>	<i>Oui de 1 à 5 h</i>	<i>Oui de 5 h à 3 j.</i>	<i>Oui Plus de 3 j.</i>	<i>Non</i>
IAA	6,8	26,2	10,8	17,7	38,6
Industrie (hors IAA)	8,2	26,8	11,3	14,0	39,7
Construction	8,2	26,2	10,1	11,8	43,8
Commerce et réparation	8,3	24,7	10,7	11,0	45,3
Transport	8,5	25,1	9,1	7,8	49,6
Immobilier	8,8	23,3	9,8	5,2	52,9
Services aux entreprises	7,3	23,0	11,5	8,8	49,4
Services aux particuliers	8,9	23,0	10,3	10,5	47,3
Education, santé, action sociale	6,1	19,8	8,1	6,2	59,8
<b>Ensemble</b>	<b>8,1</b>	<b>24,3</b>	<b>10,5</b>	<b>10,5</b>	<b>46,7</b>

(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)

Le recours à une formation est sensiblement moins répandu. 34% seulement des créateurs ont reçu une formation dans le cadre de leur projet entrepreneurial. Près des deux tiers d'entre eux l'ont d'ailleurs suivie parce qu'elle constituait une obligation préalable à la création.

De même, si une majorité ont réalisé une étude financière préalable, ils ne sont que 33% à avoir procédé à une étude de marché. Ce sont les créateurs du secteur de la construction qui effectuent le moins d'étude dans le cadre de leur projet de création. On le verra par la suite, certaines entreprises disposent d'une quasi assurance de débouchés (sous-traitance avec l'ancien employeur notamment) qui justifie économiquement la création de l'entreprise sans recourir à une étude de marché.

La préparation du projet (consultation d'un conseiller ou étude préalable à la création) est d'autant plus approfondie que le montant du capital investi dans la création est important. Seulement 30% des entreprises ont eu recours à un conseiller quand l'investissement initial était inférieur à 10 kF, 50% pour les projets de 10 à 50 kF et 60% pour les projets supérieurs.

L'accès au conseil est relativement homogène suivant la qualification professionnelle du créateur lors de son dernier emploi. En revanche, le recours à une formation diminue nettement dès lors que la qualification préalable du créateur est élevée. Les formations ont en effet généralement pour objet de fournir la qualification nécessaire et obligatoire à l'exercice d'un métier.

***Avez-vous suivi une formation particulière pour la réalisation de votre projet ? (en %)***

<i>Qualification préalable du créateur</i>	<i>Oui, à ma demande</i>	<i>Oui, parce que obligatoire</i>	<i>Non, aucune</i>
Artisan, commerçant, prof. libérale	6,3	12,7	81,0
Chef d'entreprise (+ de 10 salariés)	4,0	4,4	91,6
Cadre	14,1	8,4	77,5
Agent de maîtrise, contremaître	20,5	30,0	49,6
Profession intermédiaire	16,2	12,7	71,1
Employé	13,8	25,0	61,2
Ouvrier	12,7	49,6	37,8
Etudiant	12,3	19,5	68,1
Sans activité	10,1	17,3	72,7
<b><i>Ensemble</i></b>	<b><i>12,2</i></b>	<b><i>22,1</i></b>	<b><i>65,6</i></b>

*(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)*

■ ***La création d'entreprise se diffuse par capillarité dans le système économique***

Pour réduire leurs charges de personnel et flexibiliser leur entreprise, les entrepreneurs du BTP ont eu tendance – quand cela s'y prêtait – à inciter leurs salariés à se mettre à leur compte en leur promettant une charge de travail de sous-traitance. Ce phénomène d'externalisation touche également la main-d'œuvre qualifiée des cadres. Des cabinets de conseil ou d'ingénierie ont développé un réseau de professionnels indépendants. Au total, 8% des créateurs d'entreprises nouvelles créées sont clients ou fournisseurs de la dernière entreprise où ils ont travaillé (14% dans les services aux entreprises).

Par ailleurs, 18% des entreprises nouvellement créées correspondent à la reprise totale ou partielle des activités de l'ancien employeur. Cette part s'élève à 28% dans les IAA (notons que cette classe comprend les activités artisanales du type charcuterie ou boulangerie) et à 25% dans la construction.

Enfin, dans 35% des cas (plus de la moitié dans la construction), la création a été aidée par des relations avec un ou plusieurs clients, et 31% des créations ont été facilitées par des fournisseurs. Ces derniers ont naturellement plus d'importance dans les entreprises commerciales. Certains fournisseurs (industriels ou grossistes) disposent d'un réseau de distribution quasi intégré (franchise, concession, enseigne de groupement d'indépendants). 15% des entreprises commerciales nouvellement créées sont des franchisés, concessionnaires ou agents de marque.

La qualité des relations avec les autres acteurs économiques est donc importante pour mener à terme un projet de création d'entreprise. Notons dans ce cadre que l'administration ne constitue la clientèle principale des entreprises nouvellement créées que dans 5% des cas (cette proportion atteint 12% dans les services aux entreprises).

La faible autonomie des nouvelles entreprises constitue le revers de la médaille de ce développement du tissu productif par capillarité. Les nouvelles entreprises sont notamment très dépendantes de quelques clients. 26% des nouvelles entreprises de transport et 20% des nouvelles entreprises de services aux entreprises n'ont qu'un ou deux clients l'année de leur création. Les travaux de sous-traitance représentent la part principale du CA pour 40% des nouvelles entreprises de transport, 25% des entreprises de construction et 20% des entreprises de services nouvellement créées ou reprises.

*Quelle clientèle représente la part la plus importante de votre chiffre d'affaires ? (en %)*

<i>Secteur d'activité de la nouvelle entreprise</i>	<i>Administrat., organismes publics ou parapublics</i>	<i>Entreprises</i>	<i>Particuliers</i>
IAA	1,1	7,6	91,4
Industrie (hors IAA)	4,5	58,0	37,6
Construction	6,3	30,1	63,6
Commerce et réparation	2,4	23,4	74,2
Transport	5,8	66,5	27,7
Immobilier	0,8	10,0	89,3
Services aux entreprises	11,6	67,2	21,2
Services aux particuliers	3,0	8,6	88,4
Education, santé, action sociale	7,2	9,3	83,5
<b>Ensemble</b>	<b>5,1</b>	<b>31,9</b>	<b>63,0</b>

(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)

■ *L'environnement familial, un vecteur de diffusion de la culture entrepreneuriale plus prégnant que l'environnement institutionnel*

Les entrepreneurs ont mis en place leur projet de création majoritairement seul. Le conjoint ou un autre membre de la famille constitue le soutien le plus fréquent dans leur démarche. Le rôle des organismes de soutien à la création d'entreprise est un peu plus significatif dans les créations industrielles (13% contre 9% en moyenne) mais demeure malgré tout modeste.

L'entourage proche semble donc jouer un rôle déterminant, directement pour l'aide à la mise en place du projet, mais aussi indirectement en tant que modèle de réussite entrepreneuriale. 70% des créateurs ou repreneurs d'entreprise disposent d'un exemple réussi d'entrepreneuriat dans leur entourage. Et parmi ces derniers, une même proportion ont connu un exemple réussi dans leur famille.

Les soutiens institutionnels sont sélectifs. Ainsi, parmi les créations de plus grande envergure, la part des entrepreneurs ayant reçu l'appui d'un organisme de soutien à la création d'entreprise est plus importante. Parmi les nouvelles entreprises disposant déjà d'un salarié, 10% ont reçu l'appui d'un tel organisme contre 5% pour les créations sans salarié.

**Avez-vous mis en place votre projet de création ou reprise avec un organisme de soutien à la création d'entreprise ? (en %)**

Secteur d'activité de la nouvelle entreprise	Oui
IAA	10,0
Industrie (hors IAA)	13,0
Construction	9,4
Commerce et réparation	8,7
Transport	7,9
Immobilier	4,0
Services aux entreprises	8,1
Services aux particuliers	8,4
Education, santé, action sociale	4,9
<b>Ensemble</b>	<b>8,6</b>

(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)

■ **Le financement : les créateurs ne perçoivent majoritairement aucune aide financière**

Plus les besoins en capitaux sont élevés, plus le recours au crédit est évidemment fréquent. Les créateurs qui étaient cadres ou chefs d'entreprise auparavant ont moins recours aux financements bancaires. Ils disposent généralement de fonds personnels supérieurs pour créer leur entreprise.

**Proportion des entreprises ayant recours aux emprunts bancaires en fonction de l'investissement initial**

%	
Moins de 10 000 F	6,8
De 10 000 à 24 999 F	19,0
De 25 000 à 49 999 F	29,2
De 50 000 à 99 999 F	22,0
De 100 000 à 249 999 F	47,1
De 250 000 à 499 999 F	56,4
Plus de 500 000 F	66,0
<b>Ensemble</b>	<b>28,9</b>

Guide de lecture : 6,8% des entreprises disposant d'un investissement initial inférieur à 10 000 F ont recours aux emprunts bancaires

(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)



Plus de la moitié des créateurs entreprise n'ont perçu aucune aide financière de la part d'organismes de soutien. La proportion de créateurs ayant reçu une aide financière n'est pas supérieure dans les catégories sociales d'ouvriers ou d'employés. La proportion de créateurs aidés financièrement varie en revanche assez nettement d'un secteur à l'autre.

***Avez-vous bénéficié d'aides publiques ? (en %)***

<i>Secteur d'activité de la nouvelle entreprise</i>	<i>Aucune</i>
IAA	48,1
Industrie (hors IAA)	45,2
Construction	46,0
Commerce et réparation	52,0
Transport	53,0
Immobilier	62,2
Services aux entreprises	60,6
Services aux particuliers	53,5
Education, santé, action sociale	70,1
<b><i>Ensemble</i></b>	<b><i>53,5</i></b>

*(Source : Traitements CRÉDOC, d'après enquête SINE 98, INSEE)*

### **1.3.2 Les déterminants de la survie des entreprises nouvellement créées : d'abord une affaire d'activité et de taille**

Selon une étude récente du CRÉDOC<sup>18</sup>, le taux de survie<sup>19</sup> à 3 ans des entreprises créées au cours du 1<sup>er</sup> semestre 1994 s'élevait à 53%. Ce taux chute très rapidement les premières années. Le taux de survie à 1 an dépasse les 80%. Il est nettement plus élevé parmi les reprises (69%) que parmi les créations pures (50% environ).

---

<sup>18</sup> M.-O. Simon [2000].

<sup>19</sup> Le taux de survie en 1997 des entreprises créées en 1994 est égal au rapport entre le nombre d'entreprises survivantes en 1997 lors de l'enquête et le nombre d'entreprises créées en 1994.

**Taux de survie des entreprises interrogées en 1994  
toujours en activité en 1997**

***selon l'âge du créateur***

Moins de 25 ans	38,8%
25 à 29 ans	48,9%
30 à 39 ans	54,5%
40 à 49 ans	57,0%
50 ans et plus	58,0%

***selon le diplôme le plus élevé obtenu par le créateur***

Pas de diplôme	45,5%
CEP	50,7%
BEPC	50,4%
CAP-BEP	54,9%
BAC technique	53,1%
BAC général	49,5%
BTS-DUT	55,3%
DEUG	54,8%
BAC +3 et plus	61,7%

***selon la qualification préalable du créateur***

Artisan, commerçant, prof. lib.	63,5%
Chef d'entreprise	60,7%
Cadre	57,7%
Agent de maîtrise	55,4%
Prof. intermédiaire	49,8%
Employé	48,4%
Ouvrier	54,4%
Etudiant	48,8%
Sans activité	41,4%

***selon la motivation du créateur***

Nouvelle idée	50,8%
Goût d'entreprendre	54,7%
Opportunité	59,2%
Sans emploi	42,3%
Exemple de l'entourage	47,5%

***selon l'expérience professionnelle du créateur***

La même (dans le même secteur)	61,5%
Proche	48,6%
Différente	43,1%
Proche pour l'associé	49,1%
Non concerné	44,4%

***selon la durée de l'expérience professionnelle du créateur***

***en rapport avec l'activité de sa nouvelle entreprise***

Aucune	40,3%
Moins de 3 ans	47,1%
De 3 à 10 ans	58,8%
Plus de 10 ans	65,4%
Non concerné	44,3%

***selon la consultation ou non de conseillers préalablement***

***à la création de l'entreprise***

Pas de consultation	50,1%
Consultation, moins de 5 heures	56,0%
Consultation, plus de 5 heures	56,7%

<b><i>après réalisation d'une étude préalable à la création</i></b>	
Oui	55,3%
Non	49,5%
<b><i>selon l'origine de l'entreprise</i></b>	
Création pure	49,3%
Reprise	68,7%
<b><i>selon qu'il s'agit d'une reprise totale ou partielle des activités de l'ancien employeur du créateur</i></b>	
Oui	66,5%
Non	50,1%
<b><i>selon que le créateur est ou non devenu client ou fournisseur de la dernière entreprise où il a travaillé</i></b>	
Oui	59,7%
Non	52,7%
<b><i>selon le montant des investissements nécessaires à la création</i></b>	
Moins de 10 000 F	42,8%
De 10 000 à 24 000 F	45,3%
De 25 000 à 49 000 F	49,4%
De 50 000 à 99 000 F	50,4%
De 100 000 à 249 000 F	62,4%
De 250 000 à 500 000 F	70,5%
De 500 000 à 999 000 F	76,6%
Plus de 1 million de F	78,6%
<b><i>selon demande et obtention d'un prêt bancaire par le créateur</i></b>	
Prêt demandé et obtenu	66,2%
Prêt demandé mais refusé	42,6%
Prêt non demandé	48,7%
<b><i>selon l'activité de l'entreprise</i></b>	
Services aux ménages	62,2%
Industrie agricole ou alimentaire	63,4%
Industrie manufacturière	58,0%
Construction	57,4%
Commerce	47,9%
Transport	56,2%
Hôtel-café-restaurant	50,5%
Services aux entreprises	52,5%
<b><i>selon le nombre de clients de l'entreprise</i></b>	
1 ou 2	39,7%
De 3 à 10	52,1%
Plus de 10	55,5%
<b><i>selon la localisation de la clientèle</i></b>	
Locale	55,8%
Régionale	51,8%
Nationale	50,0%
Transfrontalière	40,1%
Internationale	52,6%

(Source : Traitements CREDOC, d'après enquête SINE 94, INSEE)

### 1.3.2.1 Une comparaison des entreprises survivantes et des entreprises mortes

Ce premier travail repose sur l'analyse des taux de survie suivant différentes variables descriptives du créateur, de la mise en place du projet et de l'entreprise nouvellement créée. Les résultats sont résumés dans le tableau précédent.

#### ■ *Les créateurs d'entreprises pérennes affichent une plus grande maturité*

Globalement, les taux de survie progressent avec l'âge du créateur d'entreprise. L'expérience semble donc constituer un facteur de succès. Les taux de survie progressent assez nettement quand la durée de l'expérience précédente augmente, si celle-ci est en rapport avec l'activité de la nouvelle entreprise. De toutes les expériences précédentes, c'est celle de l'entrepreneuriat qui est porteuse des meilleures chances de survie. Une entreprise créée par un ancien chef d'entreprise ou un artisan commerçant présente des chances de survie supérieures.

#### ■ *Des divergences du taux de survie assez sensibles selon la situation préalable du créateur*

La qualification du créateur semble influencer positivement les chances de survie. Le taux de survie d'une entreprise créée par un cadre est supérieur à celle d'une entreprise créée par un agent de maîtrise, elle-même supérieure à celle d'une entreprise créée par un employé. Les créations des ouvriers font figure d'exception : leurs chances de survie sont comparables ou proches de celles d'une entreprise créée par un agent de maîtrise ou par un cadre.

Un entrepreneur actif avant la création de son entreprise a en revanche plus de chance de voir son affaire pérenniser qu'un chômeur, en particulier s'il s'agit d'un chômeur de longue durée. Parmi les entreprises créées par des chômeurs, celles qui l'ont été par des chômeurs aidés ont plus de chance d'être encore vivantes trois ans après leur création que celles créées par des chômeurs non aidés.

#### ■ *Des projets plus ambitieux financièrement et davantage accompagnés*

Enfin, les entreprises encore vivantes en 1997 ont bénéficié d'un apport financier plus important au démarrage que celles qui sont mortes. Les risques encourus en cas d'échec du projet augmentent en fonction des capitaux investis, ce qui rend les créateurs plus précautionneux dans leur démarche entrepreneuriale. Ils réalisent plus d'études et disposent généralement d'un soutien humain ou financier plus fréquent de la part des organismes spécialisés. Globalement, l'accompagnement des créateurs d'entreprise a donc été plus important parmi les entreprises encore vivantes en 1997.

## ■ La classification des facteurs explicatifs de la survie révèle l'importance du secteur d'activité

Un modèle de régression logistique a été construit, permettant de repérer, parmi les variables de l'enquête, les facteurs explicatifs de la disparition ou de la survie de l'entreprise. Cette méthode d'analyse permet de mesurer l'effet de chaque variable "toutes choses égales par ailleurs". La situation de référence créée affiche une probabilité de cesser son activité au cours des trois ans suivant la création de 47%. Cette situation de référence est celle d'une unité créée par un ancien actif occupé, employé, âgé de 30 à 39 ans et possédant un CAP ou un BEP. Il a créé son entreprise de toutes pièces dans le secteur du commerce avec un capital initial de 25 à 50 kF. Son expérience professionnelle précédente s'était déroulée dans le même secteur d'activité. Il s'agit de sa première expérience de création.

### *Le modèle de régression logistique*

*Le modèle de régression logistique permet d'apprécier l'impact spécifique de chaque modalité de chacune des variables prises en compte (investissements initiaux, niveau de diplôme...) pour expliquer la cessation d'activité.*

*Pour construire un modèle de régression logistique, une situation de référence est déterminée. La situation de référence choisie est fictive et n'influe pas sur les résultats obtenus. L'influence des facteurs dans le modèle se mesure ensuite par rapport à cet individu de référence : on calcule la différence de probabilité qu'entraîne la modification d'un ou plusieurs paramètres par rapport à la situation de référence, les autres paramètres restant inchangés.*

### Les paramètres les plus influents sur la probabilité de cesser l'activité

Variable	Intensité de la variation autour de la probabilité de référence
Secteur d'activité (14 postes)	30%
Investissements initiaux	21%
Age au moment de la création	17%
Création ou reprise (selon Sirène)	16%
Nombre de clients en 1994	14%
Qualification professionnelle antérieure	12%
Expérience précédente dans l'activité choisie	12%
Niveau de diplôme	12%
Statut juridique	10%
Obtention d'un prêt	9%
Chômeur aidé, chômeur non aidé, actif occupé	8%
Reprise activité de l'ancien employeur	8%
Expérience précédente de création	5%
Principale raison pour créer une entreprise	5%
Franchisé	5%

(Source : Enquête SINE 94, INSEE – Traitement CRÉDOC)

Dans le tableau ci-dessus figurent les variables qui ont une influence significative sur la probabilité de cesser l'activité. Les trois premières variables sont le secteur d'activité, les investissements initiaux à la création et l'âge au moment de la création. Il apparaît que l'implantation géographique – ici la région – n'est pas explicative de la survie des entreprises.

Le pouvoir du modèle est assez élevé puisque que dans plus de deux cas sur trois, il permet de reclasser une entreprise dans sa situation effective en 1997. Pourtant, dans un cas sur trois, les variables présentes sont insuffisantes pour expliquer le taux de survie.

### **1.3.3 Les déterminants de la croissance des entreprises nouvellement créées**

La population des entreprises (filiales exclues) créées au cours du 1<sup>er</sup> semestre 1994 et encore survivantes au moment de la seconde enquête de 1997 a été répartie suivant leur croissance en 7 groupes. Premier enseignement : une majorité de nouvelles entreprises n'ont connu aucune croissance de leurs effectifs entre ces deux dates. Par ailleurs, les fortes croissances sont extrêmement rares. Les effectifs salariés ont progressé de plus de 10 unités dans seulement 1% des firmes.

Dans un premier temps, nous allons repérer ce qui distingue les entreprises dont l'effectif a progressé des autres entreprises pérennes. Ce travail se fonde sur l'analyse des tableaux suivants reprenant les caractéristiques des entreprises ou des entrepreneurs selon l'évolution de l'emploi salarié entre 1994 et 1997. Ensuite, nous ferons ressortir les variables qui apparaissent déterminantes, toutes choses égales par ailleurs, pour la croissance des nouvelles entreprises.

Variation de l'emploi entre 1994 et 1997

	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>Part dans l'ensemble des entreprises pérennes</i>
Diminution de l'effectif salarié	5 527	14,2%
Stabilité de l'effectif salarié	20 909	53,5%
Croissance de l'effectif salarié	12 615	32,3%
dont :		
1 salarié de plus	6 379	16,3%
2 à 4 salariés de plus	4 721	12,1%
De 5 à 9 salariés de plus	1 154	3,0%
De 10 à 19 salariés de plus	262	0,7%
Plus de 20 salariés	99	0,3%

(Source : traitement CRÉDOC d'après enquêtes SINE 97-94)

Les tableaux ci-dessous indiquent la valeur des variables pour chacune des tranches d'évolution de l'emploi salarié. Par exemple, 58,75% des créateurs d'entreprises dont l'effectif salarié a diminué étaient actifs au moment de la création. Un + ou un – sont accolés à ce pourcentage dès lors que l'on observe une différence positive ou négative significative entre ce taux et le taux observé pour l'ensemble de la population d'entreprises étudiées (dans notre exemple : 49,82% des entreprises créées en 1994 et encore pérennes en 1998 ont été créées par une personne active). Le seuil de significativité est de 5% (0,05). En deçà, on considère la différence comme significative. Ce seuil apparaît dans le tableau à côté du signe.

## Caractéristiques des entreprises ou des entrepreneurs selon l'évolution de l'emploi salarié entre 1994 et 1997

(Traitement CRÉDOC, enquête SINE 94/97)

	Diminution de l'effectif salarié		Stabilité de l'effectif salarié		1 salarié de plus		De 2 à 4 salariés de plus		De 5 à 9 salariés de plus		De 10 à 19 salariés de plus		Plus de 20 salariés en plus		Croissance de l'effectif salarié		Ensemble								
<b>Profil du créateur</b>																									
Actif	58,75	+	(0,000)	44,46	-	(0,000)	52,50	+	(0,000)	57,85	+	(0,000)	55,72	+	(0,000)	49,24	(0,853)	58,59	(0,081)	54,78	+	(0,000)	49,82		
Chômeur courte durée	22,16	-	(0,000)	26,10	+	(0,002)	26,40	+	(0,013)	22,09	-	(0,000)	19,76	-	(0,000)	32,06	+	(0,008)	22,22	(0,531)	24,26	(0,122)	24,95		
Chômeur longue durée	8,49	-	(0,000)	16,45	+	(0,000)	10,58	-	(0,000)	10,25	-	(0,000)	7,63	-	(0,000)	8,78	-	(0,033)	4,04	-	(0,007)	10,10	-	(0,000)	13,27
Inactif	9,95	-	(0,003)	12,52	+	(0,000)	10,02	-	(0,002)	8,28	-	(0,000)	15,77	+	(0,000)	9,92	(0,477)	13,13	(0,569)	9,92	-	(0,000)	11,32		
Artisan, commerçant, profession libérale...	22,04	+	(0,000)	12,70	-	(0,000)	18,47	+	(0,000)	17,14	+	(0,010)	16,55	(0,430)	22,52	+	(0,002)	17,17	(0,686)	17,87	+	(0,000)	15,69		
Chef d'entreprises (plus de 10 salariés)	9,99	+	(0,000)	3,98	-	(0,000)	5,39	-	(0,025)	8,75	+	(0,000)	16,90	+	(0,000)	15,27	+	(0,000)	12,12	+	(0,013)	7,96	+	(0,000)	6,12
Cadre	14,75	-	(0,000)	17,24	(0,117)	17,89	(0,791)	21,92	+	(0,000)	18,54	(0,491)	35,88	+	(0,000)	29,29	+	(0,003)	19,92	+	(0,000)	17,75			
Agent de maîtrise, contremaître	4,40	(0,695)	4,07	-	(0,012)	5,67	+	(0,000)	5,34	+	(0,010)	3,03	-	(0,017)	3,82	(0,588)	11,11	+	(0,002)	5,31	+	(0,000)	4,52		
Profession intermédiaire	6,15	(0,598)	7,11	+	(0,000)	4,99	-	(0,000)	5,44	-	(0,017)	5,37	(0,185)	2,29	-	(0,007)	4,04	(0,349)	5,13	-	(0,000)	6,33			
Employé	24,14	(0,218)	27,31	+	(0,000)	22,50	-	(0,000)	21,61	-	(0,000)	15,94	-	(0,000)	11,83	-	(0,000)	11,11	-	(0,002)	21,26	-	(0,000)	24,91	
Ouvrier	10,13	-	(0,000)	16,09	+	(0,000)	15,46	+	(0,013)	11,54	-	(0,000)	9,45	-	(0,000)	5,73	-	(0,000)	1,01	-	(0,000)	13,13	-	(0,001)	14,29
Etudiant	2,71	-	(0,002)	4,25	+	(0,000)	3,20	(0,176)	1,97	-	(0,000)	3,81	(0,622)	0,00	-	(0,002)	2,02	(0,414)	2,72	-	(0,000)	3,54			
Sans activité	5,05	-	(0,001)	6,77	+	(0,006)	5,94	(0,418)	4,77	-	(0,000)	9,27	+	(0,000)	2,67	-	(0,018)	10,10	(0,109)	5,77	(0,080)	6,20			
Hommes	71,27	(0,283)	67,49	-	(0,000)	74,60	+	(0,000)	75,89	+	(0,000)	77,82	+	(0,000)	73,66	(0,274)	74,75	(0,362)	75,36	+	(0,000)	70,57			
Femmes	28,08	(0,280)	32,04	+	(0,000)	24,89	-	(0,000)	22,58	-	(0,000)	21,06	-	(0,000)	26,34	(0,384)	23,23	(0,223)	23,69	-	(0,000)	28,78			
Moins de 24 ans	5,34	-	(0,047)	6,63	+	(0,003)	6,18	(0,616)	4,00	-	(0,000)	5,72	(0,674)	2,67	-	(0,023)	13,13	+	(0,003)	5,30	-	(0,003)	6,02		
de 25 à 29 ans	14,08	-	(0,001)	16,28	(0,163)	16,68	(0,090)	15,21	(0,260)	14,38	(0,180)	17,56	(0,448)	11,11	(0,198)	15,89	(0,893)	15,89	(0,893)	15,89	(0,893)	15,84			
de 30 à 39 ans	34,23	(0,159)	34,61	(0,152)	35,02	(0,785)	38,89	+	(0,000)	38,21	+	(0,035)	30,92	(0,149)	24,24	-	(0,023)	36,59	+	(0,004)	35,20				
de 40 à 49 ans	30,16	(0,580)	30,32	(0,181)	28,42	-	(0,026)	28,64	(0,101)	28,77	(0,453)	33,21	(0,228)	45,45	+	(0,001)	28,77	-	(0,028)	29,80					
50 ans et plus	15,54	+	(0,000)	11,69	-	(0,004)	13,20	(0,115)	11,73	(0,132)	11,79	(0,474)	15,65	(0,124)	4,04	-	(0,011)	12,50	(0,992)	12,50					
<b>Expérience précédente :</b>																									
dans le même secteur	58,95	+	(0,000)	51,31	-	(0,000)	58,05	+	(0,000)	59,71	+	(0,000)	57,02	(0,126)	59,16	(0,152)	57,58	(0,571)	58,60	+	(0,000)	54,75			
dans un secteur proche	28,37	-	(0,000)	35,02	+	(0,001)	36,46	+	(0,000)	32,22	(0,051)	26,43	-	(0,000)	24,05	-	(0,001)	31,31	(0,624)	33,66	(0,969)	33,64			
dans un secteur différent	33,74	-	(0,000)	34,83	-	(0,000)	35,05	-	(0,009)	45,20	+	(0,000)	51,91	+	(0,000)	65,65	+	(0,000)	60,61	+	(0,000)	41,23	+	(0,000)	36,74
<b>Durée de l'expérience :</b>																									
Aucune	1,38	(0,408)	1,57	(0,674)	1,60	(0,654)	1,17	(0,060)	2,51	+	(0,007)	1,53	(0,996)	1,01	(0,676)	1,52	(0,940)	1,53	(0,940)	1,53					
Moins de 3 ans	10,33	(0,889)	10,40	(0,974)	10,90	(0,217)	10,53	(0,768)	8,15	-	(0,014)	6,11	-	(0,024)	10,10	(0,924)	10,40	(0,967)	10,40	(0,967)	10,39				
De 3 à 10 ans	25,13	(0,155)	25,19	-	(0,026)	28,31	+	(0,000)	26,33	(0,654)	29,20	+	(0,015)	34,35	+	(0,002)	32,32	(0,154)	27,81	+	(0,000)	26,03			
+ de 10 ans	34,68	+	(0,000)	30,34	-	(0,001)	33,25	+	(0,013)	32,85	(0,107)	28,68	-	(0,030)	33,97	(0,430)	25,25	(0,169)	32,63	+	(0,049)	31,70			



## Caractéristiques des entreprises ou des entrepreneurs selon l'évolution de l'emploi salarié entre 1994 et 1997

(Traitement CRÉDOC, enquête SINE 94/97)

	Diminution de l'effectif salarié		Stabilité de l'effectif salarié		1 salarié de plus		De 2 à 4 salariés de plus		De 5 à 9 salariés de plus		De 10 à 19 salariés de plus		Plus de 20 salariés en plus		Croissance de l'effectif salarié		Ensemble								
<b>Motivation</b>																									
Nouvelle idée	10,55	+	(0,000)	7,16	-	(0,000)	8,79	(0,389)	11,23	+	(0,000)	8,15	(0,704)	11,83	(0,051)	10,10	(0,560)	9,72	+	(0,000)	8,47				
Gout d'entreprendre	45,54	-	(0,000)	48,28	(0,161)	51,09	+	(0,001)	51,94	+	(0,000)	50,09	(0,418)	52,29	(0,271)	50,51	(0,746)	51,34	+	(0,000)	48,88				
Opportunité	30,65	+	(0,000)	26,44	(0,308)	25,88	(0,114)	25,10	-	(0,011)	26,60	(0,864)	30,53	(0,178)	31,31	(0,315)	25,79	-	(0,023)	26,83					
Sans emploi	7,71	-	(0,000)	13,67	+	(0,000)	10,38	-	(0,042)	7,14	-	(0,000)	8,93	-	(0,014)	2,29	-	(0,000)	0,00	-	(0,000)	8,79	-	(0,000)	11,25
Exemple de l'entourage	4,90	+	(0,000)	3,97	(0,784)	3,35	-	(0,028)	3,07	-	(0,004)	5,11	+	(0,041)	3,05	(0,468)	6,06	(0,274)	3,42	-	(0,011)	3,92			
<b>Expérience et mise en place du projet</b>																									
Dirigeant ou associé autre entrep.	15,25	+	(0,000)	9,20	-	(0,000)	12,60	(0,525)	19,74	+	(0,000)	20,54	+	(0,000)	17,56	+	(0,010)	25,25	+	(0,000)	16,20	+	(0,000)	12,32	
N'a jamais créé d'entreprise auparavant	68,81	-	(0,000)	83,03	+	(0,000)	76,23	-	(0,006)	71,26	-	(0,000)	65,60	-	(0,000)	61,07	-	(0,000)	61,62	-	(0,000)	72,97	-	(0,000)	77,77
A déjà créé une entreprise	19,79	+	(0,000)	12,18	-	(0,000)	17,39	+	(0,000)	18,94	+	(0,000)	24,87	+	(0,000)	14,89	(0,834)	28,28	+	(0,000)	18,69	+	(0,000)	15,36	
A créé deux ou trois entreprises	10,13	+	(0,000)	4,09	-	(0,000)	4,59	-	(0,001)	8,41	+	(0,000)	6,24	(0,396)	11,07	+	(0,000)	2,02	(0,118)	6,28	+	(0,008)	5,65		
A déjà créé plus de 4 entreprises	0,54	(0,881)	0,40	-	(0,044)	0,55	(0,794)	0,64	(0,299)	0,87	(0,109)	4,58	+	(0,000)	4,04	+	(0,000)	0,72	+	(0,007)	0,52				
Avant création de l'entreprise :																									
a consulté un ou plusieurs conseillers	58,95	+	(0,000)	51,31	-	(0,000)	58,05	+	(0,000)	59,71	+	(0,000)	57,02	(0,126)	59,16	(0,152)	57,58	(0,571)	58,60	+	(0,000)	54,75			
a suivi une formation	28,37	-	(0,000)	35,02	+	(0,001)	36,46	+	(0,000)	32,22	(0,051)	26,43	-	(0,000)	24,05	-	(0,001)	31,31	(0,624)	33,66	(0,969)	33,64			
a prospecté la clientèle	33,74	-	(0,000)	34,83	-	(0,000)	35,05	-	(0,009)	45,20	+	(0,000)	51,91	+	(0,000)	65,65	+	(0,000)	60,61	+	(0,000)	41,23	+	(0,000)	36,74
Avant création de l'entreprise :																									
a réalisé une étude financière	68,14	+	(0,000)	61,29	-	(0,000)	70,17	+	(0,000)	70,22	+	(0,000)	65,86	(0,579)	74,81	+	(0,001)	82,83	+	(0,000)	69,99	+	(0,000)	65,07	
a réalisé une étude technique	29,00	+	(0,000)	23,02	-	(0,000)	26,01	(0,921)	33,34	+	(0,000)	32,67	+	(0,000)	43,13	+	(0,000)	41,41	+	(0,001)	29,84	+	(0,000)	26,07	
a réalisé une étude de la concurrence	32,01	+	(0,038)	27,87	-	(0,000)	32,62	+	(0,001)	38,64	+	(0,000)	27,64	-	(0,030)	38,55	+	(0,006)	42,42	+	(0,011)	34,62	+	(0,000)	30,64
Emprunt bancaire pour créer l'entreprise																									
Projet facilité par relations avec clients	38,76	+	(0,000)	34,08	-	(0,000)	39,61	+	(0,000)	36,03	(0,561)	29,03	-	(0,000)	17,94	-	(0,000)	25,25	-	(0,032)	36,74	+	(0,020)	35,60	
Projet facilité par relations fournisseurs	43,82	(0,209)	40,59	-	(0,000)	43,22	(0,660)	48,19	+	(0,000)	51,56	+	(0,000)	59,92	+	(0,000)	70,71	+	(0,000)	46,41	+	(0,000)	42,93		
Obtention aides publiques pour la création	38,23	+	(0,000)	30,95	-	(0,000)	39,16	+	(0,000)	43,25	+	(0,000)	43,41	+	(0,000)	54,20	+	(0,000)	50,51	+	(0,002)	41,48	+	(0,000)	35,38
Obtention aides publiques pour la création	23,99	-	(0,000)	34,23	+	(0,000)	30,38	(0,208)	29,19	-	(0,006)	25,04	-	(0,000)	25,57	(0,051)	16,16	-	(0,001)	29,23	-	(0,000)	31,17		

## Caractéristiques des entreprises ou des entrepreneurs selon l'évolution de l'emploi salarié entre 1994 et 1997

(Traitement CRÉDOC, enquête SINE 94/97)

	Diminution de l'effectif salarié		Stabilité de l'effectif salarié		1 salarié de plus		De 2 à 4 salariés de plus		De 5 à 9 salariés de plus		De 10 à 19 salariés de plus		Plus de 20 salariés en plus		Croissance de l'effectif salarié		Ensemble							
<b>Choix de l'implantation</b>																								
Proximité du marché	21,30	+	(0,015)	18,50	-	(0,000)	20,66	(0,162)	23,09	+	(0,000)	19,84	(0,956)	30,53	+	(0,000)	11,11	-	(0,029)	21,62	+	(0,000)	19,91	
Proximité des fournisseurs	4,36	+	(0,001)	2,59	-	(0,000)	4,39	(0,000)	4,34	+	(0,002)	5,03	(0,004)	10,31	+	(0,000)	1,01	(0,182)	4,53	+	(0,000)	3,47		
Proximité d'un donneur d'ordres	3,40	+	(0,000)	1,27	-	(0,000)	1,93	(0,384)	3,62	+	(0,000)	4,68	(0,000)	4,96	+	(0,001)	5,05	(0,041)	2,90	+	(0,000)	2,10		
Par opportunité	28,32	+	(0,000)	23,76	(0,059)	25,36	(0,119)	23,30	(0,081)	19,76	-	(0,000)	18,70	-	(0,031)	22,22	(0,605)	23,91	(0,219)	24,46				
Pour raison d'économies financières	7,31	+	(0,000)	8,25	+	(0,000)	7,27	(0,000)	11,27	+	(0,000)	9,45	(0,000)	14,89	+	(0,000)	11,11	(0,013)	0,00	-	(0,000)	5,45		
Pour les infrastructures locales	6,46	+	(0,000)	3,19	-	(0,000)	5,83	(0,000)	6,10	+	(0,000)	5,55	(0,101)	5,34	(0,531)	8,08	(0,090)	5,91	(0,000)	4,53				
Pour les aides locales	0,49	(0,082)	0,50	-	(0,005)	0,91	(0,060)	0,91	(0,099)	2,43	+	(0,000)	3,82	+	(0,000)	2,02	(0,115)	1,12	+	(0,000)	0,70			
Proximité du domicile	28,57	-	(0,000)	37,45	+	(0,000)	35,99	(0,379)	33,66	-	(0,017)	33,62	(0,207)	41,98	+	(0,027)	40,40	(0,301)	35,06	(0,461)	35,42			
Raisons personnelles	24,30	(0,299)	25,05	+	(0,000)	22,26	(0,014)	19,76	(0,000)	22,10	(0,218)	12,98	(0,000)	19,19	(0,295)	21,09	(0,000)	21,09	(0,000)	23,67				
<b>Caractéristiques de l'entreprise</b>																								
IAA	3,08	+	(0,044)	2,25	-	(0,007)	3,39	(0,000)	2,97	(0,152)	1,04	(0,001)	4,20	(0,110)	2,02	(0,710)	3,02	(0,013)	2,62					
Industrie	8,74	(0,589)	7,18	-	(0,000)	8,75	(0,547)	10,08	(0,000)	19,67	+	(0,000)	17,94	+	(0,000)	36,36	+	(0,000)	10,65	+	(0,000)	8,52		
Construction	16,05	+	(0,044)	12,63	-	(0,000)	17,98	(0,000)	18,58	+	(0,000)	19,84	+	(0,000)	25,19	+	(0,000)	17,17	(0,549)	18,52	+	(0,000)	15,02	
Commerce	28,95	(0,201)	29,80	(0,979)	31,53	+	(0,005)	30,84	(0,136)	22,96	-	(0,000)	20,99	-	(0,002)	15,15	-	(0,001)	30,14	(0,454)	29,79			
Transport	2,79	-	(0,000)	4,67	+	(0,008)	2,77	(0,000)	3,98	(0,452)	9,01	+	(0,000)	14,12	+	(0,000)	9,09	+	(0,016)	4,08	(0,515)	4,21		
Hôtels cafés restaurants	12,00	+	(0,000)	7,41	-	(0,000)	10,19	(0,000)	8,09	(0,376)	4,94	-	(0,000)	2,29	-	(0,000)	0,00	-	(0,003)	8,68	(0,462)	8,47		
Services aux entreprises	16,43	-	(0,020)	18,76	+	(0,001)	16,62	(0,035)	17,26	(0,448)	14,82	-	(0,011)	11,83	-	(0,013)	7,07	-	(0,006)	16,52	-	(0,002)	17,71	
Services aux particuliers	11,98	-	(0,001)	17,31	+	(0,000)	8,78	(0,000)	8,20	(0,000)	7,71	-	(0,000)	3,44	-	(0,000)	13,13	(0,875)	8,39	(0,000)	13,67			
Création pure	62,62	-	(0,000)	75,42	+	(0,000)	69,73	(0,000)	77,57	+	(0,000)	78,16	+	(0,000)	77,86	(0,079)	71,72	(0,770)	73,62	(0,192)	73,03			
Reprise	37,38	+	(0,000)	24,58	-	(0,000)	30,27	(0,000)	22,43	(0,000)	21,84	-	(0,000)	22,14	(0,079)	28,28	(0,770)	26,38	(0,192)	26,97				
Employeur à la création	67,07	+	(0,000)	17,76	-	(0,000)	32,84	(0,001)	37,62	+	(0,000)	41,25	+	(0,000)	55,34	+	(0,000)	68,69	+	(0,000)	36,15	+	(0,000)	30,68
Investissement initial inférieur à 25 kF	19,70	-	(0,000)	33,18	+	(0,000)	20,77	(0,000)	18,15	-	(0,000)	17,16	-	(0,000)	11,45	-	(0,000)	6,06	-	(0,000)	19,15	-	(0,000)	26,74
Invest. initial compris entre 25 et 500 kF	64,59	(0,141)	59,96	-	(0,000)	68,07	(0,000)	70,43	(0,000)	68,54	+	(0,001)	72,14	+	(0,004)	71,72	(0,092)	69,11	(0,000)	63,57				
Invest. initial supérieur à 500 kF	15,70	+	(0,000)	6,86	-	(0,000)	11,16	(0,000)	11,42	+	(0,000)	14,30	+	(0,000)	16,41	+	(0,000)	22,22	+	(0,000)	11,74	+	(0,000)	9,69
Reprise totale ou partielle des activités de l'ancien employeur	28,62	+	(0,000)	22,99	-	(0,000)	27,01	(0,001)	28,00	+	(0,000)	22,96	(0,113)	12,60	-	(0,000)	36,36	+	(0,009)	26,78	+	(0,000)	25,01	
Client ou fournisseur dernier employeur	10,49	(0,837)	8,96	-	(0,000)	12,53	(0,000)	11,90	(0,001)	17,33	+	(0,000)	13,36	(0,118)	12,12	(0,576)	12,75	(0,000)	10,40					

Caractéristiques des entreprises ou des entrepreneurs selon l'évolution de l'emploi salarié entre 1994 et 1997

(Traitement CRÉDOC, enquête SINE 94/97)

	Diminution de l'effectif salarié	Stabilité de l'effectif salarié	1 salarié de plus	De 2 à 4 salariés de plus	De 5 à 9 salariés de plus	De 10 à 19 salariés de plus	Plus de 20 salariés en plus	Croissance de l'effectif salarié	Ensemble
Clientèle internationale	6,12 (0,584)	5,80 (0,508)	5,16 (0,015)	7,31 (0,000)	4,25 (0,017)	13,74 (0,000)	7,07 (0,633)	6,07 (0,561)	5,93
Clientèle transfrontalière	0,74 (0,151)	0,93 (0,913)	0,85 (0,494)	1,23 (0,050)	0,87 (0,811)	1,53 (0,323)	5,05 (0,000)	1,04 (0,301)	0,94
Clientèle nationale	14,24 (0,000)	14,88 (0,000)	16,57 (0,000)	18,34 (0,000)	31,37 (0,000)	32,06 (0,114)	41,41 (0,002)	54,78 (0,000)	27,68
Clientèle régionale	15,80 (0,458)	14,56 (0,000)	16,41 (0,662)	21,65 (0,000)	21,40 (0,000)	28,24 (0,000)	16,16 (0,993)	19,07 (0,000)	16,19
Clientèle locale	63,11 (0,001)	63,82 (0,000)	61,01 (0,723)	51,47 (0,000)	42,11 (0,000)	24,43 (0,000)	30,30 (0,000)	54,71 (0,000)	60,78
Principale clientèle : administration	7,13 (0,515)	5,94 (0,000)	7,82 (0,007)	7,77 (0,025)	10,83 (0,000)	20,61 (0,000)	11,11 (0,098)	8,37 (0,000)	6,89
Principale clientèle : grandes entreprises	6,10 (0,000)	5,65 (0,000)	5,77 (0,000)	13,90 (0,000)	25,48 (0,000)	32,82 (0,000)	36,36 (0,000)	11,42 (0,000)	7,58
Principale clientèle : PME	20,50 (0,000)	20,53 (0,000)	23,64 (0,065)	30,67 (0,000)	28,34 (0,000)	33,59 (0,000)	28,28 (0,177)	26,94 (0,000)	22,60
Principale clientèle : particuliers	66,27 (0,000)	67,88 (0,000)	62,77 (0,803)	47,66 (0,000)	35,36 (0,000)	12,98 (0,000)	24,24 (0,000)	53,27 (0,000)	62,93
1 ou 2 clients	5,08 (0,001)	7,53 (0,000)	3,65 (0,000)	5,61 (0,119)	3,81 (0,001)	5,34 (0,570)	6,06 (0,958)	4,45 (0,000)	6,19
3 à 10 clients	16,46 (0,000)	19,64 (0,003)	17,37 (0,000)	17,31 (0,000)	18,37 (0,056)	23,66 (0,236)	11,11 (0,019)	24,26 (0,000)	20,68
un plus grand nombre	60,32 (0,000)	56,55 (0,117)	57,16 (0,057)	50,24 (0,000)	45,49 (0,000)	32,82 (0,000)	36,36 (0,000)	52,83 (0,000)	55,88
un plus grand nombre mais avec quelques gros clients	18,13 (0,023)	16,28 (0,000)	21,82 (0,000)	26,84 (0,000)	32,32 (0,000)	38,17 (0,000)	46,46 (0,000)	25,19 (0,000)	19,42
Sous-traitance depuis 2 ans :									
principale source de CA	6,59 (0,000)	8,46 (0,473)	6,35 (0,000)	13,62 (0,000)	10,92 (0,006)	13,36 (0,007)	29,29 (0,000)	9,81 (0,000)	8,63
occasionnellement	15,83 (0,223)	13,92 (0,000)	18,70 (0,000)	21,86 (0,000)	27,04 (0,000)	34,73 (0,000)	22,22 (0,124)	21,01 (0,000)	16,48
Franchise, concession, agent de marque	9,50 (0,000)	13,62 (0,455)	14,81 (0,002)	14,36 (0,068)	16,12 (0,008)	18,70 (0,012)	3,03 (0,002)	14,75 (0,000)	13,40
Liens étroits de coopération avec autres entreprises	20,86 (0,852)	17,90 (0,000)	23,80 (0,000)	27,28 (0,000)	33,54 (0,000)	28,63 (0,002)	25,25 (0,296)	26,11 (0,000)	20,97
<b>Orientation de l'entreprise depuis deux ans</b>									
Augmentation nb de produits et services	27,81 (0,000)	27,92 (0,000)	37,70 (0,000)	47,47 (0,000)	58,32 (0,000)	61,45 (0,000)	56,57 (0,000)	43,88 (0,000)	33,06
Prospection démarchage	56,92 (0,000)	67,11 (0,000)	65,36 (0,000)	53,82 (0,000)	44,19 (0,000)	47,33 (0,000)	32,32 (0,000)	58,47 (0,000)	62,88
Effort publicitaire	31,72 (0,017)	28,02 (0,000)	33,47 (0,000)	34,59 (0,000)	27,21 (0,032)	19,85 (0,000)	25,25 (0,289)	32,97 (0,000)	30,14
Effort sur les prix	38,76 (0,000)	30,21 (0,000)	32,97 (0,494)	34,57 (0,005)	33,97 (0,306)	38,93 (0,028)	18,18 (0,002)	33,67 (0,018)	32,54
Rachat de clientèle	0,25 (0,000)	0,78 (0,038)	0,99 (0,777)	1,95 (0,000)	2,77 (0,000)	3,05 (0,000)	0,00 (0,330)	1,55 (0,000)	0,95
Achat de brevets, de licences	0,16 (0,006)	0,22 (0,000)	0,71 (0,001)	0,70 (0,004)	1,82 (0,000)	1,15 (0,065)	5,05 (0,000)	0,85 (0,000)	0,42
A souvent eu recours au conseil	2,37 (0,879)	1,70 (0,000)	2,34 (0,989)	3,24 (0,000)	7,45 (0,000)	8,40 (0,000)	16,16 (0,000)	3,38 (0,000)	2,34

## Caractéristiques des entreprises ou des entrepreneurs selon l'évolution de l'emploi salarié entre 1994 et 1997

(Traitement CRÉDOC, enquête SINE 94/97)

	Diminution de l'effectif salarié		Stabilité de l'effectif salarié		1 salarié de plus		De 2 à 4 salariés de plus		De 5 à 9 salariés de plus		De 10 à 19 salariés de plus		Plus de 20 salariés en plus		Croissance de l'effectif salarié		Ensemble
Augmentation du nombre de clients	29,11	- (0,000)	33,67	- (0,000)	45,88	+ (0,000)	56,09	+ (0,000)	61,87	+ (0,000)	62,98	+ (0,000)	63,64	+ (0,000)	51,66	+ (0,000)	38,84
Diminution du nombre de clients	23,41	+ (0,000)	16,78	+ (0,000)	13,18	- (0,000)	7,07	- (0,000)	3,73	- (0,000)	6,49	- (0,000)	1,01	- (0,000)	9,79	- (0,000)	15,46
<b>Financement principal des investissements</b>																	
Par emprunts bancaires	51,64	- (0,000)	62,25	+ (0,000)	55,81	- (0,002)	50,71	- (0,000)	48,27	- (0,000)	61,45	(0,240)	50,51	(0,139)	53,29	- (0,000)	57,85
Par subventions	9,08	(0,217)	9,16	(0,080)	10,72	+ (0,005)	10,04	(0,335)	13,60	+ (0,000)	3,05	- (0,000)	10,10	(0,867)	10,56	+ (0,001)	9,60
<b>Régions</b>																	
Ile-de-France	21,46	(0,361)	20,56	- (0,000)	21,16	(0,132)	27,09	+ (0,000)	31,02	+ (0,000)	38,55	+ (0,000)	20,20	(0,665)	24,63	+ (0,000)	22,00
Champagne-Ardenne	1,61	(0,565)	1,67	(0,669)	1,98	(0,135)	1,36	(0,074)	2,95	+ (0,001)	2,29	(0,477)	2,02	(0,817)	1,84	(0,344)	1,72
Picardie	2,28	(0,871)	2,45	(0,107)	2,08	(0,408)	1,82	(0,062)	1,30	- (0,033)	1,15	(0,233)	2,02	(0,880)	1,89	- (0,020)	2,25
Haute-Normandie	2,15	(0,558)	2,42	(0,258)	2,08	(0,332)	1,95	(0,157)	2,43	(0,729)	2,67	(0,670)	4,04	(0,240)	2,09	(0,227)	2,28
Centre	3,82	(0,142)	3,40	(0,819)	3,35	(0,728)	3,45	(0,959)	2,43	(0,065)	4,96	(0,177)	2,02	(0,440)	3,33	(0,558)	3,44
Basse-Normandie	2,12	(0,690)	2,19	(0,212)	1,85	(0,322)	1,57	- (0,031)	2,08	(0,923)	1,15	(0,310)	2,02	(0,989)	1,75	- (0,048)	2,04
Bourgogne	2,46	(0,718)	2,49	(0,404)	2,51	(0,531)	1,95	(0,067)	1,30	- (0,018)	1,15	(0,193)	3,03	(0,672)	2,17	(0,168)	2,38
Nord-Pas-de-Calais	3,80	(0,109)	4,37	(0,548)	3,89	(0,168)	4,66	(0,206)	4,16	(0,861)	6,11	(0,141)	10,10	+ (0,004)	4,30	(0,878)	4,27
Lorraine	3,18	(0,263)	2,81	(0,490)	2,74	(0,456)	3,20	(0,262)	3,55	(0,202)	1,53	(0,186)	2,02	(0,599)	2,96	(0,789)	2,91
Alsace	2,86	(0,568)	2,48	(0,077)	2,65	(0,728)	3,75	+ (0,000)	3,03	(0,532)	1,15	(0,118)	4,04	(0,423)	3,08	+ (0,036)	2,73
Franche-Comté	1,63	(0,916)	1,73	(0,460)	1,82	(0,321)	1,17	- (0,015)	1,47	(0,637)	0,76	(0,260)	2,02	(0,772)	1,52	(0,337)	1,65
Pays de la Loire	4,25	(0,291)	4,75	(0,305)	5,22	+ (0,020)	3,33	- (0,000)	4,25	(0,612)	5,34	(0,550)	2,02	(0,225)	4,40	(0,440)	4,57
Bretagne	4,22	(0,527)	4,59	(0,297)	5,00	+ (0,032)	3,26	- (0,000)	4,16	(0,688)	0,38	- (0,002)	6,06	(0,423)	4,18	(0,290)	4,41
Poitou-Charentes	2,04	- (0,047)	2,69	(0,123)	2,46	(0,909)	2,20	(0,236)	2,43	(0,907)	1,53	(0,323)	2,02	(0,767)	2,34	(0,357)	2,48
Aquitaine	5,63	(0,600)	5,91	(0,605)	6,80	+ (0,002)	5,10	- (0,050)	3,12	- (0,000)	2,67	- (0,031)	3,03	(0,238)	5,71	(0,693)	5,81
Midi-Pyrénées	4,76	(0,226)	5,14	(0,980)	5,71	(0,058)	5,02	(0,714)	4,51	(0,336)	2,67	(0,071)	11,11	+ (0,007)	5,32	(0,435)	5,14
Limousin	1,34	+ (0,040)	1,14	(0,251)	0,78	(0,058)	0,70	- (0,030)	0,69	(0,248)	0,76	(0,656)	1,01	(0,976)	0,74	- (0,004)	1,04
Rhône-Alpes	8,65	- (0,001)	10,33	(0,243)	9,84	(0,641)	10,63	(0,194)	10,14	(0,902)	8,02	(0,281)	11,11	(0,721)	10,14	(0,731)	10,03
Auvergne	2,13	(0,734)	2,09	(0,809)	1,99	(0,713)	1,97	(0,679)	1,82	(0,571)	2,67	(0,489)	2,02	(0,977)	1,98	(0,586)	2,06
Languedoc-Roussillon	4,22	(0,289)	5,28	+ (0,000)	3,90	- (0,023)	2,77	- (0,000)	4,07	(0,452)	1,15	- (0,009)	5,05	(0,807)	3,44	- (0,000)	4,54
Provence-Alpes-Côte d'Azur	11,29	+ (0,000)	7,73	- (0,001)	8,92	(0,255)	8,83	(0,431)	5,55	- (0,000)	9,54	(0,544)	1,01	- (0,008)	8,53	(0,897)	8,49
Corse	0,96	+ (0,026)	0,58	(0,109)	0,67	(0,830)	0,72	(0,840)	1,56	+ (0,000)	0,76	(0,898)	0,00	(0,406)	0,77	(0,393)	0,69
DOM	3,15	(0,798)	3,20	(0,444)	2,57	- (0,027)	3,50	(0,121)	1,99	- (0,034)	3,05	(0,973)	2,02	(0,540)	2,87	(0,223)	3,09

### 1.3.3.1 Portrait des entreprises et des créateurs d'entreprises en croissance

Un travail de l'Insee sur les itinéraires des entreprises entre les strates d'effectif salarié indique que les trois quarts des firmes qui ne comptaient aucun salarié au démarrage de leur activité en 1994 ne disposaient toujours d'aucun salarié trois ans après. Dans cette génération d'entreprises, l'emploi a donc tendance à se concentrer au sein des unités les plus grandes. En 1997, les entreprises de plus de 10 salariés (2% de la population de départ) concentrent la moitié des effectifs salariés contre le quart en 1994 au moment de leur création.

Les itinéraires des entreprises entre les strates d'effectif salarié  
(champ : entreprises pérennes entre 1994 et 1997)

*En %*

Nombre de salariés en 1994	Nombre de salariés en 1997					Total
	Aucun	1 à 2	3 à 5	6 à 9	10 & +	
Aucun	72,8	20,4	4,9	1,3	0,7	100
1 à 2	21,5	53,9	19,4	4,0	1,1	100
3 à 5	10,1	19,4	48,7	16,1	5,8	100
6 à 9	9,2	4,6	22,0	44,5	19,7	100
10 & +	5,0	5,5	7,6	9,1	72,8	100
<b>Total</b>	<b>51,4</b>	<b>27,6</b>	<b>12,9</b>	<b>4,7</b>	<b>3,4</b>	<b>100</b>

Lecture : parmi les entreprises pérennes n'ayant aucun salarié en 1994, 72,8% n'en avaient toujours aucun en 1997

(Source : Enquête SINE, INSEE)

Le fait d'être employeur au démarrage augmente donc la probabilité de croissance. Mécaniquement, les entreprises dont l'effectif diminue entre 1997 et 1994 étaient également souvent employeurs dès leur création. 67% des nouvelles entreprises étaient dans ce cas. Il n'y a que dans les entreprises dont les effectifs ont progressé de plus de 20 salariés que la part d'entreprises employeurs au démarrage y est supérieure (69%).

Or, les entreprises disposant déjà d'un salarié à leur création sont relativement typées par rapport aux entreprises sans salarié. Comme nous l'avons observé dans la première phase de ce travail sur les créateurs d'entreprises, plus le projet est ambitieux à l'origine, plus la part des créateurs actifs augmente, tout comme celle des cadres, des artisans commerçants ou des chefs d'entreprise. Dans les tableaux croisant les variables de l'enquête en fonction de l'évolution de l'effectif salarié, les caractéristiques des entreprises en décroissance se rapprochent donc plus de celles des entreprises en croissance que de celles des entreprises à effectif stable.

Les distinctions entre les entreprises en croissance et les entreprises en décroissance nous permettent cependant de spécifier les caractéristiques des nouvelles entreprises en situation de réussite et de les comparer à celles en situation d'échec.

■ ***La proportion des entreprises créées par des cadres dans des activités en rupture avec leur activité professionnelle passée augmente sensiblement dans la population des nouvelles entreprises à forte croissance***

Les créateurs préalablement commerçants, artisans ou professions libérales sont proportionnellement moins nombreux dans les entreprises en croissance que dans les entreprises dont les effectifs diminuent. C'est le contraire pour les entreprises créées par des cadres. Ils sont proportionnellement plus nombreux dans les entreprises en croissance.

Dans les entreprises dont la croissance des effectifs est particulièrement nette (plus de 10 salariés), les anciens cadres représentent d'ailleurs la principale catégorie de créateurs. Inversement, la part des employés et des ouvriers dans les créateurs d'entreprises à croissance forte diminue nettement.

Dans les entreprises à forte croissance, l'activité y est très majoritairement différente de celle du créateur d'entreprise alors qu'elle est majoritairement proche ou identique dans les entreprises dont les effectifs diminuent ou se sont stabilisés. Le clivage est particulièrement net à ce niveau et semble indiquer que les créateurs d'entreprises en forte croissance ont généralement bâti des projets en rupture assez nette avec leur expérience professionnelle passée.

■ ***Beaucoup plus d'entreprises industrielles, à clientèle nationale ou internationale dans les entreprises à forte croissance***

Les créations industrielles représentaient 36% des nouvelles entreprises dont l'effectif a gagné plus de 20 salariés entre 1994 et 1997, contre 7% dans les entreprises dont les effectifs ont diminué et 8% dans celles où les effectifs sont restés stables.

La part des entreprises de transport a également tendance à augmenter avec le niveau de croissance. Inversement, la part des entreprises commerciales et de services aux particuliers diminue nettement avec le niveau de croissance. La proportion des entreprises ayant une clientèle de particuliers, locale ou régionale, diminue nettement avec le niveau de croissance.

■ ***Le soutien des clients et fournisseurs a été plus fréquent et les projets plus mûrement réfléchis dans les entreprises en croissance***

La proportion des entreprises ayant indiqué lors la première interrogation de 1994 que leur projet avait été facilité par des relations avec un ou plusieurs fournisseurs ou un ou plusieurs clients augmente sensiblement avec la croissance des firmes.

De même, les projets ont été plus sérieusement préparés dans les entreprises en croissance : plus de prospection préalable de clientèle, plus d'études (financières, techniques ou marketing).

Si la proximité du domicile constitue toujours pour les entreprises en forte croissance le principal critère d'implantation, les motivations économiques émergent plus nettement, et notamment la proximité des fournisseurs et donneurs d'ordres. C'est aussi le cas pour les aides locales ou la qualité des infrastructures. Ces derniers restent toutefois des arguments mineurs dans le choix de l'implantation (respectivement 2% et 8% des entreprises ayant connu une croissance de plus de 20 salariés les ont mentionnés comme principales raisons).

■ ***L'élargissement de l'offre : principal moteur de la croissance, soutenue par des efforts publicitaires pour les croissances de moindre envergure***

La proportion des firmes ayant augmenté le nombre de leurs produits ou de leurs services entre 1994 et 1997 augmente avec les tranches de croissance. En revanche, la part des nouvelles entreprises ayant consenti des efforts publicitaires ou ayant fait du démarchage ou de la prospection a tendance à diminuer. Les efforts publicitaires restent malgré tout plus fréquents dans les entreprises en croissance que dans celles à effectif stable.

Cela ne signifie toutefois pas que la croissance soit concomitante à une stabilisation ou à une réduction du portefeuille de clients. Au contraire, la part des entreprises dont la clientèle s'est élargie augmente nettement avec l'ampleur de la croissance des effectifs salariés.

### 1.3.3.2 Les variables déterminantes pour la croissance des firmes

A l'instar de la réflexion sur les taux de survie menée précédemment, une régression logistique a été réalisée permettant de repérer, parmi les variables de l'enquête, les facteurs explicatifs de la croissance des entreprises. Il s'agit ici d'une régression polynomique. En effet, à la différence de la survie qui est une variable à 2 modalités (oui, non), la variable de croissance que nous avons construite comporte 7 modalités. La situation de référence choisie (cf. encadré méthodologique, § 2.3.2.1.) pour ce modèle est celle d'une unité créée de toutes pièces dans le commerce par un ancien actif occupé dans une profession intermédiaire. Il a déjà créé une entreprise auparavant. L'activité de la nouvelle entreprise

est proche de celle de l'ancien employeur du créateur. Le créateur n'a pas prospecté la clientèle ou réaliser d'étude technique, financière et de la concurrence avant la concrétisation de son projet. L'investissement initial se situait entre 50 et 500 kF. Il compte entre 3 et 10 clients. Entre 1994 et 1997, il n'a réalisé aucun effort particulier (baisse des prix, publicité, démarchage, rachat de brevets, recours au conseil, augmentation du nombre de produits ou de services).

Les résultats de la régression logistique nous confirment que la probabilité de croissance de la nouvelle entreprise augmente quand le créateur est un actif, cadre ou déjà chef d'entreprise. Elle augmente également quand il s'agit d'une nouvelle entreprise industrielle, de transport ou du secteur des hôtels-cafés-restaurants. Disposer d'une clientèle nationale d'entreprises (en particulier de grandes) est également favorable à la croissance.

L'intégration des nouvelles entreprises dans des réseaux formels ou informels d'entreprises est favorable à la croissance. Le fait d'être sous-traitant, de s'être appuyé sur des clients ou des fournisseurs, d'appartenir à un réseau de franchise ou de concession ou d'avoir établi des liens étroits de coopération augmentent, toutes choses égales par ailleurs, les probabilités de croissance.

Plus le projet initial est ambitieux (ambition mesurée ici par le niveau des investissements initiaux), plus la probabilité de croissance de l'effectif salarié augmente. Enfin, il se confirme que l'élargissement de l'offre de produits ou de services et, dans une moindre mesure, l'effort publicitaire sont corrélés positivement à la croissance des firmes, contrairement aux efforts consentis sur les prix ou la mise en place d'actions de démarchage ou de prospection de clientèle.

Parmi les éléments distinctifs des entreprises en forte croissance repérés précédemment figurait la non-continuité entre l'expérience professionnelle passée de l'entrepreneur et l'activité de sa nouvelle entreprise. Dans la régression logistique, cette variable ne figure plus parmi les variables influentes. Toutes choses égales par ailleurs, l'expérience professionnelle ne joue pas un rôle significatif dans un sens ou dans l'autre sur la croissance des nouvelles entreprises.



Modèle de régression logistique : les paramètres influents sur la probabilité de croissance

	<i>Coeff.</i>	<i>P[β=0]</i>
Chômeur courte durée	-0,164	(0,0001)
Chômeur longue durée	-0,158	(0,0001)
Chef d'entreprise	0,111	(0,0393)
Cadre	0,116	(0,0026)
Etudiant	-0,124	(0,0366)
Dirigeant ou associé d'une autre entreprise	0,249	(0,0001)
Aucune création auparavant	-0,112	(0,0002)
Deux ou trois créations auparavant	-0,383	(0,0001)
plus de 4 créations auparavant	0,351	(0,0087)
Prospection de clientèle avant la création	0,078	(0,0010)
Création facilitée par un ou plusieurs clients	-0,064	(0,0079)
Création facilitée par un ou plusieurs fournisseurs	0,057	(0,0171)
Aides publiques	-0,066	(0,0226)
A eu recours au conseil pour créer son entreprise	0,234	(0,0001)
IAA	0,317	(0,0001)
Industrie	0,129	(0,0012)
BTP	0,435	(0,0001)
Transports	0,134	(0,0121)
Hôtels cafés restaurant	0,151	(0,0002)
Service aux entreprises	-0,179	(0,0001)
Services aux particuliers	-0,172	(0,0001)
Création pure	0,096	(0,0004)
Investissement initial inférieur à 50 kF	-0,185	(0,0001)
Investissement initial supérieur à 500 kF	0,105	(0,0032)
Clientèle nationale	0,091	(0,0021)
Clientèle régionale	0,083	(0,0032)
Clientèle administration	0,468	(0,0001)
Clientèle grande entreprise	1,049	(0,0001)
Clientèle PME	0,476	(0,0001)
De 1 à 2 clients	-0,225	(0,0001)
De nombreux clients	0,306	(0,0001)
De nombreux clients et quelques gros	0,579	(0,0001)
Sous-traitance : principal source de CA	0,231	(0,0001)
Sous-traitance : occasionnellement	0,167	(0,0001)
Franchise concession	0,080	(0,0096)
Etablissements de liens de coopération étroits avec d'autres entreprises	0,077	(0,0018)

.../...

**Evolution de l'entreprise entre 1994 et 1997**

Augmentation du nombre de produits et services	0,497	(0,0001)
Prospection de clientèle	-0,111	(0,0001)
Effort publicitaire	0,079	(0,0004)
Effort sur les prix	-0,050	(0,0185)
Rachat de clientèle	0,804	(0,0001)
Rachat de brevet	0,834	(0,0001)
Recours fréquent au conseil	0,355	(0,0001)
Financement des investissements principalement par emprunts bancaires	0,090	(0,0001)
Financement des investissements principalement par subvention	0,478	(0,0001)

*Guide de lecture : Dans le tableau ci-dessus ne figurent que les variables significatives. Le coefficient présent à côté de la variable indique le sens et le niveau de l'effet de chacune des variables sur la croissance, toutes choses égales par ailleurs. Par exemple, le fait d'être au moment de la création dans une situation de chômeur diminue, toutes choses égales par ailleurs, la probabilité d'appartenir aux groupes d'entreprises en croissance. L'influence négative de cette variable est cependant moins importante que celle induite par le fait d'avoir créé une entreprise dans le secteur des services aux particuliers.*

(Source : traitement CRÉDOC d'après enquêtes SINE 97-94)

La très grande majorité des créations d'entreprise repose sur des petits projets de proximité. Les créateurs d'entreprise n'ont alors souvent d'autre ambition que de créer leur propre emploi et d'acquérir une plus grande autonomie. Seules un tiers des entreprises créées au 1<sup>er</sup> semestre 1994 affichaient une croissance de leurs effectifs trois ans plus tard (pour 1%, une croissance supérieure à 10 salariés). Il est vrai que le fort développement des start-up autour de la révolution technologique en cours a précédé notre période d'observation statistique. Les chances de survie des nouvelles entreprises sont par ailleurs extrêmement réduites. Près de la moitié ont disparu après trois ans d'existence.

Les taux de survie et les taux de croissance sont très dépendants du secteur d'activité. En effet, plus le niveau des barrières à l'entrée est faible, plus la pérennité des nouvelles entreprises est menacée et le turn-over important. Ainsi, l'industrie devient dominante dans les groupes d'entreprises en forte croissance alors qu'elle est marginale dans les créations totales.

Les créateurs d'entreprises à forte croissance se situent donc généralement dans des activités à plus fortes barrières à l'entrée. L'entrepreneur cumule alors capital économique (les montants investis sont supérieurs) et capital cognitif (la part des cadres et chefs d'entreprise y est supérieure).

En outre, le développement des nouvelles entreprises est facilité par la qualité de leur insertion dans le tissu économique. Appartenir à un réseau de franchise ou de concession, être sous-traitant de grandes entreprises, nouer des coopérations avec d'autres entreprises favorisent, toutes choses égales par

ailleurs, une croissance plus forte ou plus rapide des nouvelles entreprises. Dans ce cadre, le fait d'être un ancien chef d'entreprise constitue un atout.

Enfin, la croissance des nouvelles entreprises est davantage portée par des efforts de maîtrise technologique, d'innovation et d'élargissement de l'offre (rachat de brevets, développement du nombre de produits ou de services) que par des efforts sur les prix des produits.

#### **1.4 Conclusion : les TPE et PME occupent un poids considérable et en progression, mais sous l'emprise croissante des groupes**

---

Les TPE et PME occupent la majorité des emplois en France (67% de l'emploi salarié, 29% pour les seules entreprises de moins de 20 salariés). Le poids des PME dans le système productif s'est considérablement accru dans les années 80 alors que les années 90 sont plutôt marquées par l'essor des TPE. Au final, en 1997, les entreprises de plus de 500 salariés n'occupent plus que 33% des effectifs salariés contre 41% en 1985. La taille moyenne des entreprises françaises demeure malgré tout légèrement supérieure à la moyenne européenne (7 salariés en France (6 dans l'Union européenne), 8 en Allemagne, 10 aux Pays-Bas mais 5 au Royaume-Uni et 4 en Italie).

La tertiarisation de l'économie explique une part significative du phénomène de montée en puissance des PME et TPE dans les structures productives françaises. Les TPE sont en effet dominantes dans les secteurs des services : les entreprises de moins de 10 salariés occupent environ 50% des effectifs du secteur des services aux particuliers, 40% des effectifs du secteur de la construction, 30% des effectifs du commerce.

La déconcentration de l'emploi n'est pas commune à l'ensemble des secteurs. La concentration progresse dans le commerce et les services alors qu'elle baisse fortement dans l'industrie. Les restructurations, notamment les politiques de filialisation des grandes entreprises industrielles, ont en effet considérablement alimenté les flux d'emplois vers les PME.

Le processus de concentration financière, c'est-à-dire l'emprise croissante des groupes sur le système productif, vécu au cours des 20 dernières années, doit également conduire à relativiser le mouvement de déconcentration économique. Le poids des PME indépendantes est en effet en nette régression, la part des groupes dans l'emploi des PME atteignant 37% en 1995 contre 15% en 1984.

Les créations d'entreprises ont profité de la tertiarisation de l'économie et ont ainsi contribué au développement du poids des TPE dans l'économie française. Le nombre de créations affiche cependant une baisse tendancielle depuis le début des années 90, même si le solde des créations et des

disparitions d'entreprises demeure positif. La création d'entreprise pourrait d'ailleurs trouver un second souffle en France, à l'instar de ce qui a été constaté aux Etats-Unis, engagés plus récemment dans la "nouvelle économie".

## **2. ANALYSE DES MUTATIONS INTERVENUES DANS L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES**

---

Les vingt-cinq dernières années ont été le théâtre de très profondes transformations du système économique et social. Ces années de "crise" ont été analysées comme la conséquence de l'épuisement de la régulation et des modes d'organisation fordien sur lesquels s'était fondée la phase de croissance des Trente Glorieuses. Le renforcement du poids des petites entreprises dans l'économie est à rapprocher de ces transformations du système économique, et leur analyse devrait permettre d'avancer dans la compréhension des forces ayant conduit à cette consolidation. En outre, ces transformations, qui s'inscrivent dans le temps long, sont largement inachevées ; certaines ne sont encore qu'embryonnaires. Leur identification et leur analyse constituent le point de départ nécessaire à l'analyse prospective de la place et du rôle des entreprises entrepreneuriales pour les dix à vingt ans à venir.

Nous avons choisi de concentrer notre propos autour de cinq grandes tendances qui exercent l'impact le plus direct sur la population des petites entreprises : la consommation, la distribution, la technologie, les pratiques des grandes entreprises, les rapports sociaux.

### **2.1 Les tendances de la consommation**

---

Dans l'économie des années d'après-guerre s'est progressivement imposé le modèle de la grande entreprise dans lequel l'exploitation systématique des effets de dimension assurait l'essentiel des gains de productivité. Ce système reposait sur l'adéquation entre une demande libérée des privations des années de guerre et une offre organisée pour générer une baisse des prix. Des failles sont progressivement apparues, remettant en cause le fonctionnement global du système. Le couple consommation - production de masse s'est délité. La standardisation à l'extrême des produits livrés en masse sur le marché n'a plus suffi à assurer la poursuite de la hausse des débouchés à un rythme rapide. Au final, les ressorts de la demande se sont complexifiés au fur et à mesure que les ménages s'enrichissaient et s'équipaient. Les grandes entreprises se sont souvent révélées trop rigides pour répondre à ces évolutions, les petites structures présentant en revanche des caractéristiques –

souplesse, proximité, produits de niche – leur permettant de faire face aux nouvelles attentes des consommateurs.

Au-delà de la déformation structurelle de la consommation des ménages, ce sont davantage les transformations qualitatives de la consommation qui ont provoqué une profonde remise en question des stratégies des entreprises. De prime abord, l'environnement des firmes est devenu de plus en plus incertain et la demande des ménages est apparue sensiblement plus versatile. Dans le même temps, les gains de pouvoir d'achat ont permis aux ménages de disposer de davantage de marge de manœuvre dans l'utilisation de leur revenu disponible. Conséquence directe, les préférences individuelles occupent un rôle de plus en plus important dans les arbitrages de consommation, ce qui renforce l'incertitude sur les évolutions de l'agrégat et encourage les attentes de solutions personnalisées. La demande de personnalisation des produits bénéficie également de la progression du contenu de la consommation en services.

Dans un sens, l'évolution qualitative de la demande semble plutôt favorable aux petites entreprises qui disposent d'atouts certains (réactivité, flexibilité, proximité...) pour répondre aux nouvelles attentes des ménages. Pourtant, il apparaît symétriquement que les exigences croissantes des consommateurs en matière de demande de garanties diverses (qualité et continuité de la relation de service, éléments de rassurance...) s'avèrent également plus pesantes pour les petites structures.

### **2.1.1 Un environnement de plus en plus incertain pour les entreprises**

Au-delà des tendances quantitatives de long terme, la demande – dès lors que l'on s'attache à examiner les évolutions de groupes de produits suffisamment restreints ou que l'on intègre dans l'analyse les aspects qualitatifs – affiche une forte versatilité<sup>20</sup>.

#### ■ **Une demande de plus en plus versatile**

La période des Trente Glorieuses a été marquée par une croissance stable et soutenue de la consommation des ménages (+5% en moyenne en volume par an). Depuis les deux chocs pétroliers, la composante cyclique de la consommation a pris de plus en plus d'importance et quelques "pannes" de croissance apparaissent (+1,2% en 1974, +0,9% en 1983, +0,2% en 1993). Cette versatilité a affecté les différentes familles de produits de façon très hétérogène. La modeste progression des dépenses

---

<sup>20</sup> Herpin et Verger [1999] s'opposent à une vision de la consommation où les revirements et les effets de mode prédominent. Pourtant, analyser le caractère versatile de la demande à court terme n'est pas contradictoire avec une vision plus stable et plus lente de l'évolution de la consommation sur le long terme.

consacrées aux chaussures n'empêche pas certains segments de marché comme les chaussures de sport ou de sécurité d'afficher une croissance bien supérieure à celle de l'ensemble du groupe de produits.

Analyser la versatilité de la demande impose donc de prendre en compte les changements intervenus dans la dimension immatérielle de la consommation. Au cours du passé récent, l'évolution des attentes immatérielles des consommateurs – qui dépendent largement du contexte social, économique et politique du moment – a souvent eu un effet bien plus structurant sur l'orientation des dépenses des ménages que les fluctuations conjoncturelles de leur pouvoir d'achat. Le retournement spectaculaire de la consommation au début des années 90 n'avait pas été correctement anticipé par les experts qui tablaient sur une reprise une fois le conflit du Golfe réglé. Les travaux basés sur des exercices de modélisation qui prolongent mécaniquement les relations observées dans le passé n'étaient pas à même d'anticiper la réorientation qualitative de la demande des ménages. La "crise" de la consommation du début des années 90 a ainsi pu être interprétée comme résultant du fossé qui s'était creusé entre l'immatériel de consommation cultivé par les offreurs et un imaginaire des consommateurs de plus en plus tourné vers les valeurs de "rassurance"<sup>21</sup>.

### ■ *La logique de demande*

Les revirements qualitatifs de la consommation exigent une connaissance très fine des consommateurs par les entreprises qui doivent adapter leur offre en conséquence. Les entreprises doivent également être flexibles et réactives face aux évolutions quantitatives de la demande, dans un univers où le client trouve sa place au cœur de la stratégie des firmes. Les exigences de réactivité semblent suffisamment dominantes pour remettre en cause le modèle de la grande entreprise handicapée dans une certaine mesure par les lourdeurs organisationnelles ou bureaucratiques. A l'opposé, les petites structures pourraient se révéler plus proches de leurs clients et plus aptes à réagir promptement aux évolutions constatées sur les marchés.

#### **2.1.2 Le développement des attentes personnalisées**

Le passage d'une logique de marché pilotée par l'offre à un schéma où les évolutions de la demande commandent à l'ensemble de la filière exige une connaissance extrêmement fine des attentes des consommateurs. Or, les segmentations de clientèle qui reposent traditionnellement sur les critères socio-économiques (âge, profession...) ont aujourd'hui perdu une bonne partie de leur pertinence, tant

---

<sup>21</sup> Rochefort [1995].

les choix des consommateurs répondent désormais à une logique plus transversale intégrant préférences individuelles et demande de personnalisation.

### ■ *La fragmentation croissante des marchés*

Les années 80 ont été marquées par un développement des produits à fort pouvoir de différenciation qui flattaient l'individualisme des consommateurs et qui permettaient aux industriels de contrer la relative saturation de certains marchés comme les biens durables. A la fin des années 90, le développement des attentes de personnalisation donne un rôle plus actif à des consommateurs davantage impliqués dans leurs actes d'achat. Ces deux phases récentes de l'évolution des modes de consommation apparaissent favorables à la diversité de l'offre de produits et de services.

Parallèlement, les choix de consommation s'élaborent de plus en plus en fonction de l'espace et du temps, ce qui induit des attitudes individuelles également plus hétérogènes. Face à ces changements, les entreprises disposent ainsi de marges de manœuvre supplémentaires pour se positionner sur des niches ou des micro-marchés. La multiplicité des attitudes de consommation permet toutes sortes de combinaisons de l'offre et semble favorable au développement d'une offre admettant la variété des produits et la diversité des modes de distribution. L'éclatement des comportements d'achat, des pratiques de consommation et des modalités d'usage des produits apparaît globalement plutôt favorable aux petites entreprises.

### ■ *Les solutions personnalisées*

La personnalisation de la consommation appelle un autre type d'offre tentant de coller au plus près des aspirations de chaque consommateur. Le développement d'une offre de produits ou de services "sur-mesure" constitue un premier type de solution pour répondre à ces nouvelles aspirations. Les nouvelles technologies constituent également de puissants vecteurs de personnalisation : les internautes sont par exemple appelés à construire leur propre objet sur le réseau.

La conception d'une offre sur-mesure permettant de répondre à ce nouveau type d'attente appelle de nouveaux schémas d'organisation de l'offre. La logique de "bouquets"<sup>22</sup> associant des services et des produits paraît parfaitement adaptée à l'élaboration d'une solution personnalisée répondant à un besoin individuel. Ces bouquets peuvent être constitués par un réseau d'entreprises à compétences distinctes et complémentaires œuvrant dans le cadre d'un partenariat orienté vers la satisfaction des attentes du client. Cette pratique est déjà largement diffusée dans le domaine du tourisme où les tour-opérateurs

---

<sup>22</sup> Moati [1999].

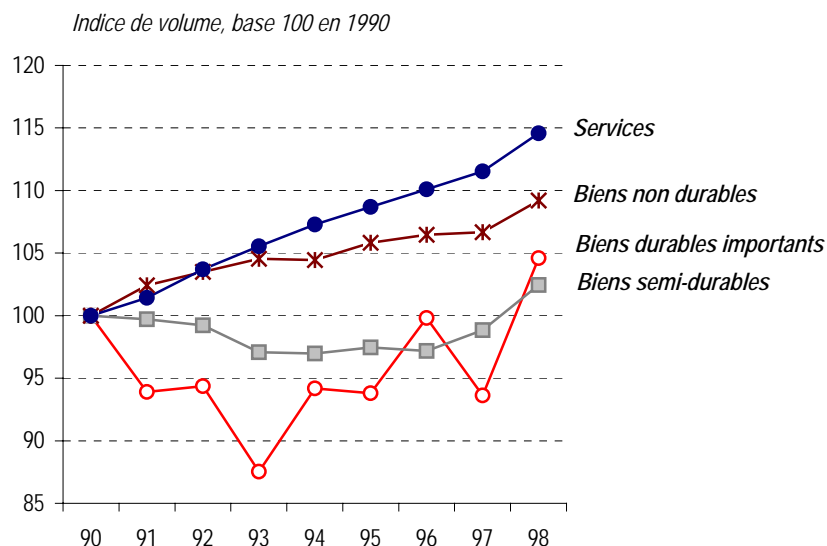


proposent un ensemble de solutions intégrées (transport, hébergement, animation...). La logique de bouquet s'exprime aujourd'hui aussi bien sur de nouveaux produits (téléphonie mobile, audiovisuel...) que sur des marchés présentant un degré plus avancé de maturité (assurance, immobilier...).

### 2.1.3 La tertiarisation de la consommation

L'accroissement du contenu en services de la consommation des ménages traduit également l'évolution de l'offre vers l'élaboration de solutions personnalisées. Au cours de la décennie 90, les services ont enregistré une croissance modérée (+1,7% en moyenne par an) ; cependant, leur part dans la consommation totale atteignait 57% en 1998<sup>23</sup>. L'objectif n'est pas ici d'en chercher les facteurs explicatifs, mais de voir en quoi cette évolution affecte l'offre.

Evolution de la consommation des ménages selon la durabilité des produits



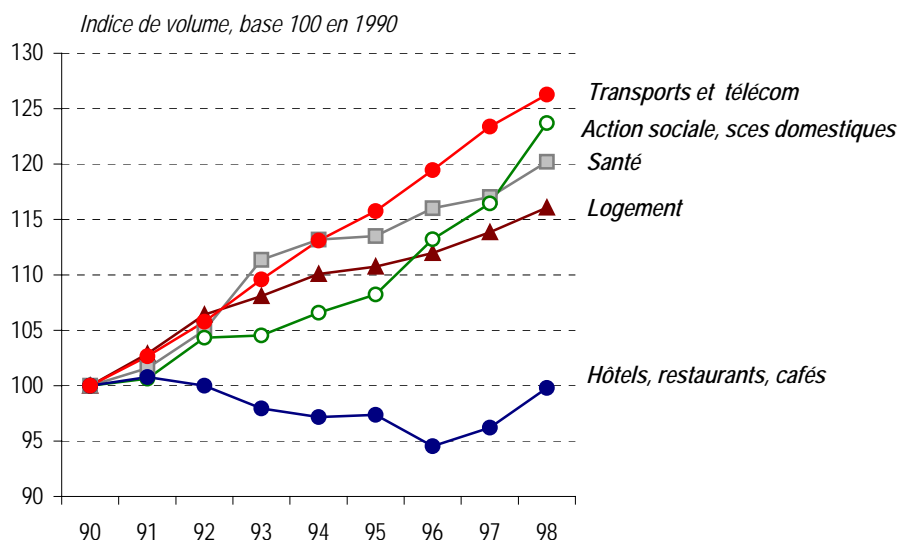
(Source : INSEE, 1999)

#### ■ Les types de services concernés

Au cours de la période récente, ce sont les services liés aux télécommunications, les services domestiques et d'action sociale et ceux liés à la santé qui ont connu la croissance la plus dynamique.

<sup>23</sup> Coefficient budgétaire au prix de 1995 (INSEE, *La consommation des ménages en 1998*). Les problèmes de mesure se posent dès que l'on tente d'évaluer les services. L'évaluation du poids des services peut par exemple aller du simple au double selon que l'on incorpore le commerce de détail ou non (voir Gadrey [1992]). Nous avons repris ici la classification de l'INSEE qui comprend les postes suivants : logement y compris entretien ; services de santé y.c. vétérinaires ; transports en commun, postes et télécommunications ; services des hôtels, cafés, restaurants, cantines et foyers ; autres services ; action sociale y.c. services domestiques ; autres services divers.

### Evolution de la consommation de services par les ménages



(Source : INSEE, 1999)

- Les services liés aux nouvelles technologies

Ces services ont connu une croissance en volume particulièrement dynamique qui s'est accélérée depuis 1995 (+4,9% en moyenne par an entre 1995 et 1998 pour les services liés aux transports et télécommunications). Ce type de consommation présente la particularité d'associer des biens et des services dans une logique de "bouquet". D'une part, les produits électroniques et les services connexes ont enregistré une forte croissance de leurs ventes ; d'autre part, leur commercialisation s'est de plus en plus souvent réalisée de manière conjointe.

- Les services de proximité

La demande de services aux particuliers a augmenté de façon soutenue sur la décennie 90. Les services domestiques et d'action sociale affichent en effet une croissance en volume dynamique (respectivement +4,4% et +2,5% par an en moyenne sur la décennie écoulée). L'évolution des modes de vie – progression du taux d'activité féminine, mouvement d'externalisation des tâches domestiques – ainsi que le vieillissement de la population ont contribué au dynamisme de cette demande. La mise en place d'incitations fiscales au début des années 90 a en outre fortement renforcé l'essor de ce type de services. Selon l'enquête "Conditions de vie des ménages" de l'INSEE<sup>24</sup>, en 1999, 35% des ménages dont la personne de référence a moins de 65 ans ont été consommateurs de services d'aide aux

<sup>24</sup> Aliaga et Flipo [2000].

enfants de moins de 11 ans à titre payant, et 6% ont payé pour des services d'aide domestique courante.

Au total, ce sont quelque 40 milliards de francs (correspondant à un volume d'environ 500 000 emplois en équivalent temps-plein) qui ont été dépensés par ces ménages en services de proximité réguliers, somme en progression de plus de 20% par rapport à 1996. Bien que de nombreux freins économiques et culturels existent encore – 18% des ménages considèrent cela comme un luxe, 18% ont du mal à trouver quelqu'un qui leur convienne et 12% sont gênés d'employer une tierce personne –, cette forme de services est certainement amenée à se développer. Selon l'INSEE, sur 4 millions de ménages qui expriment le besoin d'une aide de proximité, 6% seulement y ont recours.

- Les services de santé

Les dépenses de services de santé ont connu une croissance assez soutenue (+2,3% en francs constants en moyenne annuelle sur la décennie 90). Les types de services consommés concernent les consultations auprès des professionnels de santé qui ont progressé de plus de 4% en moyenne par an. Le poids de la santé dans la consommation est encore accru si l'on intègre la consommation de produits pharmaceutiques dont la progression annuelle moyenne a atteint 6,7% entre 1980 et 1997.

- Les services associés aux loisirs et à la culture

Les services associés aux loisirs pourraient également augmenter, conjointement avec la progression du poste "loisirs-culture" au sein de la consommation totale (+2% en volume sur la décennie 90), du fait de la hausse du revenu disponible des ménages et de l'accroissement du temps libre. La croissance des produits électroniques (télévision, magnétoscope, multimédia...) mais aussi la consommation de services liés aux loisirs et à la culture comme les jeux de hasard et d'argent, les spectacles, les services de sport ou les voyages ont enregistré une croissance soutenue ces dernières années.

- ***Les potentialités pour les petites entreprises***

Par nature, de nombreuses activités de services sont intensives en main-d'œuvre et ne permettent pas la réalisation d'économies d'échelle importantes. On trouve ainsi dans ces secteurs une forte densité de petites entreprises qui peuvent entrer et sortir de l'activité à faible coût. Dans certains cas, l'offre de services peut se développer sous forme contractuelle, ce qui permet aux intervenants de bénéficier d'économies d'échelle et d'effets de réseau et de synergies commerciales (une marque commune par exemple), sans impliquer forcément l'émergence d'une grande entreprise.

## ■ **L'exigence de proximité**

La progression de la demande de services encourage le développement des petites structures, notamment parce qu'elle nécessite la gestion d'une relation de proximité étroite entre le fournisseur et le bénéficiaire de la prestation.

- La relation interpersonnelle et l'exigence de proximité

Une grande partie de la demande de services requiert une forte proximité – spatiale et culturelle – avec le client afin de répondre au plus près à ses besoins. C'est notamment le cas des services domestiques, d'action sociale ou de santé. Le développement des services d'aide à domicile s'accompagne d'un mouvement de marchandisation<sup>25</sup> de l'activité. Depuis 1996, le secteur est en effet ouvert aux entreprises privées qui disposent d'un agrément délivré par des commissions départementales spécialisées. Si quelques grands groupes diversifiés tentent de prendre des positions sur ce segment, ce sont plutôt les petites entreprises qui affichent le plus grand dynamisme dans un secteur où la relation personnelle et la proximité avec le client constituent des atouts essentiels de la réussite.

- Les nouvelles technologies et le développement des start-up

Les bouquets associés aux nouvelles technologies requièrent une innovation constante et laissent une large place à l'initiative individuelle. Le marché des services de télécommunications en est une bonne illustration puisque l'innovation technologique et les mesures d'accompagnement de libéralisation ont favorisé le développement d'une multitude de start-up se plaçant sur une niche précise. Internet favorise également aujourd'hui l'éclosion d'une multitude d'acteurs – les nouveaux "entrepreneutes"<sup>26</sup>.

### **2.1.4 Une demande croissante de garanties dans la consommation**

L'évolution des comportements de consommation s'accompagne d'une nette progression des attentes de garanties diverses (sécurité, service après-vente...). La réponse à proposer aux consommateurs est vraisemblablement plus difficile à construire par les petites entreprises dans la mesure où elles ne bénéficient que rarement d'actifs immatériels reconnus (image de marque, notoriété historique...).

---

<sup>25</sup> Rayssac G.L., Pouquet L., Simon M.O., Le Dantec V., "Aide à domicile et employés de maison", Collection Prospective Formation Emploi, La Documentation Française, 1999.

<sup>26</sup> "Ils arrivent les entrepreneutes", *Libération*, 14 janvier 2000.

## ■ Une plus grande méfiance à l'égard des produits proposés

Les nombreuses crises alimentaires de ces dernières années ont entamé la confiance des consommateurs. Bien plus, cette méfiance qui était cantonnée aux produits alimentaires semble toucher de plus en plus les biens de consommation non-alimentaires. D'où une importance croissante accordée par les consommateurs aux critères d'hygiène et de sécurité. Selon les enquêtes Consommation du CRÉDOC, près de six personnes sur dix déclarent accorder aujourd'hui beaucoup d'importance à ces éléments dans leurs arbitrages de consommation.

**Evolution des motivations d'achat**  
(cumul des réponses "beaucoup" et "assez")

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Le produit présente des garanties d'hygiène et sécurité	84	84	-	81	79	84	85
Le produit porte un label de qualité	71	73	73	73	68	72	78
La marque vous inspire confiance	68	67	66	69	68	68	73
Le produit présente des garanties écologiques	64	66	65	60	62	64	68
Le produit comporte une innovation technologique	43	42	40	37	35	37	68
C'est un nouveau produit	21	20	21	21	20	24	46
Le prix est compétitif	81	80	83	77	81	-	79
Le produit est fabriqué dans votre pays (France)	74	76	77	-	-	72	42
Il est fabriqué dans votre région	59	-	62	66	61	67	63
Il est fabriqué en Europe	74	-	-	-	-	43	49
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	50	53	49	-	46	53	34
Le fabricant soutient financièrement une cause humanit.	51	52	54	51	50	50	58

(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC, 1993-1999)

Ces exigences croissantes rendent nécessaire l'adaptation des produits des offreurs. Ces adaptations entraînent un coût nécessairement plus lourd à supporter pour de petites structures et nécessitent des efforts qui ne sont pas toujours à leur portée. La demande de garanties d'hygiène et de sécurité ainsi que l'attachement croissant au comportement éthique des entreprises renforcent en effet le poids des entreprises connues au sens où elles peuvent émettre des signaux tangibles (stratégie de communication...) à l'attention des consommateurs. Bien plus, ces attentes entrent souvent en contradiction avec l'univers anonyme de la petite entreprise.

## ■ Les signaux objectifs de "rassurance" : labels et marques

### • Les labels régionaux

La notion de terroir fait référence à la mise en avant explicite de l'origine géographique du produit. Le développement de labels garantit l'origine géographique de la production ainsi que l'application de règles rigoureuses quant à son processus de fabrication. Aujourd'hui, près des deux tiers des

consommateurs se déclarent incités à acheter un produit originaire de leur région<sup>27</sup> et les problèmes de sécurité alimentaire risquent d'accentuer le repli sur des produits d'origine locale. Les produits du terroir demeurent par excellence le domaine de la petite entreprise, notamment les artisans ou les agriculteurs.

- Les labels bio

La demande de santé et de sécurité se traduit également par une recherche accrue de produits "naturels". C'est le cas des produits bio puisqu'ils répondent à une forme d'agriculture respectant l'environnement et la santé du consommateur.

Pour l'instant, le marché du bio reste encore marginal en France. Il représente globalement 1% en volume de la consommation alimentaire (le bio représenterait 3,5% des ventes d'œufs)<sup>28</sup>. Ce marché est amené à progresser dans les années à venir. Les estimations prévoient qu'il atteindra 2,5% de la consommation alimentaire en 2000.

Le marché du bio concerne aussi bien les petites entreprises que les grandes. Pour l'instant, le faible niveau de consommation fait que ce sont surtout des petites exploitations qui couvrent le domaine de l'agriculture biologique. Mais la progression de cette forme de consommation pourrait à terme entraîner une forte structuration de l'offre<sup>29</sup>.

- Les labels de qualité

Un autre signal adressé aux consommateurs se traduira par la mise en place de normes, de certifications et de labels. Selon les enquêtes consommation du CRÉDOC, les trois quarts des consommateurs déclarent aujourd'hui attacher de l'importance aux labels de qualité lorsqu'ils achètent un produit. Les normes s'harmonisent progressivement au niveau européen. Les labels de qualité touchent également les processus de fabrication. En 1997, 35% des entreprises industrielles françaises disposaient d'une certification ISO 9001, 9002 ou EAQF<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> CRÉDOC, Enquêtes Consommation.

<sup>28</sup> CRÉDOC, enquête INCA, 1999.

<sup>29</sup> En 1998, 40% du CA du bio était réalisé par les PME et artisans. Mais le succès croissant de ce marché attire de nouveaux intervenants. Carrefour dispose même de sa propre marque Bio.

<sup>30</sup> SESSI [1998].

- La marque

La mise en avant d'une marque constitue un autre signal tangible de qualité pour le consommateur. Elle est en effet le garant du savoir-faire de l'entreprise et de la qualité de ses produits. Plus de quatre personnes sur dix déclarent accorder un rôle important à la marque dans leurs arbitrages entre produits. Le développement du commerce électronique devrait selon certains renforcer cette tendance, la marque étant synonyme de qualité face à l'abondance d'une offre le plus souvent anonyme. Toutefois, la création d'une marque nécessite en revanche un investissement par nature beaucoup plus lourd à supporter pour une petite entreprise, ne serait-ce que par l'obligation d'entretenir par la suite la communication sur cette marque.

- ***La consommation militante***

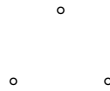
Le début des années 90 avait été marqué par un repli sur soi des consommateurs dans une optique de défense de l'emploi national contre la mondialisation. Depuis, les règles du commerce international ont été intégrées, celui-ci apparaissant également comme créateur d'emplois. La prise de conscience du caractère éventuellement bénéfique de la mondialisation semble à présent digérée, mais apparaît la volonté de réguler au mieux ces échanges et d'y introduire une dimension éthique. Selon les enquêtes Consommation du CRÉDOC, parmi les motivations d'achat, près de la moitié des consommateurs – souvent des femmes<sup>31</sup> – déclarent attacher de l'importance au fait que le fabricant soutienne une cause humanitaire et près des deux tiers tiennent compte du fait que le produit possède des garanties écologiques.

La demande de comportements éthiques concerne davantage les grandes entreprises – voire les multinationales – accusées de générer ces maux (exploitation des enfants des pays en développement, pollution de l'environnement...). L'entreprise citoyenne apparaît ainsi comme une garantie de cette éthique exigée par les consommateurs. De nombreuses entreprises ont mis en avant des chartes de production ou de qualité des fournisseurs afin d'afficher des valeurs morales fortes (la CAMIF, des fabricants de vêtements de sport comme Nike, des producteurs pétroliers comme Shell...)<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Brousseau et Volatier [1999].

<sup>32</sup> Cette évolution s'observe également dans la littérature manageriale où les réflexions sur l'entreprise s'élargissent pour prendre en compte tout l'environnement extérieur à l'entreprise. Du concept de "learning entreprise", on est passé à celui de "living company" où l'entreprise est quasiment associée à un "être vivant" dont la survie dépend du respect de son environnement extérieur.



Au final, les tendances actuelles de la consommation semblent favorables à l'essor des petites structures dans le tissu économique. Celles-ci possèdent en effet plus de réactivité et de souplesse organisationnelle pour gérer la versatilité de la demande et l'incertitude sur les débouchés qui en découle. Dans le même temps, la demande croissante de services privilégie par nature les petites entreprises du fait du relâchement de la contrainte d'économies d'échelle et du caractère de proximité de la transaction effectuée. Bien plus, les services peuvent s'insérer dans des solutions globales fortement recherchées aujourd'hui par les consommateurs.

En revanche, les exigences croissantes de la demande impliquent des contraintes plus lourdes à supporter pour les petites entreprises. Les consommateurs continuent d'attendre un prix compétitif tout en attachant de l'importance aux garanties de qualité, d'hygiène et de sécurité du produit. Ils souhaitent en outre avoir un droit de regard sur le comportement éthique des entreprises et se réservent le droit de les sanctionner si elles n'agissent pas selon des critères conformes à la morale. L'univers anonyme de l'entreprise doit ainsi de plus en plus laisser la place à un univers connu, contenant des signaux tangibles visant à rassurer les consommateurs.

C'est là une situation fort délicate pour la petite entreprise qui bénéficie auprès des consommateurs d'une image d'authenticité et de citoyenneté, mais qui peut en même temps apparaître moins crédible sur les garanties offertes par ses propres produits. La "contrainte de rassurance" devient par conséquent plus forte pour ces petites structures au sens où elles doivent faire la conquête de consommateurs informés, éduqués et avertis. Cette contrainte laisse entrevoir alors les potentialités qu'offre une structure organisationnelle associant une certaine forme de flexibilité et des éléments permettant d'asseoir la réputation de l'entreprise (marques, labels...).

## **2.2 Les tendances de la distribution**

---

La plupart des petits producteurs de biens de consommation sont tributaires de la grande distribution pour accéder aux consommateurs finals. Or, le monde de la grande distribution traverse une profonde mutation qui modifie ses structures et redéfinit ses fonctions dans le système économique. Le contenu des relations avec les fournisseurs en sort profondément affecté et les critères de compétitivité qui s'imposent aux producteurs s'articulent de plus en plus autour des exigences des clients intermédiaires que sont les distributeurs. La naissance du commerce électronique vient ajouter de la confusion dans



l'analyse des transformations du paysage commercial. Elle nourrit de forts espoirs parmi les petites entreprises qui y perçoivent un moyen de s'affranchir de la dépendance à l'égard du grand commerce et d'étendre leurs débouchés.

### **2.2.1 Les mutations de la grande distribution**

Apparue en France au cours des années 60, la grande distribution (hypers, supers, grandes surfaces spécialisées, mais aussi enseignes de petites et moyennes surfaces organisées en réseau) occupe aujourd'hui une position dominante sur la plupart des marchés de grande consommation. Accéder aux consommateurs finals est de plus en plus étroitement conditionné par la capacité de trouver sa place dans les rayons des entreprises de la grande distribution. L'équilibre des forces entre distributeurs et fournisseurs s'est ainsi retourné au cours des trente dernières années. Ainsi, après les rapprochements intervenus récemment entre Leclerc et Système U, Carrefour et les Comptoirs Modernes puis Carrefour et Promodès, Casino et Cora, la concentration des achats atteint des niveaux inégalés en Europe : les six premières centrales représentent près de... 97,7% du marché des grandes surfaces alimentaires ! Carrefour à lui seul, après sa fusion avec Promodès, pèse près de 30% et Lucie, la centrale d'achat née du rapprochement de Leclerc et de Système U, couvre plus de 21% du marché... Contrôlant la ressource essentielle que constituent les linéaires (qui symbolisent l'accès au client final), les distributeurs bénéficient d'un rapport de force extrêmement favorable dans leurs négociations avec les fournisseurs. Pour une PME, un groupe de la grande distribution peut rapidement représenter la majeure partie de son activité, ce qui est à l'origine d'une situation de dépendance extrême. Les mutations qui affectent le secteur de la grande distribution ont donc des conséquences directes sur la plupart des PME produisant des biens de consommation, qui devront intégrer dans leurs propres stratégies les nouvelles attentes des distributeurs.

#### **■ Le "tout discount" cède la place à des positionnements d'enseigne plus différenciés**

Les transformations de la grande distribution sont dictées par la saturation de son potentiel de croissance et par la nécessité d'adapter le modèle des origines (le "discount") aux mutations intervenues dans le système économique et social d'ensemble.

La saturation du potentiel de croissance de la grande distribution est de plus en plus nettement perceptible, en particulier dans l'alimentaire où la grande distribution s'est développée de manière privilégiée. Les raisons de cette saturation sont nombreuses :

- arrivée à maturité d'un certain nombre de marchés phares (alimentation, ameublement, textile...);

- essoufflement naturel de la dynamique de conquête de parts de marché sur le commerce traditionnel au fur et à mesure que la part de la grande distribution devient prédominante ;
- raréfaction des opportunités d'ouverture attrayantes de nouveaux points de vente en raison du niveau élevé de la densité commerciale atteinte sur la majeure partie du territoire national ;
- durcissement des conditions d'obtention des autorisations d'ouverture.

Cette saturation des perspectives de croissance rend de plus en plus manifeste la nécessité d'aborder différemment les marchés et les consommateurs, de faire évoluer le métier de distributeur afin de l'adapter aux mutations intervenues dans le système économique et social.

La grande distribution a constitué le volet commercial du fordisme. Système économique fondé sur l'articulation harmonieuse entre une production de masse et une consommation de masse, le fordisme se met en place en France dans les années 50. Il appelle une "révolution commerciale" permettant l'émergence d'une distribution de masse assurant l'interface entre l'offre et la demande au meilleur coût et contribuant ainsi au développement de la société de consommation. C'est dans l'adéquation du discount aux caractéristiques du système économique et social fordien que réside l'explication fondamentale de la croissance spectaculaire dont a bénéficié la grande distribution au cours des trente premières années de son histoire.

Or, le fordisme est entré progressivement en crise ; les importantes mutations intervenues au cours des dernières décennies dans le système économique et social font émerger un système post-fordien aux caractéristiques encore mal connues. La grande distribution ne peut rester insensible aux transformations de son environnement. Elle se doit en particulier de répondre aux nouveaux comportements de consommation (voir supra) qui s'éloignent sensiblement du modèle de la consommation de masse des origines. Elle ne peut plus se contenter d'être une interface passive entre l'offre et la demande, dont le souci principal est la réduction des coûts de distribution. Les enseignes se doivent aujourd'hui de traiter les marchés en profondeur, en tenant compte de la diversité des attentes des consommateurs et en offrant à chaque catégorie de clients un concept commercial adapté.

On assiste en effet, depuis une dizaine d'années, à l'élaboration de nouveaux positionnements marketing d'enseigne. Alors que le positionnement marketing des enseignes de la grande distribution a longtemps été ancré sur les prix bas et une logique "d'achat pratique", on voit se développer les positionnements fondés sur la différenciation de l'enseigne (par la spécificité de l'assortiment, par le service, par la marque de l'enseigne...) et sur "l'achat plaisir". Alors que la grande distribution a jusque-là vendu des produits, elle se positionne de plus en plus comme un offreur de "solutions" ou de

"bouquets" en proposant des assortiments composés de biens et de services hétérogènes mais cohérents aux yeux des clients sur le plan fonctionnel ou sur le plan symbolique.

Les positionnements discount n'ont pas disparu pour autant ; tout au contraire, les dernières années ont vu apparaître de nouveaux concepts hard-discount dans l'alimentaire et sur plusieurs marchés non-alimentaires. Au total, on assiste donc à un mouvement de diversification des positionnements marketing d'enseigne, conforme à la tendance à la personnalisation observée dans les comportements de consommation.

### ■ ***Une redéfinition des critères de localisation potentiellement favorable au commerce de centre-ville***

La diffusion des nouveaux positionnements comporte de nombreuses conséquences sur la physionomie du paysage commercial et, par ricochet, sur la dynamique des petites entreprises de commerce<sup>33</sup>.

La mise en œuvre de stratégies de différenciation, en particulier lorsqu'elles sont fondées sur la recherche d'une forte identité de l'enseigne, peut amener les distributeurs à se montrer attentifs à la qualité de l'environnement commercial et non commercial des points de vente. Celui-ci devra alors être de nature à rapprocher le distributeur de la clientèle visée et à apporter une contribution à l'image de l'enseigne, voire à l'évocation de l'immatériel de consommation sous-jacent.

Il s'agit d'une préoccupation relativement récente dans le monde de la grande distribution où les critères de bassins de clientèle, de coût et d'accessibilité ont longtemps régné sans partage sur les critères de localisation. Certaines enseignes ayant adopté une stratégie de segmentation ne recherchent pas seulement la densité commerciale, mais le voisinage de commerces complémentaires s'adressant à une cible proche. L'environnement non commercial contribue lui aussi à forger l'identité de l'enseigne. Par exemple, Décathlon recherche les implantations au sein d'environnements à connotation sportive : enceinte de l'Aquaboulevard, quartier du Stade de France... Dans le même esprit, Nature et Découverte a récemment ouvert un magasin dans l'enceinte du Palais de la Découverte. Cette redéfinition des critères de localisation contribue à la fragmentation de l'appareil commercial, par la "spécification" croissante des sites, c'est-à-dire leur spécialisation autour de certaines catégories de produits (ce qui est loin d'être nouveau), de certaines cibles de clientèle, d'occasions d'achat ou d'immatériels de consommation spécifiques.

---

<sup>33</sup> Moati et Pouquet [1998].

La recherche croissante d'une cohérence entre l'environnement des points de vente et la spécificité des positionnements marketing d'enseigne constitue une évolution favorable à l'inversion de la dynamique de déclin du commerce en centre-ville. La périphérie d'une majorité d'agglomérations est saturée d'équipements commerciaux ; les autorisations d'ouverture sont désormais délivrées au compte-gouttes. La grande distribution cherche à poursuivre son expansion et à étendre son emprise sur le commerce. Par conséquent, il lui faut aujourd'hui aller à la rencontre du consommateur partout où il se trouve, et en particulier dans le centre des villes, où les autorisations d'ouverture sont devenues bien souvent beaucoup plus faciles à obtenir qu'en périphérie. Ainsi voit-on des enseignes emblématiques du commerce de périphérie commencer à s'intéresser au centre-ville : Décathlon, Castorama... et, pour l'instant de manière extrêmement circonscrite, Leclerc et Carrefour<sup>34</sup>. Cette intrusion en centre-ville s'appuie sur les politiques qui visent à multiplier les formats de magasins portant la même enseigne. L'implantation de la grande distribution dans le centre des villes n'est pas toujours vécue négativement comme un "second best" face à la difficulté de poursuivre le développement en périphérie. Le centre-ville apparaît de plus en plus clairement comme une opportunité de développer des concepts commerciaux *ad hoc*, permettant de cibler avec plus de précision les besoins de certaines catégories de consommateurs, ou correspondant à des occasions d'achat spécifiques. La spécificité de la clientèle de centre-ville en fait un support attractif des politiques de différenciation. En outre, le centre-ville apporte aux points de vente un environnement extérieur très spécifique qui peut contribuer activement aux efforts de différenciation de l'enseigne. L'environnement y est plus favorable au shopping qu'à l'achat pratique de fin de semaine. Le centre-ville bénéficie d'une image de convivialité et d'authenticité qui est en phase avec le nouvel immatériel de consommation, et qui correspond précisément à l'image que cherchent à développer certaines enseignes. La perspective d'une redynamisation du commerce de centre-ville apparaît aujourd'hui d'autant plus probable que l'attitude et l'action des collectivités locales ont sensiblement évolué. L'urbanisme commercial est désormais conçu comme une pièce maîtresse des politiques de la ville. Les moyens, ainsi que les compétences, dont les collectivités locales disposent aujourd'hui pour mener une véritable politique d'urbanisme commercial se sont souvent fortement renforcés. Les responsables politiques sortent progressivement de l'opposition entre commerce traditionnel et grande distribution au profit d'une meilleure prise en compte de leur complémentarité. Ainsi voit-on apparaître de plus en plus de projets d'urbanisme commercial de centre-ville intégrant une moyenne surface destinée à jouer le rôle de locomotive.

---

<sup>34</sup> Les groupes de distribution alimentaire britanniques sont plus avancés que leurs homologues français dans cette voie. Tesco et Sainsbury ont récemment lancé des enseignes spécifiques de supermarchés de centre-ville offrant une large palette de services.

Les nouvelles stratégies à l'œuvre dans la distribution et les évolutions de l'urbanisme commercial peuvent constituer des opportunités pour les petites entreprises de commerce. Elles sont également lourdes de menaces.

La modification des comportements de consommation, ainsi que l'évolution des modalités de la concurrence dans le commerce au profit de la différenciation, de la qualité et du service sont de nature à donner de nouveaux atouts au petit commerce indépendant. Pourtant, simultanément, l'engagement de la grande distribution dans des positionnements stratégiques plus qualitatifs et dans l'exploitation des "seconds marchés" (les centres-villes, les villes moyennes...), la naissance de grands groupes de commerce de centre-ville (André, Pinault-Printemps-Redoute) et le développement des formes organisées de petit commerce (groupements, franchises...) sont autant d'intrusions du grand commerce dans ce qui semblait être le domaine réservé du commerce indépendant isolé. La technicité que développe aujourd'hui le grand commerce, que ce soit en matière de logistique, de connaissance de la demande des clients, de communication, de performance du personnel de vente... est telle que le handicap dont souffre le petit commerce ne peut aller qu'en s'accroissant, y compris sur les registres hors-prix. On peut ainsi considérer comme établi que les transformations en cours dans le commerce ne permettront pas un retour en arrière et que l'hégémonie du commerce organisé est appelée à se radicaliser encore dans les prochaines années. La poursuite du déclin du commerce indépendant isolé pourrait, à l'inverse, profiter au commerce indépendant organisé : coopératives, groupements, réseaux de franchise...

#### ■ ***Vers un nouveau partage des tâches entre les producteurs et les distributeurs***

Les nouvelles stratégies mises en œuvre dans la grande distribution conduisent à une redéfinition de la position et du rôle du commerce dans le système économique.

Dans le système fordien, le rôle de la grande distribution s'est nettement refermé sur les fonctions de répartiteur (passage du commerce à la distribution). Cette distribution transparente n'est plus de mise aujourd'hui. La production de masse a laissé place à la production de biens différenciés en renouvellement rapide. La saturation des besoins de base suscite un glissement de la demande des consommateurs de la valeur fonctionnelle vers la valeur immatérielle. La distribution est en train de redéfinir sa position entre cette offre et cette demande qualitativement modifiées. Le basculement de la grande distribution dans le régime de croissance intensive s'accompagne ainsi d'une redéfinition très profonde du rôle du commerce dans le système économique et du contenu de son métier.

Elle continue, bien évidemment, à assurer les "fonction de distribution". Ces fonctions sont cependant de plus en plus partagées avec les fournisseurs et des prestataires logistiques spécialisés à l'occasion

de la diffusion des principes de gestion en flux tendus. Avec un certain retard par rapport au monde industriel, la grande distribution s'est engagée depuis quelques années dans une révision de ses pratiques organisationnelles dans le but d'améliorer simultanément la productivité, la qualité du service et la flexibilité. La logistique (qui est à l'origine d'une part importante des coûts de distribution) constitue un axe majeur de ce chantier. La rationalisation de la logistique vise un double objectif : diminuer le volume de stocks, accélérer les flux. La grande distribution découvre ainsi, à son tour, les vertus de l'organisation en flux tendus. La capacité des fournisseurs à se plier à l'organisation logistique des distributeurs devient – avec les prix, les délais de paiement et les marges arrières - un élément majeur des négociations. Il sera de plus en plus difficile pour un fournisseur de travailler avec la grande distribution s'il ne dispose pas d'une interface de télécommunication (EDI ou Internet) avec les distributeurs, et si son organisation interne ne lui permet pas de livrer en juste à temps sans surcoût, voire d'endosser la charge de la "gestion partagée des approvisionnements". Autrement dit, le fournisseur devra apporter une contribution active à la "supply chain" de ses clients distributeurs.

La nouveauté consiste en la redécouverte des fonctions commerciales, et plus particulièrement la fonction d'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande. La grande distribution tend en effet à devenir un agent actif de cet ajustement, bien au-delà du transfert d'informations entre l'amont et l'aval, jusqu'à intervenir dans la définition des caractéristiques physiques ou immatérielles des produits.

Les nouvelles stratégies à l'œuvre dans la grande distribution annoncent ainsi un retournement radical de la place du commerce dans l'économie : *les distributeurs cherchent désormais à s'affirmer comme les créateurs d'une valeur ajoutée spécifique, une "valeur ajoutée commerciale"*<sup>35</sup>. Ainsi, pour les consommateurs, acheter des produits revient de plus en plus à consommer simultanément un service commercial qui est source d'utilité au-delà du fait de rendre possible l'acquisition des produits. La distribution est donc de moins en moins un voile, un mal nécessaire pour écouler les produits ; elle devient un lieu de création de valeur au même titre que l'industrie. L'origine de cette valeur ajoutée commerciale peut résider dans :

- l'offre de services connexes (amélioration du confort d'achat, conseils, livraison à domicile, assistance, animations...);
- un rôle actif dans l'ajustement qualitatif entre l'offre et la demande, consistant à mettre face à face le bon produit avec le bon client. Dans un contexte de prolifération des produits et de

---

<sup>35</sup> Moati [2001].

personnalisation de la demande, cet ajustement demande des compétences de plus en plus spécifiques ;

- la contribution à la création de valeur immatérielle pour les consommateurs. Par l'aménagement du point de vente, le comportement des vendeurs, la communication de l'enseigne, la composition de l'assortiment..., le distributeur peut contribuer à "donner du sens aux produits". Ikea ou Nature et Découverte constituent d'excellentes illustrations.

L'engagement volontariste d'un nombre croissant de distributeurs dans cette logique de création de valeur les conduit à déplacer la frontière qui sépare traditionnellement les rôles respectifs de l'industrie et du commerce. Les deux enjeux majeurs résident dans la gestion de la marque et le pilotage de la production. La gestion de la marque par le distributeur (les fameuses marques de distributeurs ou MDD) constitue un puissant levier de différenciation de l'enseigne et de création de valeur ; en tant qu'engagement du distributeur, elle crédibilise sa fonction de sélectionneur de produits et d'interface active entre l'offre et la demande ; en tant que véhicule privilégié de l'immatériel de consommation, elle soutient le distributeur dans son effort de création de valeur symbolique. Mais sans le contrôle de la conception des produits, la gestion de la marque par le distributeur n'est qu'un instrument incomplet. Le contrôle de la conception des produits permet au distributeur de forger des assortiments répondant précisément à sa perception des besoins et attentes spécifiques de sa clientèle et lui confère un précieux levier d'affirmation du positionnement marketing de l'enseigne. La prise en charge de la spécification des produits lui assure en outre un contrôle complet de l'ensemble du mix qui confère aux produits leur valeur immatérielle : caractéristiques, design, packaging, merchandising, promotion et communication ; elle donne en outre au distributeur les coudées franches pour l'évocation de son immatériel de consommation, en le débarrassant de l'immatériel associé aux marques des fournisseurs.

En schématisant quelque peu, la redéfinition en cours du rôle de la distribution dans le circuit économique devrait provoquer une différenciation des rapports industrie-commerce selon trois modalités.

- Les relations des distributeurs avec les producteurs de grandes marques :

Les producteurs de grandes marques continuent incontestablement d'être la catégorie de producteurs la mieux armée dans le bras de fer qui oppose les industriels à la grande distribution. La plupart des distributeurs, même parmi ceux qui sont les plus engagés dans des politiques de marques propres, ressentent toujours le besoin d'assurer l'accès de leurs clients aux grandes marques, à leur image, à leur qualité, à leur caractère innovant. L'évolution des fonctions de la distribution laisse pourtant supposer que l'expression du pouvoir de négociation des distributeurs change progressivement de

terrain. La nature de la relation de la grande distribution à l'égard de cette catégorie de fournisseurs est en train de s'inverser : les industriels sont de moins en moins les fournisseurs de la grande distribution, mais ses clients. En effet, l'évolution du métier de distributeur, qui s'accompagne d'une connaissance de plus en plus fine du marché et du type de prestations attendu par les clients de l'enseigne, d'une compétence de plus en plus pointue dans le domaine du merchandising, de la politique promotionnelle et, plus généralement, des techniques de vente, permet aux distributeurs de s'affirmer comme de véritables prestataires de service à l'égard de leurs "clients-fournisseurs". Cette prestation de service est polymorphe : remontée d'information sur le contenu de la demande ; offre d'un portefeuille de formules de points de vente diversifié, chaque formule ciblant une catégorie particulière de clients ou d'occasions d'achat, qui permet au distributeur d'assurer la commercialisation optimale des produits eu égard au type de clientèle visé ; optimisation du merchandising dans le point de vente (notamment en termes de catégorie de rattachement) ; soutien à l'immatériel de la marque par un cadre de vente adapté, par l'intervention d'un personnel de vente... ; montage d'opérations promotionnelles ; contribution à la réduction des coûts logistiques ; participation à la démarche d'innovation (remontée d'information, tests...)...

Cette prestation de service, qui apportera une contribution de plus en plus décisive aux résultats des industriels au fur et à mesure que les distributeurs fonderont leur métier sur des compétences distinctives, a bien sûr un prix. L'expression du rapport de force tend de plus en plus à s'exprimer dans la tarification de cette prestation, qui le plus souvent est sans relation avec son coût de production et tend à s'ajuster au niveau de valeur qu'elle crée pour le fournisseur. Il est clair que l'extrême concentration qui règne sur ce marché de la prestation de service commerciale confère un important pouvoir aux distributeurs qui les met ainsi en mesure de capter une part plus ou moins importante de la rente issue des stratégies de différenciation des grands industriels.

- Les relations des distributeurs avec les industriels propriétaires de marques de second rang :

Nous appellerons marques de second rang celles qui, bien que reconnues par les consommateurs, ne se placent sur les marchés qu'en position d'outsiders face aux grandes marques nationales. Elles sont les premières victimes du resserrement de l'offre de la grande distribution sur les grandes marques leaders sur leur marché d'une part, et leur MDD d'autre part. Il leur est de plus en plus difficile de conserver leur place sur des linéaires de plus en plus disputés. Les distributeurs ne courent pas un grand risque d'évasion de leur clientèle en cas d'élimination de ces produits. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est alors très défavorable et l'accès aux linéaires se monnaie au prix fort ; au point quelquefois de remettre en cause l'équilibre financier de l'industriel ainsi que sa capacité à mobiliser les



moyens nécessaires à la promotion de sa marque et, en amont, au niveau de qualité des produits ou à leur caractère innovant nécessaire à la différenciation de la marque.

Pour ce type de fournisseurs, la situation actuelle relève de l'équilibre instable et, pour beaucoup, la pérennité de l'entreprise consiste soit à se donner les moyens de s'affirmer parmi les leaders de son marché (ce qui, étant donné l'ampleur des moyens nécessaires, est réservé à de grandes entreprises), soit à se résigner à rejoindre les rangs de la troisième catégorie de fournisseurs.

- Les relations des distributeurs avec les fournisseurs concentrés sur l'outil industriel :

Les fournisseurs de cette troisième catégorie ne poursuivent pas de politique de marque. Leur activité est concentrée sur les seuls aspects industriels. Ils produisent soit des MDD en sous-traitance pour les distributeurs, soit des gammes de produits premiers prix dont la marque, inconnue du grand public, n'est l'objet d'aucun effort de promotion, n'émet aucun signal de qualité et n'est porteuse d'aucune valeur immatérielle.

Certaines entreprises ont enregistré de très belles trajectoires en s'inscrivant de manière offensive dans cette troisième catégorie de fournisseurs. On cite souvent le fabricant de chocolat Cantalou ou le spécialiste des produits laitiers Senoble qui ont réussi à s'affirmer parmi les poids lourds de leur secteur tout en étant quasiment inconnus du grand public.

La position de ce type de fournisseurs à l'égard de la grande distribution est très inégale. Elle dépend fondamentalement de la capacité du fournisseur à mettre en avant des avantages exclusifs en termes de productivité, de qualité, de flexibilité, ou de capacité innovatrice. Les producteurs dépourvus de tels éléments de différenciation, et donc facilement interchangeables par les distributeurs, se trouvent cantonnés dans le rôle de simples exécutants, en position de quasi-intégration vis-à-vis des distributeurs qui les font travailler. Leur apport principal est d'éviter au distributeur d'avoir à s'engager dans la gestion directe de la production et dans la propriété de l'outil, qui comporterait pour lui l'inconvénient d'une excessive rigidité entravant sa capacité de redéploiement. Ainsi, le fournisseur qui n'a que son outil industriel à mettre au service du distributeur se trouve perpétuellement menacé de ne pas voir son contrat renouvelé, au profit d'un autre sous-traitant plus productif, plus réactif, prêt à se contenter de profits plus modestes encore... que le distributeur aura peut-être déniché à l'autre bout de la planète.

Le statut de producteur de MDD peut cependant se révéler pertinent et rentable lorsque le producteur est capable de se hisser au statut de partenaire du distributeur en lui apportant une contribution importante à la stratégie de création de valeur ajoutée commerciale de ce dernier. Au-delà de l'outil de production, ce que l'industriel peut apporter de plus précieux au distributeur est une forte capacité

d'innovation permettant de suivre ensemble un processus de co-innovation devant aboutir à la mise sur le marché de produits exclusifs et innovants, se démarquant de ceux des grandes marques. La mise en avant d'une forte capacité d'innovation renforce la position de l'industriel lors des négociations en lui conférant des éléments de différenciation par rapport à ses concurrents. L'engagement dans une démarche partenariale avec le distributeur mène à la construction d'une "rente relationnelle", c'est-à-dire à l'apprentissage des besoins et des contraintes des deux parties, à l'élaboration d'une compréhension mutuelle et de codes de conduite, à la construction progressive d'une relation de confiance..., autant d'éléments qui incitent les deux contractants à inscrire la relation dans la durée, sur la base d'un partage équitable des bénéfices qui en découlent.

Il sera ainsi de plus en plus difficile pour les petits producteurs de biens de consommation d'entretenir une politique marketing autonome. Seuls ceux disposant d'une forte capacité d'innovation pourront éviter d'entrer dans la troisième catégorie de fournisseurs de la grande distribution. Il importe donc que les petits producteurs qui souhaitent écouler leur production dans les circuits de la grande distribution comprennent et s'adaptent aux exigences de leurs puissants clients.

### **2.2.2 La marginalisation du commerce de gros**

Le commerce de gros – secteur très largement composé de petites entreprises – a été gravement affecté par le processus de concentration intervenu parallèlement dans l'industrie et dans le commerce de détail, qui a souvent rendu superflue l'intervention d'intermédiaires ayant pour vocation originale de rapprocher des offres et des demandes. Le recours croissant à des stratégies de différenciation des produits (par le développement de la valeur immatérielle ou par l'innovation technologique) a constitué une incitation supplémentaire pour les industriels à internaliser la diffusion en gros de leurs produits, qui permet notamment d'entretenir un contact direct avec les clients et de cultiver ainsi une relation clientèle de qualité. De la même façon, la diffusion des pratiques de production et de livraison en juste-à-temps a encouragé le mouvement de raccourcissement des circuits. Un nombre croissant d'entreprises classées dans le secteur du commerce de gros sont en fait des filiales de commercialisation de grandes entreprises françaises ou étrangères, qui consacrent l'essentiel de leur activité à l'écoulement de la production des sociétés de leur groupe.

Face à ces transformations défavorables, les entreprises de commerce de gros ont dû découvrir de nouvelles légitimités à leur intermédiation<sup>36</sup>. Celles-ci passent par l'enrichissement de la prestation de

---

<sup>36</sup> Legros et Moati (1997).

services : transfert d'information sur les clients, sur les produits, sur les marchés étrangers, maîtrise des flux logistiques, participation à la différenciation retardée et à la personnalisation des transactions..., le tout à grand renfort de technologies de l'information et de la communication. Ces nouvelles fonctions appellent de nouvelles compétences qui éprouvent la capacité d'adaptation des firmes en place.

La donne dans le commerce de gros pourrait se trouver bouleversée par le développement du commerce électronique. Force supplémentaire de désintermédiation (avec la multiplication des "places du marché"), il pourrait accélérer le déclin du secteur du commerce de gros, en particulier dans les relations "business to business". Simultanément créateur de nouveaux besoins de médiation, il ouvre également de formidables opportunités aux grossistes qui auront su repositionner leur activité sur la base de nouvelles compétences, en particulier dans le domaine du stockage et de la livraison.

### **2.2.3 L'apparition du commerce électronique**

Depuis la fin des années 1990, le paysage commercial est bouleversé par l'irruption du commerce électronique. Le volume des transactions réalisées sur Internet est encore modeste. Selon Benchmark Groupe, le montant des ventes aux ménages réalisées en France sur Internet en 1999 ne s'est élevé qu'à 1,3 milliard de Francs, soit l'équivalent du chiffre d'affaires de deux gros hypermarchés. Sa croissance est cependant remarquable : après le quadruplement intervenu entre 1998 et 1999, on attend au moins un doublement en 2000 et un autre en 2001. Un nombre croissant d'observateurs s'accordent sur le fait que le commerce électronique risque d'être le point de départ d'une "révolution commerciale" du même ordre que celle initiée par l'apparition du commerce en grandes surfaces discount au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle. Le cabinet Dia-Mart estime que le commerce électronique aura capté 15% du marché du commerce de détail en 2015...

#### **■ Les avantages comparatifs du commerce électronique**

Le commerce électronique bénéficie d'un certain nombre d'atouts sur le commerce physique et sur lesquels se fonde sa conquête de parts de marché.

- Le choix

Le commerce électronique est capable d'offrir un choix beaucoup plus étendu au consommateur que le commerce physique. A cela, deux raisons principales. En premier lieu, l'étendue du choix à la portée d'un consommateur est limitée par des considérations spatiales : en règle générale, la zone d'approvisionnement des consommateurs se trouve assez étroitement circonscrite autour de ses lieux de vie. Sur le net, le cyber-consommateur peut virtuellement avoir accès à l'ensemble des sites

marchands de la planète (bien sûr, se pose alors le problème de la livraison). En second lieu, contrairement aux distributeurs en magasin (ou même aux VPCistes), les cyber-distributeurs ne subissent pas de contraintes d'espace et peuvent proposer à leur client des gammes extrêmement étendues (à la fois larges et profondes) de produits. Si l'offre d'un choix pléthorique n'est pas nécessairement en soi un avantage concurrentiel (plusieurs indices témoignent de ce que l'hyper-choix, anxiogène pour de nombreux consommateurs, pourrait bien inhiber l'achat), elle permet d'apporter une réponse à des demandes très spécifiques, qui ne constituent pas un volume de vente suffisant pour légitimer la présence des produits correspondant dans les rayons des magasins.

- La réduction des coûts de transaction

Le commerce électronique est souvent supposé réduire les coûts de transaction par la simplification de l'achat : la possibilité de repérer facilement les différents sites marchands par l'utilisation des moteurs de recherche, de passer instantanément d'un site à l'autre d'un simple clic de souris, d'utiliser des outils de plus en plus performants de comparaison des offres ("agents intelligents") simplifie considérablement la charge de recherche d'information pour les consommateurs. L'achat se déroule très simplement sans avoir à arpenter des rayons, et le paiement est quasi-instantané, sans file d'attente à la caisse. Bien évidemment, le fait de pouvoir opérer à partir de son ordinateur économise le temps de déplacement et dispense de l'embarras d'avoir à transporter et à manipuler les produits acquis. Si, aujourd'hui, l'achat électronique peut encore souvent ressembler à un parcours du combattant, les progrès qui interviendront très prochainement en matière de vitesse du débit, d'ergonomie des sites, d'assistance par des "infomédiaire"… devraient permettre de révéler pleinement le potentiel du commerce électronique en matière de simplification de l'acte d'achat.

- Une certaine capacité à gérer une relation personnalisée

Nous avons vu que la personnalisation constitue une tendance lourde de l'évolution des modèles de consommation. Les consommateurs attendent de plus en plus d'être traités en tant qu'individus uniques. Le commerce électronique offre de nouvelles opportunités aux distributeurs pour nourrir une relation plus personnalisée avec leurs clients ("one to one") : adaptation de l'offre (voire des prix) en fonction du profil du client et de ses achats passés, conseil et suggestion d'achat par rapprochement avec les achats de clients au profil similaire, entretien de la relation après la vente par envoi d'e-mails…

Plus généralement, dans une certaine mesure, le commerce électronique redonne le pouvoir au consommateur et, ainsi, est en phase avec l'évolution vers un "consommateur entrepreneur", capable de définir des stratégies d'achat et désireux d'exercer la maîtrise d'un maximum de paramètres. La capacité dont bénéficie le cyber-consommateur de mettre en concurrence les offreurs, de se mettre en

réseau avec d'autres consommateurs pour échanger des informations sur les produits et sur les sites, voire de fixer lui-même le prix (enchères) ou d'initier la transaction par un "appel d'offres"... s'inscrit ainsi dans une tendance lourde des modèles de consommation.

Les atouts du commerce électronique sont donc considérables et paraissent bien adaptés aux nouvelles attentes des consommateurs. Pourtant, il souffre également de handicaps susceptibles de réduire son potentiel de développement.

- Les handicaps provisoires

Le principal handicap dont souffre aujourd'hui le commerce électronique est d'être radicalement nouveau par rapport au commerce physique, à la fois sur le plan des technologies mises en œuvre et sur les usages sociaux qu'il implique. Sa diffusion nécessite donc un processus d'apprentissage complexe durant lequel les offreurs et, surtout, les demandeurs devront découvrir de nouvelles pratiques, de nouveaux usages, de nouveaux codes de conduite... Si ces temps d'apprentissage semblent avoir tendance à se raccourcir (voir en particulier la vitesse de diffusion du téléphone mobile), notamment grâce à l'usage croissant de ces nouvelles pratiques dans le milieu professionnel, la radicalité du commerce électronique est telle que la généralisation de son usage à toutes les couches de la population risque de demander un délai assez long.

Parmi les freins à l'expansion du e-commerce le plus couramment évoqués, mentionnons la lenteur, l'insuffisante ergonomie des sites et, surtout, l'insécurité (réelle ou supposée) des paiements. Ces freins devraient être rapidement levés grâce aux progrès des techniques et à la formalisation progressive d'un cadre institutionnel adéquat.

- La contrainte logistique

Le commerce électronique implique une spécificité radicale face au commerce physique sur le plan logistique : la génération de flux "one to one" (de l'offreur vers chaque client pris individuellement). A des flux massifiés se substitue une multitude de petits flux se diffusant le long de réseaux à forte capillarité. Il s'ensuit logiquement un alourdissement des coûts logistiques, susceptible de pénaliser la compétitivité-prix du commerce électronique face au commerce en magasin. En outre, la livraison à domicile, lorsqu'elle n'est pas gérée de manière à pouvoir proposer des "fenêtres" d'horaires de livraison très étroites, peut constituer davantage un embarras qu'un véritable service pour les clients.

Des progrès importants sont en cours en matière d'organisation logistique. Les prestataires spécialisés dans la messagerie (en particulier les américains Fedex et UPS) offrent un précieux soutien aux cyber-commerçants. De nouvelles modalités de livraison sont testées ou imaginées : points relais dans des

commerces de proximité ou des locaux *ad hoc* implantés au carrefour d'axes de grand trafic (métro, gares...), création de dépôts sécurisés dans les immeubles d'habitation collective...

Même rationalisée, la logistique constituera sans doute pendant longtemps encore l'un des principaux désavantages comparatifs du commerce électronique, ne serait-ce que parce que, en dehors de produits numérisés directement livrés au moyen du réseau, un certain délai séparera toujours l'acte d'achat de la prise de possession du produit.

- La convivialité et la virtualité

L'achat est aussi un acte social. Se rendre dans un magasin implique de sortir de chez soi, de croiser des gens, d'interagir (ne serait-ce que superficiellement) avec un vendeur ou une caissière ; c'est passer du temps dans un cadre plus ou moins agréable, au contact d'autres consommateurs, à découvrir des produits, les toucher, les essayer...

En 1995, le CRÉDOC a interrogé les consommateurs sur les caractéristiques de leur "magasin idéal". Les réponses données à cette question ouverte se sont réparties pour l'essentiel autour de quatre thèmes, dont deux renvoient à des aspects de la convivialité de l'acte d'achat : "plus de contact humain", "bon accueil". Les enquêtes du CRÉDOC font également ressortir chez une très grande majorité de consommateurs l'importance pour le choix d'un magasin de la qualité de l'accueil par le personnel, de la compétence des vendeurs, de la qualité de l'agencement du magasin..., autant de points qui constituent des handicaps du commerce électronique.

De la même manière, une écrasante majorité de consommateurs considèrent comme essentiel ou important de pouvoir toucher, voir ou essayer les produits avant l'achat.

Au final, si le commerce électronique présente un certain nombre de caractéristiques susceptibles d'apporter un "plus" véritable aux consommateurs, il souffre également d'un certain nombre de handicaps structurels face au commerce physique. Si l'on admet que l'acte d'achat est en soi générateur d'utilité et de désutilité pour les consommateurs qui découlent directement des caractéristiques du vecteur commercial utilisé, commerce physique et commerce électronique apparaissent comme étant bien plus complémentaires que substituables.

Ainsi, s'il est incontestable que le commerce électronique est promis à une rapide expansion dans les prochaines années, il serait absurde d'en déduire la marginalisation du commerce physique. Dans un contexte dans lequel les consommateurs témoignent d'une propension croissante à exploiter les points forts de chaque forme de commerce, le commerce électronique est appelé à constituer un moyen parmi d'autres à la disposition des consommateurs pour satisfaire leur besoin d'achat. Son essor constituera

une incitation supplémentaire pour les acteurs du commerce physique à affiner leurs réflexions et leurs stratégies sur les moyens à mettre en œuvre pour offrir des solutions performantes et ciblées aux besoins spécifiques des clientèles visées. La réponse du commerce physique au défi que lui lance le commerce électronique consistera sans doute à cultiver ses avantages comparatifs, en particulier dans les domaines de la convivialité, de la mise en scène des produits, du conseil et du service. Le petit commerce indépendant a certainement des cartes importantes à jouer, à condition toutefois de réussir sa "professionnalisation" et de combler un certain nombre de ses handicaps structurels, notamment par la mise en réseau.

Si la complémentarité entre commerce physique et commerce électronique doit conduire à modérer les prédictions apocalyptiques sur l'avenir du commerce en magasin, la pénétration du commerce électronique risque de se révéler très inégale selon les produits, les types de consommateurs ou les motivations d'achat. Sur certains créneaux, ou auprès de certaines cibles, le commerce électronique risque de constituer une menace très sérieuse pour le commerce traditionnel (comme le révèle déjà les marchés du disque ou du transport aérien). Un approfondissement de l'analyse est nécessaire afin d'identifier quels sont les segments de marché potentiellement les plus perméables au commerce électronique.

### ■ *Quels types de produits ?*

L'état actuel de développement du commerce électronique révèle une grande inégalité dans la propension des différentes familles de produits à être distribuées à l'aide d'Internet. A ce jour, seul un petit nombre de produits se partagent l'essentiel des transactions sur le net : l'informatique (matériel, mais surtout logiciels), les voyages, les livres et les disques (ainsi que les CD-Rom et les cassettes vidéo). Pourtant, au-delà de ces produits pionniers, un nombre rapidement croissant de nouveaux sites font leur apparition qui commercialisent un ensemble de produits de plus en plus large : jouets, vin, électroménager, vêtements..., sans compter bien entendu la multitude de produits de niche. Le premier hypermarché (en fait, "cybermarché" sur le web français) a ouvert "ses portes" en janvier 2000 (Houra.fr). Il semble clair que le commerce électronique a finalement vocation à distribuer toutes les catégories de produits. La question réside davantage dans l'étendue de la pénétration à laquelle le commerce électronique pourra prétendre. C'est par le croisement des caractéristiques des produits et des attitudes des consommateurs que l'on est susceptible d'apprécier ce potentiel et, par là, de repérer les secteurs du commerce physique qui risquent de subir avec le plus de virulence la concurrence du e-commerce.

- Les produits qui sont soit les moins sensibles, soit les plus sensibles aux coûts de transport

La capacité dont disposent les cyber-consommateurs de mettre en concurrence un nombre virtuellement très important d'offres, sans l'entrave associée aux considérations spatiales, est de nature à réduire le prix de produits vendus sur Internet par rapport à ceux pratiqués dans le commerce physique. Cette réduction est par ailleurs rendue possible par la diminution des frais de commercialisation autorisée par la virtualisation du point de vente. Cependant, ces forces à la baisse des prix peuvent être contrariées par la lourdeur des frais logistiques. C'est donc de manière prioritaire sur le marché des produits peu pondéreux que le commerce électronique est le plus susceptible d'affirmer une compétitivité-prix attractive face au commerce physique. Les produits totalement dématérialisés, totalement affranchis de la contrainte logistique, sont évidemment en première ligne (logiciels, fichiers de musique ou d'images...). Les services tels que les billets d'avion ou les places de spectacle bénéficient également d'un rapport valeur / frais de livraison très favorable au commerce électronique. Concernant les produits manufacturés, on trouve tout d'abord les articles peu volumineux et relativement légers, comme les livres et les disques. Mais on trouve également des produits à très forte valeur unitaire pour lesquels les frais de transport, même élevés, ne représentent qu'une faible part du prix complet pour le consommateur (ordinateurs, électroménager...). Enfin, pour les produits très encombrants (gros électroménager, meubles, vins par caisse...), qui font généralement l'objet d'une livraison à domicile dans le commerce physique, le commerce électronique ne subit pas de désavantage spécifique.

- Les articles "rares"

Les observateurs sont unanimes à reconnaître dans le commerce électronique un vecteur de développement des marchés de niche. La composition de l'offre des points de vente physiques est contrainte par le volume des débouchés associé à leur zone de chalandise. Ainsi, de très nombreux articles très spécialisés ne rencontrent pas une clientèle suffisante pour justifier leur présence dans les points de vente. Les consommateurs sont alors contraints de passer commande aux magasins, de se déplacer vers des commerces hyper-spécialisés qui risquent de se trouver très éloignés de leur domicile, ou bien de se reporter vers des articles plus génériques répondant de manière imparfaite à leurs besoins. En permettant de fédérer des demandes individuelles éclatées sur le plan spatial, les cyber-commerçants sont capables de satisfaire ces marchés de niche, et ce d'autant plus qu'ils ne sont pas tributaires des contraintes liées à la limitation des surfaces de vente.



- Les articles les mieux "prédéfinis" *ex ante*

A l'autre extrême, le e-commerce risque de se montrer particulièrement performant dans la distribution de produits parfaitement standardisés, d'articles que les consommateurs sont capables de définir avec une très grande précision : un certain livre, un modèle de téléviseur, de chaussures de sport, un jouet de grande marque... Lorsque le consommateur a arrêté son choix sur un article parfaitement identifiable, la sélection du circuit de distribution qui leur permettra d'accéder à l'article repose principalement sur le prix, les conditions de disponibilité, ainsi, éventuellement, que sur les services connexes proposés par le distributeur. Il n'y a pas de raison, *a priori*, de supposer que le commerce électronique souffre d'un désavantage intrinsèque face au commerce physique concernant les services connexes (garantie, maintenance, crédit...). La disponibilité différée constitue par contre une faiblesse du commerce électronique. A l'inverse, toutes choses égales par ailleurs, le prix des articles parfaitement identifiables à toute chance d'être plus bas sur le web. En effet, les outils de recherche d'information (les "agents intelligents") dont disposent (et surtout dont disposeront) les cyber-consommateurs confèrent à ces derniers une redoutable capacité à faire jouer la concurrence par les prix : en quelques secondes, le client est en mesure d'identifier le site le moins cher au monde (compte tenu des frais de livraison) pour la fourniture, par exemple, du dernier CD d'Elton John. En théorie, cette transparence de l'information sur les marchés électroniques est censée amener les prix au niveau le plus bas, compatible avec les coûts des distributeurs. Le risque d'un nivellement par le bas du prix des articles identifiables est renforcé encore par le fondement même de l'économie de l'Internet qui repose sur une logique d'audience. Des "cyber-hard-discounters" pourront être tentés de vendre à marge nulle à seule fin de générer du trafic sur leur site et se rémunérer par la vente d'espace publicitaire.

- Les articles les moins soumis au besoin d'évaluation physique

La virtualité du commerce électronique constitue évidemment un handicap pour la distribution de l'ensemble des produits qui réclament un contact physique avec le client. Il s'agit d'articles que les consommateurs ont l'habitude de toucher, de sentir, de porter, d'essayer... avant l'achat. On trouve donc ici des produits aussi variés que les fruits et légumes frais, l'habillement, l'automobile, les instruments de musique, les meubles... Il convient cependant de noter que ce besoin d'évaluer physiquement certains produits s'exprime en amont de l'acte d'achat, lors de la sélection de l'article destiné à répondre au besoin de consommation. Lorsque l'article sur lequel se porte finalement le choix du consommateur est suffisamment standardisé, rien n'interdit un acte d'achat en deux temps : l'évaluation des produits et la sélection de l'article faites en magasin, l'achat est réalisé sur Internet au terme d'une recherche du prix le plus bas pour l'article retenu. Notons que, lorsque l'évaluation des produits ne réclame pas un contact physique mais l'accès à de l'information codifiable, les

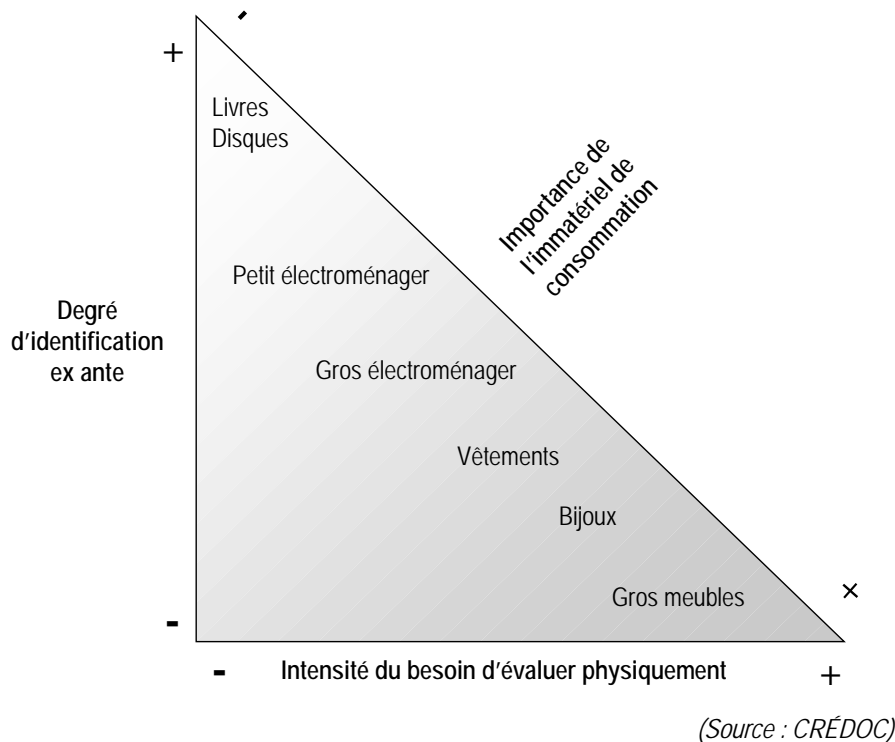
consommateurs sont susceptibles de trouver une information plus riche et plus facilement accessible sur le net qu'en magasin. Enfin, les innovations à venir dans le champ des interfaces homme-machine (gants et casques, imagerie 3D, numérisation du goût et de l'odorat...) devraient rapidement permettre à Internet de réduire son handicap dans la diffusion de produits requérant un contact physique.

- Les articles les moins chargés de dimension symbolique

Acquérir un produit n'est pas seulement accéder à ses fonctionnalités, c'est aussi une consommation de signes, une consommation "symbolique" : affirmation de son statut social, expression de sa personnalité, manifestation de l'adhésion à des valeurs esthétiques, culturelles, politiques... La quantité de valeur immatérielle qu'un consommateur retire de l'achat d'un produit découle pour l'essentiel de la nature de ce produit (un vêtement féminin *versus* une vis) et des stratégies de différenciation et de communication des fabricants. La valeur immatérielle du produit repose ainsi pour partie dans son design mais aussi dans les conditions de sa mise en vente, c'est-à-dire la manière dont le contact produit-client est organisé. Une robe de soirée d'un grand couturier perd l'essentiel de sa valeur symbolique lorsqu'elle est vendue (dégriffée) dans une solderie. La prise de conscience de l'importance du point de vente (la composition de l'assortiment, l'aménagement du magasin, le comportement du personnel, la communication de l'enseigne, voire la localisation des points de vente...) dans l'évocation d'un immatériel de consommation est relativement récente. Elle constitue l'un des axes stratégiques majeurs de distributeurs à succès tels que Ikea, Nature et Découverte ou Décathlon. Le commerce électronique n'a pas encore apporté la preuve de sa capacité à accroître la valeur immatérielle des produits par une mise en scène appropriée. On peut donc supposer que les produits les plus emprunts de valeur symbolique, qui constituent des achats particulièrement implicants, resteront principalement vendus par le commerce physique. Gageons toutefois que les améliorations techniques qui seront prochainement apportées au fonctionnement du réseau des réseaux ainsi, surtout, que les progrès qui seront réalisés dans la création d'un nouveau marketing du virtuel permettront rapidement aux cyber-commerçants de combler leur handicap sur le commerce physique, voire d'inventer des formes inédites de création de valeur symbolique pour les clients.

Au final, en croisant trois des dimensions qui viennent d'être évoquées, il est possible d'identifier quels sont les compartiments du marché des biens de consommation les plus vulnérables au développement du commerce électronique.

### Incertitude sur les produits et propension à recourir au commerce électronique



#### ■ *Quels types de clients ?*

Le profil socio-démographique du cyber-consommateur est aujourd'hui très typé : comparativement à l'ensemble de la population française, il apparaît comme sensiblement plus masculin, relativement jeune, urbain, appartenant à des catégories socio-professionnelles moyennes ou supérieures... Surfer et acheter sur Internet implique encore aujourd'hui de combiner capital humain, capital technique et capital financier. Il s'agit cependant d'un profil de pionnier, appelé à se banaliser rapidement à mesure que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) se diffusent parmi les ménages. Il serait donc hasardeux de partir du profil actuel des clients du e-commerce pour identifier les segments de clientèle qui, demain, seront les plus enclins à transférer une part significative de leurs achats sur ce nouveau mode de distribution. C'est en partant des avantages comparatifs du commerce électronique que l'on peut se mettre en position d'identifier avec le plus de précision quels seront ces segments dans les prochaines années.

- Les consommateurs les plus "réfléchis"

Internet, on l'a vu, confère aux consommateurs de nouveaux outils mobilisables pour la mise en œuvre de stratégies d'achat sophistiquées. Les consommateurs entrepreneurs seront la catégorie de clients la

plus prompte à tirer profit de ces nouvelles opportunités. Ces consommateurs ont un profil socio-démographique très proche des actuels cyber-consommateurs.

- Les consommateurs les plus pressés ou, au contraire...

La capacité dont bénéficie le commerce électronique de réduire les coûts de transaction, lorsqu'un certain nombre de conditions sont réunies, en fait un circuit de distribution particulièrement attractif pour les consommateurs pressés, ou tout au moins qui adoptent des stratégies actives de gestion de leur temps et qui valorisent peu la fréquentation des magasins. Pouvoir régulièrement réapprovisionner la maison par simple aménagement d'une liste de courses élaborée lors d'une première transaction permet de se dispenser de déplacements dans les grandes surfaces ; la commande de livres ou de disques sur Internet autorise un accès rapide aux produits sans attendre une occasion de pouvoir se rendre dans un point de vente.

A l'opposé, le consommateur qui dispose de beaucoup de temps peut voir dans Internet "le plus grand magasin du monde". Internet suscitera certainement la constitution d'une clientèle de "chineurs" à la recherche de produits rares ou de supers affaires...

- Les consommateurs à faible mobilité

La vente par correspondance était née de la volonté de desservir les populations localisées dans des zones à faible densité commerciale. Le commerce électronique permettra à tout un chacun d'accéder au plus grand magasin du monde sans avoir à quitter son domicile. Deux catégories de consommateurs devraient se montrer particulièrement réceptives à cette propriété :

- Les consommateurs situés dans des zones à faible densité commerciale, qui ne disposent donc pas, à une distance raisonnable de chez eux, de l'accès à l'ensemble des produits nécessaires à la satisfaction de leurs besoins. Les habitants de zones rurales isolées et des petites villes sont les premiers concernés<sup>37</sup>. Les habitants des villes moyennes trouveront dans le commerce électronique une étendue de choix qui leur est rarement accessible, sans avoir à se rendre dans la grande agglomération la plus proche. Le développement du commerce électronique représente donc à terme une sérieuse menace pour le commerce situé hors des grandes agglomérations.

---

<sup>37</sup> La révélation de ce segment s'oppose pour l'instant à la nature du profil socio-démographique de ces populations, souvent très éloigné de celui des pionniers du e-commerce.

- Les consommateurs à faible mobilité, qui éprouvent des difficultés à se rendre dans les points de vente et à revenir avec le produit de leurs achats. Les personnes âgées, les malades, les handicapés et, plus largement, les personnes non motorisées sont particulièrement concernés<sup>38</sup>.

### ■ *Quels acteurs sur le marché du commerce électronique ?*

Le développement du commerce électronique nourrit à la fois inquiétudes et espoirs parmi les petites entreprises. Plusieurs éléments se combinent pour laisser penser que le e-commerce constitue pour elles une opportunité :

- Le commerce électronique est devenu un champ fertile pour la création d'entreprises, soit directement, soit dans le domaine de la prestation de service en amont ou en aval. Comme tous les secteurs neufs, ses structures sont de nature entrepreneuriale. L'incertitude généralisée qui entoure les marchés, la diversité des options technologiques et stratégiques possibles, le niveau encore relativement modéré du ticket d'entrée, valorisent la flexibilité et la créativité des petites structures.
- Le commerce électronique se présente, pour de nombreuses PMI, comme un moyen d'accéder directement au marché, sans passer par le goulet d'étranglement que constitue le référencement par la grande distribution. Les petites entreprises peuvent potentiellement ainsi élargir leurs débouchés (y compris à l'international), acquérir une meilleure maîtrise de leur stratégie commerciale et marketing (établissement d'une relation directe avec la clientèle), et améliorer leur rentabilité (contournement du pouvoir de négociation de la grande distribution).
- Pour les petites entreprises de commerce, Internet peut constituer un moyen d'approfondir la relation avec les clients, de fidéliser, d'offrir de nouveaux services. Yolin [1999] relate le cas d'un boucher de la région de Toulouse qui a créé un petit site web permettant à ses clients de passer commande, par exemple de leur lieu de travail, les achats étant livrés à domicile le soir même.
- Comme nous l'avons vu, le commerce électronique offre des perspectives particulièrement attrayantes pour la révélation et l'exploitation des marchés de niche. Il pourrait donc constituer un formidable levier de développement pour les petites entreprises proposant des produits très spécialisés ou très différenciés, notamment en leur facilitant l'accès à une clientèle internationale.

---

<sup>38</sup> Là encore, l'achat sur Internet par cette catégorie de population bute souvent aujourd'hui sur des résistances fortes mais qui auront tendance à se réduire à mesure que le commerce électronique se banalisera et que les rangs des seniors viendront s'enrichir d'individus qui se seront familiarisés aux technologies de l'information dans le cadre de leur activité professionnelle.

- L'intégration de la distribution virtuelle pour une petite entreprise implique un ticket d'entrée sans commune mesure avec celui nécessaire à la création d'un réseau physique. 5 000 Francs peuvent suffire à la création d'un site simple, auxquels il convient d'ajouter quelques milliers de Francs par mois pour la maintenance et l'hébergement.

Pourtant, d'importants obstacles s'opposent à la pleine exploitation des potentialités que le e-commerce offre aux petites entreprises :

- Si le web constitue un marché sans espace ni distance, il ne fait pas disparaître (loin s'en faut) la problématique de l'accessibilité et de la visibilité bien connue dans le commerce physique. A mesure que le nombre de sites marchands s'accroît, la capacité à se signaler aux internautes devient stratégiques. Certes, ces derniers disposent d'outils de plus en plus performants pour effectuer des recherches sur le net. Mais la profusion des sites situés sur les mêmes créneaux est telle (ou, tout au moins, est appelée à le devenir) que se pose le problème du traitement et de l'exploitation de cette information par les clients potentiels. Face à une liste substantielle de sites marchands correspondant à une demande, deux points deviennent capitaux : la position du site dans la liste, et la notoriété du site. La position du site dans la liste dépend généralement de la manière dont le site a organisé son référencement par les moteurs de recherche. Des prestataires spécialisés se sont créés pour offrir ce type de service aux gestionnaires de sites ; il en coûte aujourd'hui un minimum de 5 000 F pour assurer le référencement (ce qui assure juste que le site sera correctement identifié par les principaux moteurs de recherche, mais ne garantit aucunement une position favorable dans le classement), mais ce montant peut s'élever jusqu'à 100 000 F pour un référencement très complet avec contrat de maintenance régulier. En tout état de cause, tout le monde ne peut pas être n°1 sur la liste... La notoriété constitue le gage le plus sérieux d'attraction des internautes. La notoriété d'un cyber-distributeur peut résulter de l'exploitation d'une image acquise hors du Net (producteur de grandes marques ou grande entreprise de distribution physique). Certaines "entreprises internet" sont parvenues en peu de temps à se forger une solide notoriété (amazon.com, e-bay.com...). Une telle démarche réclame cependant des budgets de communication (sur le net, mais aussi dans les media classiques) de plus en plus importants, qui deviennent rapidement hors de portée des petites entreprises. Une petite entreprise aura d'autant plus de facilité à s'assurer d'une visibilité suffisante sur le net qu'elle est étroitement spécialisée, voire qu'elle bénéficie déjà d'une certaine notoriété auprès des communautés spécialisées.
- Il ne suffit pas d'ouvrir un site web pour faire du commerce électronique. Le cyber-distributeur doit assurer un minimum de services connexes, allant du paiement sécurisé jusqu'à la livraison, en

passant par la gestion de la relation clientèle. Ces activités périphériques deviennent rapidement envahissantes et coûteuses, alors que la qualité de la prestation constitue un élément déterminant de la satisfaction des clients. L'engagement d'une petite entreprise dans le commerce électronique lui impose donc de nourrir une véritable réflexion stratégique et un engagement de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Si le recours à des intermédiaires ou à des prestataires spécialisés peut permettre d'offrir aux clients des services de qualité, il semble clair que les grandes entreprises (producteurs ou distributeurs), disposant d'une solide expérience dans le champ de la logistique ou dans celui de la relation client, partent avec un atout important.

- Le ticket d'entrée est rapidement croissant. Même s'il est toujours possible d'ouvrir un site à bon compte et que la qualité d'un site n'est pas toujours proportionnelle à son coût, on note une très nette tendance à l'inflation des coûts de création et de gestion. Selon ActiMedia, l'investissement moyen sur un site web européen a été de 77 000 \$ en 1999. L'enquête réalisée par Benchmark Group en 1999 sur un échantillon de 405 sites exploités par l'une des 1 500 premières entreprises françaises révèle un budget médian de création de 250 000 F. Les sites de commerce alimentaire lancés par Casino ou Promodès ont coûté plusieurs millions de Francs... Aux dépenses de création s'ajoutent les dépenses de maintenance (un site qui n'est pas régulièrement mis à jour perd rapidement de l'audience) et de publicité. Le budget publicitaire moyen des sites marchands oscillerait, en 1999, entre 300 000 et 500 000 F... L'amélioration du site et du service aux clients impose la mise en place de systèmes de collecte et de traitement de l'information de plus en plus sophistiqués, dont l'exploitation reposera de manière croissante sur la mobilisation de compétences spécifiques en voie de formation. Des barrières à l'entrée de type cognitif tendront donc à s'ajouter aux barrières à l'entrée d'ordre financier.

Au final, si le commerce électronique constitue incontestablement un potentiel que les petites entreprises se doivent d'examiner, il n'est probablement pas la solution miracle d'accès au marché, et les conditions d'exercice de ce nouveau métier sont appelées à se durcir sensiblement et rapidement. Il n'existe pas un modèle unique d'utilisation du commerce électronique par les entreprises : le site marchand propriétaire. Internet peut être d'abord envisagé comme un vecteur de diffusion d'information et de services aux clients. La réalisation de transactions en ligne n'implique pas nécessairement que l'entreprise dispose de son propre site marchand. De nombreux sites de commerce électronique se sont créés, à l'initiative de start-up ou de distributeurs établis, et qui représentent des partenaires potentiels pour la diffusion des produits des petites entreprises. Plusieurs sites spécialisés dans la vente des

produits du terroir français<sup>39</sup> constituent déjà des vitrines, en particulier à l'international, pour de nombreux petits producteurs. Le site cadeaux-de-France.com n'achète pas directement les produits, mais référence des fournisseurs et leur loue de l'espace sur le site. Le recours à un intermédiaire permet à la petite entreprise de contourner un grand nombre des difficultés associées à sa présence sur le web : capacité d'atteindre le seuil d'attractivité critique, gestion de la logistique commerciale (prise de commandes, télépaiement, facturation, formalités douanières...) et de la logistique produit, appui sur une compétence spécifique de distributeur...

o

o o

Le monde de la distribution est en plein bouleversement : la grande distribution est en train de tourner une page importante de son histoire et l'apparition du commerce électronique vient bouleverser la donne. Les évolutions en cours s'organisent autour de deux tendances contradictoires pour les petites entreprises :

- Un mouvement de concentration de la distribution : il est évident en ce qui concerne le commerce physique ; il s'amorce déjà dans certains compartiments du commerce électronique. Cette concentration de la distribution rend de plus en plus problématique l'accès au marché pour les petites entreprises productrices de biens de consommation et les expose au fort pouvoir de négociation de leurs clients. Les distributeurs sortent de leur stricte fonction de répartiteur de produits et occupent de manière de plus en plus offensive des fonctions traditionnellement dévolues à leurs fournisseurs : la gestion de la marque, la conception des produits, le pilotage de la production. Les petites entreprises ont des difficultés croissantes à mener des stratégies marketing et commerciales autonomes et tendent à devenir des partenaires (souvent dominés) des grands distributeurs.
- Un mouvement de diversification des circuits de distribution : afin de répondre aux nouvelles tendances de la consommation, les distributeurs lancent de nouveaux concepts, apprennent à gérer des portefeuilles de formats commerciaux différenciés, leur permettant de répondre le plus précisément possible aux besoins spécifiques de chaque poche de clientèle. Le contenu des rayons des magasins s'enrichit et se différencie de plus en plus. Les petites entreprises ayant la capacité de proposer des produits innovants ou fortement différenciés auront de moins en moins de difficulté à séduire les distributeurs. Internet leur offre par ailleurs un formidable tremplin pour

---

<sup>39</sup> Par exemple, adelys.com, goutsdefrance.com, paniers.com...



élargir leurs débouchés. Même si la création de sites marchands en propre par les petits producteurs de biens de consommation ne semble à terme réellement viable que pour les entreprises positionnées sur des marchés de niche, l'association à des cyber-commerçants peut constituer l'opportunité de toucher de nouveaux clients tout en s'appuyant sur les compétences et les moyens des partenaires spécialisés. Cette dynamique de diversification des circuits de distribution peut donner un second souffle au petit commerce (notamment de centre-ville), à condition toutefois que celui-ci puisse mettre en œuvre des moyens (financiers, mais aussi en termes de compétences) similaires à ceux de la grande distribution, c'est-à-dire par la mise en réseau au sein de groupements (coopératives, franchise...). Pour le petit commerce, le commerce électronique doit être pensé comme un levier d'amélioration de la prestation à la clientèle.

## **2.3 Les tendances technologiques**

---

Deux grandes tendances doivent être relevées dans le champ technologique : la place croissante de la technologie dans la vie économique ; la diffusion sous tous azimuts des technologies de l'information et de la communication (TIC).

### **2.3.1 Le développement d'une "économie fondée sur la connaissance"**

L'importance acquise par la technologie dans l'économie contemporaine porte un certain nombre d'observateurs à évoquer l'entrée dans une "économie fondée sur la connaissance". La technologie et, plus généralement, le savoir et la connaissance, sont devenus sur le plan macro-économique les moteurs essentiels de la nouvelle économie pendant que, sur le plan microéconomique, ils tendent à définir le cœur de la compétitivité de long terme des entreprises.

Les indices de l'importance accrue de la technologie dans l'économie sont nombreux. Notons en premier lieu le renforcement de l'effort de recherche et développement des pays industrialisés. Mis à part la parenthèse de la première moitié des années 90, la part du PIB des pays industrialisés consacrée aux dépenses de R&D a connu une importante progression depuis le début des années 70. Plus généralement, l'OCDE estime que les "dépenses d'investissement en savoir" – qui, en plus de la R&D, intègrent les dépenses publiques d'enseignement et l'investissement en logiciels – représentent 8% du PIB de l'ensemble des pays industrialisés. Ces dépenses se sont accrues de 2,8% par an en

moyenne entre 1985 et 1995. Toujours selon l'OCDE, les "industries fondées sur le savoir"<sup>40</sup> représentent désormais plus de 50% de la valeur ajoutée des entreprises (contre 45% en 1985). Le nombre de demandes de brevets auprès de l'Office européen des brevets a progressé de 3,3% par an en moyenne entre 1990 et 1996. Le poids des produits de haute technologie dans le commerce mondial est passé de 14% en 1985 à près de 18% en 1996...

Ce renforcement de la dimension cognitive du fonctionnement de l'économie doit beaucoup à la transformation des modèles de consommation et à l'intensification de la concurrence associée à la mondialisation : pour attiser la demande des consommateurs, et pour se différencier des concurrents, les entreprises intensifient leur effort d'innovation. Le rôle central de l'innovation – et plus généralement de la capacité d'apprentissage – dans la compétitivité des firmes a encouragé un certain nombre de révisions des principes organisationnels issus du fordisme. Si elle constitue incontestablement un facteur d'instabilité des marchés et de remise en cause régulière des positions établies, il est difficile de dire si cette tendance est favorable ou défavorable au développement du poids économique des petites entreprises. D'un côté, on vante la créativité innovatrice des PME ; de l'autre de nombreuses opérations de fusion-acquisition sont justifiées par le souci d'atteindre une masse critique dans la capacité d'innovation<sup>41</sup>...

Les études disponibles témoignent d'une relation complexe entre la taille des entreprises et l'activité innovatrice.

Il est généralement admis que les grandes entreprises sont favorisées dans l'activité innovatrice. Elles disposent de la capacité à mobiliser des budgets importants leur permettant de franchir des seuils en dessous desquels les dépenses sont improductives. L'importance de leurs budgets de R&D leur permet en outre d'investir sur plusieurs projets simultanément et de limiter le risque inhérent à l'activité d'innovation. Les grandes entreprises peuvent également plus facilement attirer les meilleurs spécialistes. Elles bénéficient d'une meilleure capacité de valorisation de leurs innovations grâce à l'étendue de leur marché, mais aussi en raison d'une plus forte probabilité de disposer des actifs complémentaires (notamment en termes de marketing).

---

<sup>40</sup> Il s'agit de l'ensemble des secteurs producteurs de haute technologie et des secteurs utilisateurs de haute technologie ou de main-d'œuvre très qualifiée.

<sup>41</sup> Par exemple, la justification donnée au projet de fusion entre Rhône-Poulenc et Hoechst en novembre 1998 était de parvenir ainsi à un budget de R&D de 14 milliards de Francs permettant de dépasser de presque un tiers celui du leader d'alors, le britannique Glaxo-Wellcome (*Les Echos*, 30 novembre 1998).

Dépenses de recherche dans l'industrie manufacturière en fonction de l'origine du capital en 1996

En NES 16	Dépenses intérieures de R&D (millions)	DIRD* / VAHT (%)	DIRD réalisée en			Dépenses totales de R&D (millions)	Part du financement public (%)
			recherche fondamentale (%)	recherche appliquée (%)	développem. (%)		
<i>Filiales de groupes étrangers</i>							
20 à 49 salariés	138	1,7	0,0	19,0	81,0	156	2,0
50 à 99	226	1,4	4,1	8,5	87,4	243	3,2
100 à 249	958	2,2	1,4	17,7	80,9	1 074	1,1
250 à 499	2 310	4,4	1,4	22,6	76,0	2 646	4,5
PMI	3 631	3,0	1,5	20,3	78,2	4 119	3,5
Grandes entreprises	15 389	8,1	2,0	22,1	75,9	18 240	4,1
<b>Total**</b>	<b>19 166</b>	<b>6,1</b>	<b>1,9</b>	<b>21,7</b>	<b>76,5</b>	<b>22 538</b>	<b>3,9</b>
<i>Filiales de groupes français</i>							
20 à 49 salariés	259	1,5	0,6	10,1	89,3	294	8,3
50 à 99	476	2,0	0,2	20,8	78,9	521	4,8
100 à 249	1 809	3,2	2,9	20,3	76,8	2 107	11,6
250 à 499	2 529	4,4	1,6	26,5	71,9	2 812	4,1
PMI	5 073	3,3	1,9	22,9	75,2	5 733	7,1
Grandes entreprises	48 478	15,9	2,6	21,3	76,0	60 045	18,7
<b>Total**</b>	<b>53 946</b>	<b>11,5</b>	<b>2,6</b>	<b>21,4</b>	<b>76,0</b>	<b>68 131</b>	<b>17,1</b>
<i>Entreprises indépendantes</i>							
20 à 49 salariés	536	0,7	1,7	5,3	92,9	572	6,5
50 à 99	367	0,9	0,6	5,7	93,7	382	7,5
100 à 249	449	1,5	9,5	9,4	81,1	513	18,0
250 à 499	61	1,3	1,0	8,3	90,8	65	0,3
PMI	1 412	0,9	3,9	6,9	89,3	1 532	10,3
Grandes entreprises	0						
<b>Total**</b>	<b>1 444</b>	<b>0,9</b>	<b>3,8</b>	<b>6,7</b>	<b>89,5</b>	<b>1 565</b>	<b>10,1</b>
<i>Ensemble de l'industrie</i>							
20 à 49 salariés	932	0,9	1,2	8,7	90,2	1 022	6,3
50 à 99	1 068	1,3	1,2	13,0	85,8	1 145	5,4
100 à 249	3 215	2,5	3,3	18,0	78,6	3 694	9,4
250 à 499	4 900	4,2	1,5	24,4	74,1	5 523	4,3
PMI	10 116	2,4	2,0	19,7	78,2	11 384	6,2
Grandes entreprises	63 867	12,8	2,5	21,5	76,0	78 286	15,3
<b>Total**</b>	<b>74 557</b>	<b>7,9</b>	<b>2,4</b>	<b>21,2</b>	<b>76,4</b>	<b>92 234</b>	<b>13,8</b>

\* DIRD : dépenses internes de R&D ; \*\* total y compris les entreprises donneurs d'ordres

(Source : MENRT, SESSI, INSEE, in SESSI 1999)

Les statistiques montrent effectivement que la proportion d'entreprises engagées dans l'activité innovatrice est nettement croissante avec la taille. Ainsi, dans l'industrie, si seulement moins de 4% des petites PMI (20 à 49 salariés) font de la R&D, cette proportion atteint 38% dans les grandes PMI (250 à 499 salariés) et 60% dans les grandes entreprises<sup>42</sup>. Cette proportion atteint même les 80% parmi les entreprises de 2000 salariés et plus. Au total, l'ensemble des PMI ne consacrent à la R&D que l'équivalent de 2,4% de leur valeur ajoutée (12,8% dans les grandes entreprises) et ne contribuent qu'à hauteur de 12,5% à la dépense totale de R&D de l'industrie française. Les performances des seules

<sup>42</sup> SESSI [1999].

PMI indépendantes (non contrôlées par un groupe) sont encore plus modestes (0,9% de la valeur ajoutée, 1,5% de la dépense totale).

Ces données, il est vrai, sous-estiment l'effort réel d'innovation des petites entreprises. Ne prenant en compte que les dépenses de R&D au sens strict de la définition de l'OCDE, elles n'intègrent pas les dépenses de R&D "informelle" (travaux discontinus ou articulés aux autres fonctions de l'entreprise) qui constituent pourtant la majeure partie de l'effort d'innovation des PME. Les estimations réalisées par Lhuillery et Templé [1994] à partir des données du crédit impôt recherche permettent d'évaluer à 17% la part des dépenses de R&D qui correspondent à de la R&D informelle. Elle est concentrée à 90% dans les PME et elle représente 80% des dépenses de R&D des entreprises de moins de 20 salariés (contre seulement 3% pour celles de 500 salariés et plus). Les enquêtes "Innovations" réalisées par le SESSI permettent d'appréhender l'activité innovatrice des entreprises, non par le montant des moyens qui lui sont consacrés, mais par ses résultats. L'engagement des PMI dans l'activité innovatrice apparaît alors comme beaucoup plus marqué. Selon les résultats de l'enquête 1997, plus de 38% des PMI de 20 à 49 personnes ont déclaré avoir innové en termes de produits ou de procédés entre 1994 et 1996 ou avoir des projets d'innovation en cours. Cette proportion se monte à plus de 70% dans les grandes PMI et approchent les 90% dans les grandes entreprises. On continue donc d'observer une relation croissante entre l'orientation des firmes vers l'activité innovatrice et leur dimension.

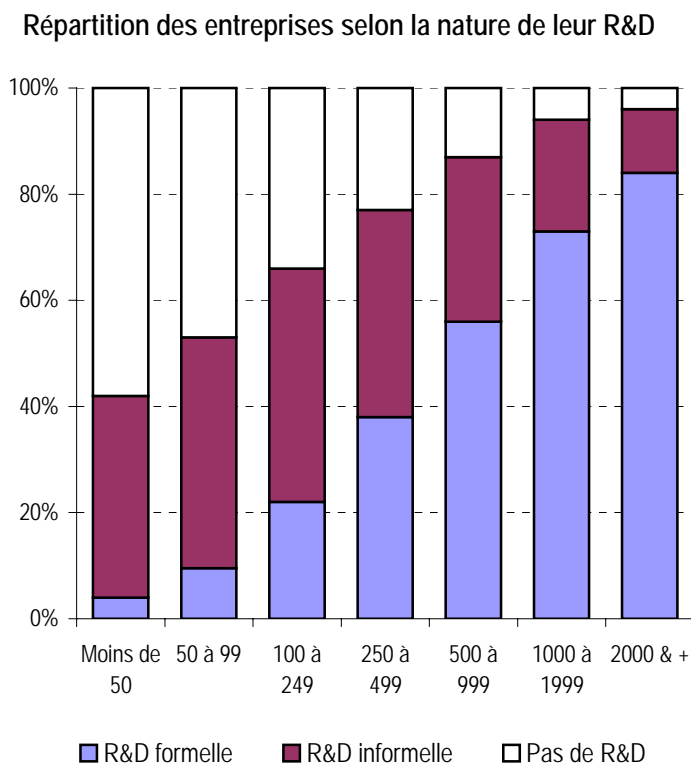
Toutefois, la réalité devient plus complexe dès lors que l'on ne s'intéresse plus qu'aux entreprises effectivement engagées dans une logique d'innovation. Si le montant des dépenses de R&D est logiquement croissant avec la taille des entreprises, l'effort de R&D (dépenses de R&D rapportées aux effectifs ou au chiffre d'affaires) ne montre pas de relation claire avec la taille des entreprises. Autrement dit, l'intensité de l'effort d'innovation des petites entreprises engagées dans la R&D ne se distingue pas significativement de celui des grandes entreprises. Par contre, si l'on en croit les résultats de certaines études étrangères<sup>43</sup>, l'effort d'innovation des petites entreprises serait proportionnellement plus producteur d'innovation que celui des grandes. Ce résultat est souvent interprété<sup>44</sup> comme la manifestation de l'avantage organisationnel dont les petites firmes bénéficieraient en matière d'innovation : moins de lourdeur bureaucratique, moins de résistance au changement, plus de souplesse, davantage d'intérêt pour la valorisation d'innovations n'ouvrant que de petits marchés... Ce dynamisme des petites entreprises innovantes pourrait être l'explication du constat effectué par des chercheurs britanniques sur la place croissante des PME dans la production d'innovation. En effet, à

---

<sup>43</sup> Voir notamment Wyatt [1984], Bound et al. [1984], Acs et Audretsch [1991, 1993].

<sup>44</sup> Voir, par exemple, Rothwell [1989], Scherer [1991].

partir d'une base de données sur 4 400 innovations commercialisées en Grande-Bretagne entre 1965 et 1983, les chercheurs du SPRU relèvent que la part des innovations attribuable à des PME (1 à 499 personnes) est passée de 22,6% pour la période 1965-69, à 29,2% pour 1975-79 et 38,3% pour 1980-83<sup>45</sup>.



(Source : SESSI et MESR, 1991, in Lhuillery et Templé, 1994)

Les PME sont ainsi relativement peu nombreuses à s'engager dans l'activité innovatrice et pèsent peu dans l'effort général d'innovation. Cependant, la petite taille semble être associée à une plus grande efficacité dans l'activité d'innovation. Dès lors, l'importance apparemment croissante des petites entreprises dans l'activité d'innovation pourrait en partie être imputable à la réorganisation de l'activité de recherche des grandes firmes qui cherchent à *"marier les avantages des grandes entreprises en termes de ressources aux avantages comportementaux des entreprises plus petites"*<sup>46</sup>. Les grandes entreprises tendent en effet à décentraliser leur activité de R&D, provoquant un certain transfert des

<sup>45</sup> Rothwell et Dodgson [1994].

<sup>46</sup> Rothwell et Dodgson [1994], p. 316.

ressources du niveau du groupe à celui des filiales<sup>47</sup>. Les statistiques révèlent à cet égard que l'essentiel (87%) des dépenses de R&D par les PMI françaises est le fait de filiales de groupes.

Des travaux récents témoignent d'une certaine complémentarité entre l'activité innovatrice des petites et des grandes entreprises. En premier lieu, les PMI sont relativement plus portées sur les innovations de produits et les grandes firmes sur les innovations de procédés<sup>48</sup>. Klepper [1996] interprète ce constat comme la conséquence de la plus forte incitation des grandes entreprises à innover sur le plan de leurs procédés en raison de l'échelle importante sur laquelle la dépense relative à ces innovations peut être valorisée. L'enquête "Innovation" de 1997 confirme que la réduction des coûts salariaux par unité produite et la réduction des consommations de matières premières sont des objectifs beaucoup plus répandus parmi les grandes entreprises innovantes de l'industrie que parmi les petites et moyennes.

En second lieu, l'analyse de la structure des dépenses de R&D des entreprises industrielles françaises révèle que les PMI sont relativement plus engagées dans le développement que les grandes entreprises qui sont davantage portées vers la recherche fondamentale et la recherche appliquée. Enfin, petites et grandes entreprises ne travaillent souvent pas sur les mêmes champs technologiques. L'innovation des petites entreprises intervient de manière privilégiée dans des activités au sein desquelles l'innovation fait intervenir dans une large mesure des connaissances générales, aisément accessibles aux personnes correctement formées ; les grandes entreprises disposent d'un avantage comparatif pour les innovations faisant largement intervenir des connaissances issues de processus d'apprentissage cumulatifs. L'opposition entre la pharmacie et les biotechnologies constitue une bonne illustration des caractéristiques cognitives des terrains de l'activité innovatrice des grandes et des petites firmes. Une étude, déjà ancienne, de Mansfield [1981] avait montré que les grandes entreprises dépensent proportionnellement moins en R&D relative à des produits ou procédés radicalement nouveaux ; elles jouent souvent des stratégies de "fast second" consistant à laisser les concurrents innover pour ensuite, en cas de succès, les imiter (ou racheter l'entreprise innovatrice), perfectionner l'innovation et la valoriser commercialement.

Au total, il est difficile de dire dans quelle mesure le développement d'une économie fondée sur la connaissance est intrinsèquement favorable ou défavorable aux petites et moyennes entreprises. Il est par contre certain que ce nouveau contexte environnemental est de nature à modifier les critères de compétitivité qui s'imposent aux petites structures. Nous y reviendrons.

---

<sup>47</sup> Coombs [1994].

<sup>48</sup> Scherer [1991] pour les Etats-Unis, SESSI [1999] pour la France.

### **2.3.2 Les technologies de l'information et de la communication comme technologies clés du nouveau régime de croissance**

Il est devenu banal de souligner l'importance que les technologies de l'information et de la communication ont acquise dans la vie économique contemporaine. Elles sont à l'origine d'un renouvellement en profondeur des manières de produire, de distribuer et de consommer les richesses. L'OCDE estime que les dépenses consacrées aux technologies de l'information<sup>49</sup> et de la communication ont représenté en 1997 quelque 7% du PIB des pays membres. Ce chiffre, en soi remarquable, sous-estime pourtant la pénétration des NTIC dans l'économie, en raison notamment de la baisse des prix dans ce secteur<sup>50</sup>. Pour de nombreux observateurs, elles constituent la technologie clé du nouveau régime de croissance (la nouvelle économie), en raison de sa capacité à s'imposer à la plupart des secteurs de l'économie, au niveau des procédés et, souvent, à celui des produits.

L'influence de la diffusion des NTIC sur la place et le rôle des petites entreprises s'exerce au travers du jeu de nombreux vecteurs. Nous avons déjà évoqué l'influence des nouvelles technologies sur les innovations de produits de consommation. En contribuant au renouvellement des modèles de consommation, les NTIC ouvrent de nouveaux marchés qui peuvent constituer autant d'opportunités pour les petites entreprises innovantes. Les nouveaux marchés, notamment de services, sont également nombreux dans le champ interindustriel. L'essor des biotechnologies – qui constituent le vivier de nombreuses start-up et que l'on identifie déjà comme la technologie clé du siècle qui s'ouvre – doit beaucoup aux NTIC qui permettent la gestion de l'information génétique<sup>51</sup>. Les NTIC sont aussi à l'origine d'une nouvelle révolution commerciale provoquée par l'apparition du commerce électronique qui peut, sous certaines conditions, favoriser l'accès au client final pour un certain nombre de petites entreprises. Mais l'impact des NTIC sur les petites entreprises est plus large encore, par leurs implications sur les modes d'organisation. Chacune des composantes de la chaîne de valeur est potentiellement affectée : logistique-approvisionnement (approvisionnements en temps réel, magasinage automatisé), production (ateliers flexibles), fonctions commerciales-marketing (veille des marchés, terminaux de vente, télé-marketing), développement technologique (CAO, veille technologique), gestion des ressources humaines (gestion informatisée du personnel)... Les

---

<sup>49</sup> Matériel, logiciels, services, télécommunications.

<sup>50</sup> L'indice américain des prix des ordinateurs, corrigé pour tenir compte de la qualité, indique une baisse de 90% en 6 ans (entre 1992 et 1998) du prix des PC et des portables.

<sup>51</sup> Rifkin [1998].

technologies de l'information autorisent également la mise en œuvre de nouvelles relations avec les fournisseurs et les clients.

### 2.3.2.1 L'impact des NTIC sur l'organisation interne des entreprises

En 1998, un peu plus d'un salarié sur deux utilisait l'informatique dans le cadre de son travail, contre seulement un sur trois au début des années 80. D'importantes disparités persistent parmi les salariés, en particulier entre les catégories les plus qualifiées (près de 90% des cadres utilisent l'informatique) et les moins qualifiées (seul environ un ouvrier non qualifié sur dix utilise l'informatique). L'ordinateur est aujourd'hui entré dans la quasi-totalité des entreprises<sup>52</sup>. Il est très largement utilisé dans les tâches de gestion, mais il trouve également dans l'industrie de larges champs d'application dans le domaine de la production. L'informatisation des PMI à base de micro-ordinateurs est principalement orientée vers la gestion. En 1997, elles étaient 78% à disposer d'un réseau informatique (56% en 1994). D'une manière générale, les PMI filiales de groupes sont plus avancées dans l'informatisation que les PMI indépendantes. Les données relatives aux entreprises du secteur tertiaire sont plus lacunaires. Les résultats de l'Enquête annuelle d'entreprise de l'INSEE permettent d'appréhender le comportement des entreprises de commerce en matière de dépenses de logiciels.

Les dépenses de logiciels dans les secteurs du commerce

	% d'entreprises ayant effectué des dépenses de logiciels	Montant / investissement brut total
Intermédiaires du commerce (1997)	21,0	4,6
Commerce de gros (1997)	21,7	3,9
Artisanat à caractère commercial (1996)	3,6	0,2
Commerce et réparation auto (1996)	24,6	1,6
Commerce de détail (1996)	16,7	1,3

(Source : INSEE, EAE)

Chaque année, seule une petite minorité d'entreprises du commerce investissent en logiciels, et les dépenses de logiciels ne constituent qu'une part négligeable de l'investissement total des secteurs concernés. L'écart est saisissant avec la situation relevée dans l'industrie où 45% des entreprises investissent chaque année dans les logiciels (pour un montant correspondant à près de 4% de l'effort

---

<sup>52</sup> Une enquête réalisée par UFB Locabail en 1999 confirme que 98% des PME de plus de 20 salariés sont informatisées, alors que cette proportion est de 90% dans les entreprises de 6 à 20 salariés.



d'investissement total)<sup>53</sup>. L'enquête révèle également que, si la proportion d'entreprises ayant investi dans des logiciels est nettement croissante avec la taille, la part que ces dépenses représentent dans l'effort d'investissement des entreprises concernées tend à diminuer selon la taille des entreprises.

Avec l'informatique, les petites entreprises disposent d'un outil bon marché, capable de les aider à améliorer leur gestion et à accroître la productivité du travail tertiaire. L'informatique de gestion étant de longue date implantée dans les grandes entreprises, les développements récents de l'informatique (mise en réseau) ont surtout favorisé l'amélioration de la coordination interne, qui figure parmi les objectifs prioritaires associés aux nouveaux modèles d'organisation. Ainsi, la quasi-totalité des grandes entreprises industrielles utilisent l'EDI en interne, le plus souvent afin d'assurer la liaison entre les différents services de gestion (achats, ventes, marketing...) ou entre les services de gestion et les services de production. Grâce à l'informatique, les grandes entreprises ont pu accroître la fluidité de la circulation de l'information, améliorer la qualité des interactions au sein des équipes et des services et entre ces équipes et ces services. L'informatique a constitué un puissant vecteur de décentralisation de la gestion. Les grandes entreprises ont ainsi gagné en flexibilité et réactivité, vertus traditionnellement attribuées à la petite taille.

L'informatique industrielle et, plus généralement, ce que l'on désigne par le terme générique "productique" exerce de son côté un impact direct sur les processus de production et les conditions de coût.

La rencontre des instruments de production et de l'informatique a donné naissance à des équipements productifs flexibles : machines-outils à commande numérique, automates programmables, robots... L'informatique autorise également l'intégration de ces équipements au sein de systèmes flexibles intégrés qui synchronisent l'activité des machines et automatisent les transferts. La systématisation du recours à la productique doit mener à "l'usine du futur"<sup>54</sup> dans laquelle le système de production est intégré informatiquement à la conception, à la logistique, à la commercialisation...

A l'effet classique d'amélioration de la productivité, la nouvelle génération d'équipements productifs reposant sur l'informatique offre des avantages considérables en termes de flexibilité<sup>55</sup> : capacité à passer rapidement de la production d'un produit à celle d'un autre, adaptabilité au renouvellement rapide des produits assurant une durée de vie des équipements supérieure à la durée de vie des

---

<sup>53</sup> La comparaison est cependant quelque peu biaisée par le fait que seules les entreprises de 20 personnes et plus sont prises en considération dans les statistiques relatives à l'industrie.

<sup>54</sup> CGP [1990].

<sup>55</sup> Tarondeau [1996], chap. 8.

produits. Ces nouvelles technologies de production se sont donc révélées particulièrement adaptées aux nouvelles conditions de fonctionnement des marchés, caractérisées tant par un accroissement de la demande de variété que par une forte incertitude sur le volume et le contenu de la demande. Les enquêtes montrent que les technologies de production flexibles permettent, dans le cas général, de diminuer la taille des séries de production, d'économiser sur les stocks d'en-cours, d'écourter les cycles de production et, au final, d'accroître la productivité et la réactivité des entreprises qui les mettent en œuvre.

La diffusion des équipements productifs programmables, et plus généralement de la productique, a été rapide en France au cours des vingt dernières années. La dernière enquête sur ce thème date de 1995 et porte sur les entreprises de 20 personnes et plus de l'industrie manufacturière<sup>56</sup>. On y relève que près de 65% des entreprises disposent d'au moins une catégorie d'équipements productifs flexibles (38% pour les machines-outils à commande numérique, 9,4% pour les robots manufacturiers...). Une fois de plus, les PMI apparaissent comme moins équipées que les grandes entreprises (respectivement 65% et 95%), les grandes PMI le sont davantage que les petites (88% pour les 250-249 salariés contre 57,7% dans les 20-49 salariés). La productique a cependant assez largement réussi son introduction dans le monde de la petite entreprise.

En effet, la polyvalence des équipements productifs programmables provoque le plus souvent une diminution de la taille minimale optimale que les entreprises doivent tenter d'atteindre afin de minimiser les coûts. Ce facteur est favorable à la diffusion de ces équipements dans des entreprises de taille modeste qui peuvent ainsi accroître leur degré d'automatisation et, donc, leur productivité. Les grandes entreprises y trouvent davantage un moyen de réduire la rigidité traditionnellement associée à une forte automatisation de la production. La diffusion de la productique a permis d'affaiblir le conflit qui a longtemps opposé la productivité des processus de production à leur capacité à gérer la diversité et la flexibilité. Par là même, elle tend à estomper un clivage stratégique traditionnel qui protégeait dans une certaine mesure les petites entreprises de la concurrence des grandes : aux grandes firmes la production en grande série rigide de produits standardisés à faible coût, et aux petites la production de produits différenciés réagissant rapidement aux variations de la demande. Les gains de flexibilité réalisés par les grandes entreprises rendent d'autant plus impérieux les gains de productivité dans les petites.

---

<sup>56</sup> Enquête Automatisation et informatisation industrielle du SESSI.

## L'équipement productique des entreprises industrielles (total industrie hors énergie)

Taux d'utilisation en 1995, en % des entreprises industrielles

	Nombre de salariés				PMI	GE*	Total
	20-49	50-99	100-249	250-499			
<b>Conception</b>	<b>37,6</b>	<b>45,3</b>	<b>59,6</b>	<b>77,5</b>	<b>44,3</b>	<b>89,1</b>	<b>45,5</b>
1 DAO-2D (dessin assisté par ordinateur)	27,3	33,0	46,6	63,0	33,0	77,9	34,2
2 CAO-3D (conception assistée par ordinateur)	11,8	17,6	27,6	40,3	16,7	57,2	18,0
3 IAO (ingénierie assistée par ordinateur)	4,7	7,1	11,2	18,7	6,8	39,5	8,0
4 CFAO (conception et fabrication assistées par ordinateur)	13,6	14,3	20,1	23,9	15,2	42,7	16,0
<b>Gestion de production</b>	<b>50,7</b>	<b>73,2</b>	<b>86,4</b>	<b>93,6</b>	<b>62,4</b>	<b>96,7</b>	<b>63,0</b>
5 Gestion informatisée des stocks et/ou achats	42,4	65,6	82,8	90,9	55,1	95,4	56,1
6 Planification AO des besoins et/ou ressources de fabrication	19,6	35,9	55,4	67,1	30,3	80,2	31,8
7 Ordonnancement, lancement et suivi de production en atelier AO	28,7	47,8	61,0	71,3	39,2	83,0	40,1
8 Qualité AO (qualité des achats, maîtrise statistique des procédés, traçabilité...)	15,4	22,8	35,3	46,8	21,3	63,5	22,4
9 MAO/GMAO (maintenance et gestion de la maintenance AO)	4,2	7,9	15,6	31,1	8,0	51,9	9,4
<b>Communication</b>	<b>32,1</b>	<b>48,7</b>	<b>68,2</b>	<b>83,4</b>	<b>43,2</b>	<b>90,4</b>	<b>44,1</b>
10 SGDT (systèmes de gestion de données techniques)	10,6	19,7	32,6	37,5	16,9	49,5	17,8
11 Réseau local industriel dans l'atelier	9,1	14,3	20,5	30,5	12,8	51,2	13,9
12 Réseau local d'entreprise	16,4	24,3	39,0	50,8	23,0	68,5	24,2
13 Réseau longue distance	14,0	25,7	41,2	61,0	22,6	78,2	24,4
<b>Total informatisation</b>	<b>67,5</b>	<b>82,7</b>	<b>93,3</b>	<b>98,4</b>	<b>75,7</b>	<b>99,0</b>	<b>75,8</b>
<b>Fabrication</b>	<b>57,7</b>	<b>72,6</b>	<b>79,5</b>	<b>88,1</b>	<b>65,3</b>	<b>95,2</b>	<b>64,4</b>
14 Machines à commande numérique (CN ou CNC)	34,5	41,8	46,1	49,7	38,3	59,4	37,9
15 Autres machines automatiques de fabrication	33,5	49,4	58,2	76,9	42,4	86,1	42,7
16 Machines ou systèmes automatiques de contrôle, mesure, test	14,9	28,7	32,6	50,3	21,9	71,1	23,0
17 Robots manufacturiers	5,9	11,3	12,4	21,6	8,7	36,2	9,4
18 Lignes de fabrication automatisées	9,3	16,2	23,5	42,7	14,4	59,9	15,6
19 Systèmes de contrôle-commande ou de régulation / supervision de procédés	6,8	14,9	21,4	36,6	12,0	61,9	13,5
<b>Manutention</b>	<b>11,2</b>	<b>19,6</b>	<b>28,7</b>	<b>49,8</b>	<b>17,3</b>	<b>66,8</b>	<b>18,6</b>
20 Systèmes automatisés de chargement ou déchargement de machines	8,0	15,8	19,6	34,2	12,5	50,8	13,5
21 Systèmes automatisés de manutention continue	5,4	9,9	16,6	29,0	9,1	45,6	10,2
22 Systèmes automatisés de stockage/déstockage	2,3	4,1	7,4	15,5	4,1	30,2	4,9
<b>Total automatisation</b>	<b>58,4</b>	<b>73,1</b>	<b>80,8</b>	<b>90,2</b>	<b>66,1</b>	<b>95,5</b>	<b>65,2</b>
<b>Total technologies de la productique</b>	<b>79,9</b>	<b>90,1</b>	<b>96,2</b>	<b>99,1</b>	<b>85,2</b>	<b>99,4</b>	<b>84,7</b>
<i>Nombre moyen de technologies productiques par entreprise</i>	<i>3,4</i>	<i>5,3</i>	<i>7,3</i>	<i>9,9</i>	<i>4,6</i>	<i>13,4</i>	<i>4,9</i>

\* GE grandes entreprises

Lecture : 57,7% des entreprises de 20 à 49 salariés ont automatisé leurs fonction fabrication à l'aide d'au moins une des cinq technologies de 14 à 19. Les entreprises de 50 à 99 salariés utilisent en moyenne 5,3 technologies sur les 22 proposées.

(Source : Enquête Automatisation et informatisation industrielle, in SESSI, 1999)

### 2.3.2.2 L'impact des NTIC sur les relations interentreprises

Les NTIC facilitent la mise en œuvre de nouvelles modalités dans les relations que les entreprises entretiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs. Elles rendent possible en particulier une

coordination étroite des flux logistiques amont et aval. Elles facilitent également la communication d'informations sophistiquées (tels que des plans, des modèles...) facilitant la coordination entre les services de production et de conception des entreprises travaillant en réseau.

L'enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation, réalisée en 1997 par le SESSI auprès des entreprises industrielles, révèle un usage somme toute limité de l'EDI par les PMI dans leurs relations avec l'extérieur. Par exemple, seulement 15,5% des PMI pratiquent l'EDI entre leurs services de gestion et les entreprises clientes, alors que cette proportion atteint 52,6% dans les grandes entreprises. Ce sont de nouveau les petites PMI qui sont responsables de cette situation, les PMI de plus de 250 salariés affichant des taux d'usage de l'EDI proches de ceux des grandes firmes. Enfin, l'usage de l'EDI est plus répandu parmi les PMI filiales de groupes que parmi les PMI indépendantes.

### Transferts de données par l'intermédiaire d'une interface informatique

en % du nombre d'entreprises industrielles

	Nombre de salariés				PMI	GE*	Total
	20-49	50-99	100-249	250-499			
<b>EDI au sein de l'entreprise</b>							
Au sein des services de gestion (achat, vente, marketing, publicité)	32,6	49,2	66,2	80,8	43,3	89,6	44,6
Entre gestion et services de production (méthodes, gestion de production, fabrication...)	22,5	35,3	51,3	63,9	31,4	81,0	32,6
Au sein des services de production ou entre unités de fabrication	13,7	26,1	36,4	50,0	21,4	72,0	22,9
Entre services de conception (recherche, études, création) et production	12,3	18,7	31,5	40,4	17,8	55,4	19,0
<b>EDI avec l'extérieur</b>							
Entre gestion et entreprises clientes	9,3	17,8	28,7	42,1	15,5	52,6	16,6
Entre gestion et organismes sociaux, pouvoirs publics	9,2	15,0	25,0	29,8	13,7	31,4	14,5
Entre gestion et fournisseurs, sous-traitants ou prestataires de services	10,2	13,4	18,0	29,6	13,0	42,8	14,2
Entre production et entreprises clientes	8,3	12,4	13,0	20,6	10,4	28,4	10,9
Entre services de conception et fournisseurs, sous-traitants ou prestataires de services	8,2	8,9	13,1	20,1	9,7	32,3	10,4
Entre production et fournisseurs, sous-traitants ou prestataires de services	7,1	7,7	11,5	13,8	8,2	28,2	8,9
<i>Au moins un type de transferts de données informatiques</i>	47,5	66,3	81,2	92,7	58,5	96,7	59,5
<i>Nombre moyen de transferts</i>	2,8	3,1	3,6	4,2	3,2	5,3	3,3

\* GE grandes entreprises

(Source : Enquête Changements organisationnels et Informatisation, in SESSI, 1999)

Internet apparaît aujourd'hui comme un moyen plus simple et beaucoup moins coûteux de pratiquer "l'EDI", qui se révèle donc particulièrement adapté à la population des petites entreprises. En 1997, seulement 26,6% des PMI étaient connectées à Internet, avec un important contraste entre les petites

(19,2% chez les 20 à 49 salariés) et les grandes (61,5% chez les 250 à 499 salariés). Elles n'étaient que 11,8% à utiliser Internet pour la diffusion d'information (pages web en particulier). Ces chiffres ont très certainement sensiblement augmenté depuis. Une enquête réalisée en 1999 par UFB-Locabail sur un petit échantillon d'entreprises de 6 à 200 salariés, tous secteurs confondus, révèle que 40% des entreprises sont connectées à Internet et que 28% ont leur propre site web. Ces chiffres sont, une nouvelle fois, très nettement croissants avec la taille des entreprises, et c'est dans les secteurs industriels, du commerce de gros et des services qu'on trouve les scores les plus élevés (l'usage d'Internet est en revanche particulièrement sous-développé dans le BTP).

Outre la facilitation des transactions avec les fournisseurs et les clients, Internet offre de remarquables potentialités aux petites entreprises :

- un formidable levier de prospection commerciale. La création d'un site web peut permettre de réduire considérablement le budget commercial, en augmentant l'efficacité de la force de vente, en réduisant les coûts de confection de catalogues (en particulier lorsqu'ils doivent être publiés dans différentes langues), en améliorant l'efficacité du service après-vente... Internet constitue également un vecteur d'accès aux appels d'offres ;
- améliorer l'efficacité des achats, par la découverte de nouveaux fournisseurs, par la facilitation de la comparaison de leurs offres... ;
- faciliter la conclusion de partenariats par une identification plus aisée des partenaires potentiels sans subir la contrainte de la proximité physique.

Toutefois, la mise en œuvre de nouvelles modalités dans les relations amont-aval ne peut se réduire à l'établissement d'une connexion informatique. Elle implique un ajustement organisationnel vis-à-vis des autres membres du réseau.

°

°      °

La place prédominante occupée par la technologie dans le fonctionnement contemporain de l'économie est favorable au développement d'une population instable de petites entreprises innovantes. La plupart des start-up ont vocation à croître rapidement (souvent par intégration à un groupe) ou à disparaître. Toutefois, les nouvelles opportunités de marché que fait naître de manière continue le progrès technique assurent le renouvellement permanent de cette population d'entreprises.

La diffusion tous azimuts des TIC donne aux petites entreprises l'opportunité d'accéder à des instruments de gestion et à des outils de production jusque-là réservés aux grandes firmes. Elles

bénéficient de nouveaux leviers de productivité et de qualité et disposent ainsi des moyens de réduire le handicap de coût qui les pénalise traditionnellement face à leurs concurrents de grande dimension. Toutefois, en conférant une plus grande flexibilité aux grandes entreprises, les TIC tendent à affaiblir l'un des principaux avantages comparatifs attribués traditionnellement aux petites entreprises.

La généralisation de l'usage des TIC ainsi, plus fondamentalement, que le basculement dans une économie fondée sur la connaissance, imposent de nouveaux critères de compétitivité qui appellent de nouvelles formes organisationnelles et la mise en œuvre de nouveaux mécanismes de coordination avec les partenaires de l'entreprise.

## **2.4 Les tendances dans les grandes entreprises**

---

Les grandes entreprises ont été particulièrement ébranlées par les mutations intervenues dans leur environnement économique. Elles sont engagées, depuis une vingtaine d'années, dans un important effort d'adaptation qui affecte les différents aspects de leur organisation. Beaucoup de TPE et de PME écoulent tout ou partie de leur production auprès d'une clientèle de grandes entreprises. Nombre d'entre elles travaillent en sous-traitance<sup>57</sup>. Les grandes entreprises ont recours de manière croissante à la sous-traitance. En 1997, plus de 97% des grandes firmes industrielles confiaient des travaux en sous-traitance pour un montant équivalent à 10,3% de leur chiffre d'affaires<sup>58</sup>. La sous-traitance confiée par les grandes entreprises concerne tant des activités industrielles (58%) que des achats de services (informatique, recherche, études, conseil juridique, maintenance...). Les restructurations et les nouvelles stratégies mises en œuvre dans ces grandes entreprises comportent nécessairement d'importantes conséquences sur les critères de compétitivité qui s'imposent aux petites entreprises qui travaillent avec elles.

Nous avons choisi de nous concentrer sur trois aspects des stratégies d'adaptation des grandes firmes, qui nous paraissent les plus lourds de conséquences pour les petites entreprises. Il va de soi que derrière chacune des grandes tendances analysées, il subsiste une importante diversité de situations et de trajectoires au sein de la population des grandes firmes dont les paragraphes qui suivent ne rendent qu'imparfaitement compte.

---

<sup>57</sup> Selon l'EAE, c'est le cas de 58% des PMI de l'industrie française, la sous-traitance reçue représentant globalement 16,3% du chiffre d'affaires total des PMI et 68,5% de celui des PMI sous-traitantes.

<sup>58</sup> Source : EAE.

### **2.4.1 La poursuite du mouvement de globalisation**

Evoquer la mondialisation comme élément majeur de mutation de l'environnement des entreprises est devenu banal. Il n'en demeure pas moins que le mouvement général de décloisonnement des marchés nationaux (baisse des coûts de communication, réduction des obstacles douaniers et administratifs aux échanges, convergence des normes de consommation...) constitue un puissant facteur de bouleversement des équilibres antérieurs par le changement d'échelle des marchés et son impact sur les régimes de concurrence. La mondialisation est porteuse de menaces et d'opportunités pour les petites entreprises. Elle s'accompagne d'un renforcement de la pression concurrentielle qui conduit à l'éviction des entreprises sous-efficientes. Elle provoque ainsi un accroissement du niveau de la concentration (il est vrai, sur des marchés pertinents élargis) et autorise une meilleure exploitation des effets de dimension par les plus grandes entreprises. Simultanément, la mondialisation offre des opportunités de développement aux petites entreprises ; en permettant d'agglomérer les marchés nationaux, elle peut rendre viables des stratégies de spécialisation sur des niches très étroites. Toutefois, l'exploitation des potentialités offertes par la mondialisation par les petites entreprises suppose qu'elles parviennent à surmonter leurs handicaps sur le terrain de l'internationalisation : déficit d'information sur les marchés étrangers, manque de familiarité avec les procédures administratives du commerce international, avec la gestion du risque de change, difficultés à connaître les usages commerciaux à l'étranger, insuffisante maîtrise des langues étrangères. La création de la zone euro réduit certaines de ces difficultés.

La mondialisation ne doit pas être appréhendée uniquement sous l'angle de l'intensification des relations économiques internationales : croissance du commerce international, des investissements directs étrangers, des mouvements internationaux de capitaux... En effet, sur le plan des seuls niveaux "d'ouverture" internationale, les grandes nations industrialisées ont déjà connu au cours de leur histoire des épisodes d'internationalisation massive. D'après certains travaux, d'un strict point de vue quantitatif, le degré d'internationalisation des économies industrialisées serait aujourd'hui du même ordre de grandeur qu'à l'aube de la Première Guerre mondiale. Ce qui fait la spécificité de la vague contemporaine d'internationalisation réside dans la profondeur de son impact sur le mode de fonctionnement des marchés et des processus concurrentiels, à travers la diffusion des stratégies "globales" parmi les grandes entreprises. Ainsi est-il sans doute plus adéquat d'adopter le terme de "globalisation" pour désigner la phase contemporaine du processus de mondialisation.

Nous définirons une entreprise comme globale lorsque ses stratégies industrielles et commerciales sont élaborées, et sa compétitivité construite au niveau du monde ou d'une part substantielle de celui-ci. L'organisation globale, qui tend à se généraliser parmi les grandes entreprises depuis le début des

années 1980, s'opposent à l'organisation "multidomestique" adoptée auparavant par les firmes multinationales.

Dans l'organisation multidomestique, la maison mère implante, au sein de chaque marché cible national, une filiale dotée d'une importante autonomie. Le cloisonnement des marchés contraint chaque filiale à développer une offre spécifique adaptée aux caractéristiques du marché visé. Elle est épaulée dans cette tâche par la maison mère qui lui donne accès à des ressources générales, financières, mais aussi technologiques et marketing. Toutefois, chaque filiale – sorte de modèle réduit de la maison mère – est relativement autonome dans la définition de son offre et l'organisation de la production. Finalement, les filiales de firmes étrangères se distinguent assez peu, dans leur mode de fonctionnement, des entreprises nationales de taille comparable. En particulier, elles témoignent le plus souvent d'un certain enracinement dans le système économique du pays d'implantation ; leur quasi-autonomie sur le plan de la gestion opérationnelle leur permet de nouer un réseau étendu de relations marchandes avec des entreprises locales. Nombre de PME françaises ont ainsi pu bénéficier d'importants marchés de sous-traitance.

Le décloisonnement des marchés qui accompagne les progrès de la mondialisation offre l'opportunité aux firmes multinationales de rationaliser leurs implantations étrangères et de penser globalement leur organisation.

L'offre commerciale des filiales converge par unification des gammes de produits. Dès lors, une division du travail peut être organisée entre des filiales qui, jusque-là, n'entretenaient que très peu de relations mutuelles. Là où chaque filiale organisait par elle-même la totalité de la production composant son offre commerciale, se met en place une spécialisation par catégorie de produits ou par segment de processus de production. Cette spécialisation permet de rationaliser la production ; l'élimination des doublons sur l'ensemble des filiales et la concentration de chaque production sur un nombre réduit de sites autorisent une meilleure exploitation du potentiel d'économies d'échelle.

Cette division du travail entre les filiales de la firme multinationale globale s'accompagne de flux importants d'échange, afin d'être en mesure d'offrir sur chaque marché la gamme complète des produits. Ceci explique le rapide développement des échanges intra-groupes, qui représentent près d'un tiers du commerce extérieur de la France.

La coordination de cette division du travail impose une centralisation de la gestion du groupe. Les filiales perdent ainsi une grande part de l'autonomie fonctionnelle dont elles bénéficiaient dans le cadre de l'organisation multidomestique. Les organigrammes des firmes multinationales globales se convertissent aux structures matricielles : les structures centrales sont divisées par activité en "business



divisions" chargées de définir la politique commerciale, industrielle, de recherche... au niveau continental ou planétaire. Les "business managers régionaux" se trouvent alors sous la double autorité des managers de business divisions et des chefs de zones géographiques dont ils relèvent. Ce type de structures organisationnelles réduit la marge de manœuvre dont dispose chaque responsable local : à l'intégration des filiales dans le tissu économique local succède leur imbrication dans une structure interne de groupe dont elles ne constituent qu'un rouage.

La perte d'autonomie des filiales se renforce encore avec la généralisation des "centres de services partagés". Dans l'organisation multidomestique, chaque filiale assurait dans une large mesure ses propres fonctions de support (achats, logistique, comptabilité, finances...), éventuellement épaulée par la maison mère pour les aspects les plus intensifs en coûts fixes (en particulier la R&D de base). Aujourd'hui, ces fonctions de support tendent à être centralisées et organisées en unités opérationnelles autonomes. Responsables devant la maison mère de leurs coûts et de la qualité de leurs prestations, elles peuvent être constituées en centres de profit à part entière et s'ouvrir à une clientèle hors du périmètre du groupe. Au passage, les filiales se voient dépossédées de pans entiers de leur autonomie de décision. C'est sans doute la centralisation de la fonction achats qui comporte les effets directs les plus manifestes sur le tissu des PME. Dans de nombreuses grandes firmes multinationales, le nombre de fournisseurs directs a connu une chute drastique, au profit de grands fournisseurs capables de s'intégrer à l'organisation globale de leurs clients et au détriment des petits fournisseurs locaux. Par exemple, la politique de concentration de l'ensemble des achats au niveau européen, engagée par le groupe de distribution C&A, s'est accompagnée de la réduction du nombre de fournisseurs de 6 000 à 1 600<sup>59</sup>. Afin de mener à bien son "*plan de renaissance*", le constructeur automobile japonais Nissan s'est lancé dans une nouvelle phase de réduction du nombre de ses fournisseurs (de 1 145 à 600 en trois ans)<sup>60</sup>. Le développement du commerce électronique dans le champ des relations interentreprises (rappelons que plus de 80% du montant des transactions effectuées via Internet relèvent du "B to B") est en train de donner un puissant coup d'accélérateur à ce mouvement de centralisation des achats, comme l'illustre la récente mise en place par Ford et General Motors d'un portail d'achat, destiné à être ouvert à d'autres constructeurs automobiles.

---

<sup>59</sup> *Les Echos*, mardi 20 octobre 1998, p. 12.

<sup>60</sup> *Les Echos*, mercredi 9 février 2000, p. 12.

### **2.4.2 L'adoption d'une logique de compétence**

Dans le contexte de ralentissement tendanciel des marchés et d'exacerbation de la concurrence, l'innovation a pris une importance croissante parmi les déterminants de la compétitivité des entreprises. Celles-ci ont dû mettre en œuvre de nouveaux principes organisationnels, plus ou moins en rupture avec le modèle fordien orienté vers l'optimisation du rendement, de manière à soutenir leur capacité d'apprentissage et d'innovation. Les manifestations de ces principes organisationnels cognitifs sont nombreuses et concernent tant l'organisation interne de la firme que ses relations avec son environnement. L'un des dénominateurs communs de ces nouvelles pratiques organisationnelles réside dans l'accroissement de la décentralisation, de manière à accélérer les vitesses de réaction et à laisser plus de champ à l'expression de la créativité individuelle : raccourcissement des lignes hiérarchiques et développement de la "coordination horizontale", recomposition partielle du travail, autonomie accrue des salariés... Des équipes pluridisciplinaires se constituent le temps d'un projet ("ingénierie simultanée") et des dispositifs de formalisation, de stockage et de circulation des connaissances sont élaborés ("knowledge management") Au-delà de chacune de ces manifestations, c'est le fondement même du contenu de l'activité des entreprises qui tend à changer de nature.

Pour assurer leur compétitivité dans cette économie fondée sur la connaissance, les entreprises sont incitées à définir le contenu de leur activité non plus par rapport à des produits (automobile) ou à des techniques de production (décolletage), mais en référence à des blocs de savoirs relativement homogènes auxquels sont arrimées les compétences de l'entreprise (biotechnologies, microélectronique, design de produits de masse...). La maîtrise de compétences fortes sur ces blocs de savoirs autorise l'entreprise à construire un portefeuille d'activités, pouvant comporter des produits en apparence hétérogènes, vendus sur des marchés cloisonnés, faisant appel à des processus de production différents, mais qui réclament un même ensemble de savoirs.

Cette "spécialisation cognitive" est rendue nécessaire par le besoin de concentrer les ressources de la firme sur le développement de compétences appartenant à un champ suffisamment restreint et homogène. Dans un contexte de concurrence par la course technologique, il s'agit d'une condition pour pouvoir prétendre suivre, ou mieux, participer au progrès des connaissances dans ce champ. Ce souci de spécialisation cognitive est à l'origine d'une proportion importante des très nombreuses opérations de restructuration et de recentrage sur le métier principal qui ont été engagées au cours des quinze dernières années par les firmes des pays industrialisés<sup>61</sup>. C'est ainsi qu'un principe de division cognitive

---

<sup>61</sup> Pour la France, voir Derhy [1995].

du travail se substitue progressivement à la logique technicienne de division du travail associée au modèle taylorien-fordien.

Les firmes engagées dans cette logique cognitive externalisent les aspects de leur activité qui ne relèvent pas de leur cœur de compétences. Elles travaillent en réseau avec les entreprises qui disposent des compétences complémentaires.

### **2.4.3 Le fonctionnement en réseau**

L'explosion du nombre d'accords de coopération interentreprise en tout genre (alliances stratégiques, accords de coopération technologique, co-traitance...) constitue l'un des éléments majeurs des mutations intervenues dans l'organisation du système productif depuis une vingtaine d'années. Le modèle de la grande entreprise largement intégrée en amont et en aval fait place à celui de l'entreprise en réseau.

Plusieurs facteurs sont à la base de cette évolution. Le premier réside dans le développement d'une logique de compétence. Comme on vient de le voir, pour rester compétitive dans la course technologique, les entreprises se spécialisent sur des blocs de savoirs homogènes. Or, la production d'un bien réclame le plus souvent le recours à des compétences issues de blocs de savoirs différents. Plus encore, la recherche d'innovation et la volonté d'apporter des solutions globales aux problèmes des clients conduisent de plus en plus souvent à l'hybridation de technologies. Les entreprises sont donc soumises à un paradoxe : le besoin de se spécialiser en termes de compétences afin de maximiser leur capacité d'apprentissage, mais simultanément l'incitation à constituer des offres réclamant pour leur production la combinaison de compétences différentes, qui peuvent être très éloignées dans l'espace des savoirs. La mise en réseau de partenaires maîtrisant des compétences dissemblables mais complémentaires se révèle bien souvent comme la réponse optimale à ce paradoxe.

L'externalisation de pans entiers de l'activité auprès d'entreprises partenaires constitue également une réponse au contexte d'incertitude généralisée auquel le fonctionnement contemporain des marchés expose les acteurs. Cette incertitude découle en premier lieu du poids acquis par la technologie dans les processus concurrentiels. La technologie se développant selon des trajectoires relativement indéterminées *a priori*, les entreprises sont contraintes d'opérer des choix en incertain. De même, la mondialisation accroît l'incertitude sur la composition du champ concurrentiel, en rendant possible l'irruption à tout moment de nouveaux concurrents. Enfin, l'incertitude découle également de l'instabilité de la demande, en quantité comme en qualité. Face à ce contexte, les entreprises ont mis en place des

modèles d'organisation leur conférant une plus grande flexibilité. L'externalisation apparaît comme un moyen d'éviter des engagements irréversibles en faisant porter une part de l'aléa sur des partenaires extérieurs à l'entreprise ; la structure en réseau se révèle plus malléable que la structure intégrée. Ce mouvement d'externalisation, qui s'est d'abord manifesté dans le domaine des activités tertiaires, touche également des activités de production qui pouvaient se trouver au cœur du métier des entreprises. C'est ainsi, par exemple, que le célèbre fabricant américain de jeans, Levi Strauss, a récemment justifié sa décision de procéder à la fermeture de la moitié de ses sites de production en Amérique du Nord au profit de la sous-traitance par le souci de gagner sur les coûts et sur le degré de flexibilité.

Cette vague d'externalisation et de renouvellement des modalités des relations interentreprises s'accompagne d'une redéfinition des attentes des grandes entreprises à l'égard de leurs fournisseurs. Ces attentes portent de moins en moins sur la simple fourniture d'un intrant, mais sur une contribution active à la création de valeur de l'entreprise. Cette contribution peut prendre des formes variées selon les logiques productives poursuivies tant par le client que par le fournisseur ; elles partagent en général d'impliquer l'adhésion à une culture de prestation de service. Le fournisseur s'efforce d'apporter une solution à un problème de son client. Cette logique de solution suppose souvent que le fournisseur soit en mesure d'offrir un bouquet cohérent de biens et services complémentaires et que la spécification de ce bouquet soit définie de manière personnalisée pour chaque client en fonction de la nature de son problème et des solutions concurrentes disponibles sur le marché. On reconnaît ici des évolutions similaires à celles observées sur les marchés de biens de consommation.

Ainsi, si la diffusion des stratégies d'externalisation par les grandes entreprises est incontestablement un facteur favorable au développement des petites entreprises, elle impose à ces dernières une révision profonde de la manière d'appréhender la relation aux clients par le biais d'un objectif de maximisation de la qualité du service.

o

o o

Mises à mal par les mutations de leur environnement économique et social, les grandes entreprises sont engagées depuis une vingtaine d'années dans un processus de restructuration et de mise en œuvre de nouvelles pratiques organisationnelles visant à leur permettre de saisir les opportunités ouvertes par la mondialisation, d'améliorer leur flexibilité et de développer leur capacité d'innovation.

Un aspect fondamental de cette réorganisation des grandes entreprises réside dans la mise en réseau : mise en réseau des filiales dans le cadre d'une division du travail à l'intérieur du groupe, alliances

stratégiques entre grandes firmes, externalisation des fonctions périphériques auprès de fournisseurs-partenaires...

Les attentes des grandes firmes à l'égard de leurs fournisseurs en sortent modifiées. Les achats se concentrent auprès d'un nombre de plus en plus réduits de fournisseurs importants, capables de suivre leur client à l'international, d'apporter une capacité d'innovation reconnue, et de s'articuler à son modèle organisationnel. Beaucoup de petites entreprises perdent (ou risquent de perdre) des marchés importants et se trouvent reléguées au statut de fournisseur du fournisseur...

Au final, si les nouvelles pratiques dans les grandes entreprises peuvent constituer des opportunités pour les petites structures (externalisation), ces dernières, pour les saisir, doivent adopter des modes de fonctionnement conformes aux attentes de leurs puissants clients.

## **2.5 De nouvelles pratiques sociales**

---

D'importantes transformations sociales sont intervenues simultanément aux changements économiques, dont elles sont sans doute à la fois une cause et un effet. La tendance la plus générale réside sans doute dans le recul des logiques de masse dans les pratiques sociales (mode de vie, consommation, travail...) au profit d'une diversité croissante et d'une montée de l'individualisme. Les conséquences de cette évolution sont particulièrement sensibles dans la sphère des relations de travail. Elles sont également un facteur qui encourage le développement du "tiers-secteur".

### **2.5.1 D'une société de classes à une société de personnes**

L'affaiblissement de l'influence exercée par les grandes institutions que sont la religion, les idéologies, les partis politiques, etc., s'accompagne de la perte de pertinence de la notion de classe sociale pour rendre compte des comportements et des opinions. A la macro-segmentation de la société s'est progressivement substituée une micro-segmentation complexe, résultant du mouvement d'intégration des individus dans un grand nombre de petits univers sociaux. *"Les associations témoignent d'une forte vitalité. La parentèle, malgré la crise de l'institution matrimoniale, reste un cadre d'échanges formels ou informels, instrumentaux ou expressifs, privilégié. La décentralisation a permis ou accompagné le renforcement de l'identification à la région ou à la commune"* (Michel Forsé [1998a, p. 92]). Le monde du travail lui-même perd en partie sa contribution à l'homogénéité du processus de socialisation : affaiblissement des cultures de métiers, diversité des statuts d'emplois, développement de l'activité à temps partiel, flexibilisation de la durée du travail... Les mutations intervenues dans le monde du travail contribuent à l'hétérogénéité croissante des rythmes sociaux. Cela se traduit à la fois par un

approfondissement des inégalités dans la quantité de temps disponible (qui se trouve renforcée par l'augmentation du nombre des retraités), et par de très fortes inégalités dans la capacité des individus à maîtriser leur temps.

Deux grands facteurs ont encouragé ce mouvement de "démassification" des pratiques sociales et d'évolution des aspirations individuelles : la progression du niveau de vie et celle du niveau d'éducation. Les besoins de base (physiologiques, sécuritaires...) sont aujourd'hui dans l'ensemble très largement couverts, et les individus sont de plus en plus en position de rechercher la satisfaction de "besoins supérieurs", nécessairement plus subjectifs et davantage tournés vers la personne. L'élévation du niveau d'instruction<sup>62</sup> conduit souvent au rejet des situations dans lesquelles l'individu (consommateur, travailleur, citoyen) est réduit au statut d'élément passif et interchangeable d'une masse homogène et dépersonnalisée, et à la revendication de plus d'autonomie et de responsabilités (en particulier dans le domaine du travail).

Cette micro-différenciation des modes de vie, des comportements, des opinions, s'illustre dans le domaine de la consommation, comme on l'a vu, par une demande de "personnalisation". Les stratégies de segmentation marketing fondées sur les critères socio-démographiques usuels ont beaucoup perdu de leur pertinence ; le comportement de chaque consommateur se laisse de moins en moins facilement enfermé dans une "case" prédéfinie à partir de critères simples (tels que la catégorie socioprofessionnelle ou l'âge). Pour les acteurs de l'offre, répondre à l'individualisation de la consommation consiste de plus en plus à s'adresser directement à la personne, en tant qu'être unique à la recherche de solutions spécifiques. Il va de soi que cette nouvelle approche de l'élaboration des produits, de la communication, de la relation aux clients, ne s'impose pas sans poser d'importantes difficultés aux modes d'organisation fordien, fondés sur la production en grande série de produits standards pour une clientèle indifférenciée.

Le déclin des macro-institutions a également pour conséquence de transférer aux individus un nombre croissant de responsabilités initialement portées par la collectivité : assurance santé complémentaire, épargne retraite, formation individuelle... Générateur d'un stress croissant, d'un besoin de "rassurance", cette évolution est favorable à la diffusion de l'esprit entrepreneurial (R. Rochefort évoque l'émergence d'un "consommateur entrepreneur"). Ainsi, de plus en plus de chômeurs se lancent dans la création d'entreprise : devant la difficulté de trouver un emploi et le développement de la précarité, la création d'entreprise apparaît comme une manière de garder la maîtrise de son destin. Ainsi les chômeurs ont-

---

<sup>62</sup> Seuls 30% des personnes de la génération de 1932 ont prolongé leurs études au-delà de 16 ans, contre 90% pour la génération née en 1962 (Mucchielli [1998, p. 305]).

ils été à l'origine de plus de la moitié des entreprises créées en 1998 (20% en 1989), et 40% de ces chômeurs créateurs étaient des chômeurs de longue durée ou des allocataires du RMI. Notons cependant que, ramené au nombre total de demandeurs d'emplois, la création d'entreprise n'apparaît que comme une forme marginale de retour au travail. Cette diffusion de l'esprit entrepreneurial est aussi à l'origine de la création et du développement de nouvelles organisations sociales, fondées sur des valeurs de décentralisation, de proximité et de solidarité qui viennent nourrir la formation d'un "tiers-secteur", hybride entre les sphères publiques et privées.

Au total, si l'on en juge par les résultats de sondages publiés par la presse, l'esprit d'entreprise se développe en France. Selon l'IFOP, fin 1999, 32% des Français de plus de 18 ans s'accordent à considérer que "créer son entreprise ou se mettre à son compte à un moment ou à un autre" est préférable à "entrer dans une grande entreprise et y faire l'ensemble de sa carrière" (30%). Le même sondage indique que 29% des personnes interrogées ont "envie de créer leur propre entreprise ou de se mettre à leur compte" (15% "certainement", 14% "probablement"). Ces chiffres seraient en progression sensible par rapport à la vague d'enquêtes réalisées en 1992. Pourtant, le nombre de créations d'entreprise a clairement été orienté à la baisse au cours de la seconde moitié des années 90 ! D'où la conclusion de certains analystes que les obstacles à la création sont encore trop nombreux. Et de citer : le besoin d'un minimum de sécurité en termes de couverture sociale au cours de la préparation du projet et en cas d'échec ; la lourdeur des formalités administratives et, surtout, la complexité du dispositif d'aide ; le besoin de structures de conseil et d'accompagnement qui aident le créateur à mûrir son projet, à engager la création et à faire face aux nombreuses difficultés rencontrées au cours des premières années ; la difficulté à accéder au financement extérieur, la lourdeur des charges sociales... Un certain nombre de ces préconisations ont été reprises dans le cadre des mesures annoncées par le gouvernement à l'occasion des assises de la création d'entreprise qui se sont tenues en avril 2000.

### **2.5.2 L'éclatement du statut de salarié**

L'évolution des valeurs s'est combinée à un certain nombre de forces économiques pour conduire à une profonde restructuration des modes d'organisation du travail et, plus généralement, des modalités du rapport salarial issues du fordisme. Le statut du travailleur salarié hérité des Trente Glorieuses est en train de voler en éclats. Au modèle de l'emploi à temps plein, stable, dans une même entreprise sur une longue durée, associé à une rémunération définie par la position du poste dans une grille et à une protection sociale très complète, se substitue une grande diversité de situations individuelles. Les origines de ces mutations sont multiples et découlent pour une large part des tendances qui ont été

analysées tout au long de ce chapitre : transformation des modèles de consommation vers la personnalisation, engendrant une versatilité accrue de la demande ; diffusion des technologies de l'information et impact sur le fonctionnement interne des firmes et leurs relations avec les partenaires extérieurs ; basculement dans une économie fondée sur la connaissance dans laquelle les compétences deviennent l'ingrédient essentiel de la compétitivité des entreprises ; mondialisation des marchés et exacerbation de la concurrence... Il faut également évoquer les limites sociales sur lesquelles a fini par buter l'organisation du travail de type fordien face à des salariés revendiquant une reconnaissance individuelle, des tâches en rapport avec un niveau d'éducation en élévation et, plus généralement, l'exercice d'une activité professionnelle concourant à la réalisation personnelle<sup>63</sup>. Toutes ces évolutions sont intervenues dans un contexte de chômage de masse, provoquant d'une part la dégradation du pouvoir de négociation des salariés, et d'autre part la déstabilisation des dispositifs de protection sociale.

L'évolution du statut salarial et, plus généralement, de l'organisation du travail dans les entreprises, comporte de multiples facettes. Il n'est pas dans le propos de ce chapitre de se livrer à une analyse exhaustive. Nous privilégierons les aspects de cette évolution qui ont l'impact le plus direct sur le potentiel de développement et la place des petites entreprises et de l'entrepreneuriat dans le système économique.

Il est banal de rappeler le développement des formes de salariat s'écartant du modèle fordiste : contrats à durée déterminée, temps partiel contraint, travail intérimaire, contrats dérogatoires (CES, emplois jeunes...). Corrélativement, la durée moyenne d'occupation d'un emploi se réduit, alors même que l'intensité des recompositions sectorielles du tissu économique provoque d'importants transferts d'emplois. Chaque travailleur est appelé à connaître au cours de sa vie professionnelle une succession d'épisodes l'acculant à changer d'employeur, de métier et de statut. La montée de l'emploi à temps partiel constitue l'une des manifestations de cette transformation du rapport salarial. Selon l'INSEE, le travail à temps partiel concernait 17,1% des salariés en 1998, contre 12,5% en 1992. Il touche beaucoup plus les femmes (31,6%) que les hommes (5,6%). Le contexte de reprise économique encourage l'expansion du travail temporaire (+26,6% en 1997, + 11% au premier semestre 1999). Sensiblement moins répandue, le développement de la multiactivité constitue une évolution significative des transformations du travail ; en 1999, elle concernait 3,01% des salariés du secteur privé (proportion de multiactifs pondérée par la durée d'activité). Elle est particulièrement développée dans le secteur

---

<sup>63</sup> Cette évolution du rapport au travail explique sans doute pour une bonne part la situation de pénurie de main-d'œuvre dont souffrent actuellement – dans un contexte qui continue pourtant d'être marqué par un chômage de masse – un certain nombre de secteurs considérés comme peu attractifs (hôtellerie, restauration, bâtiment...).



des services. Pour beaucoup de salariés, cette flexibilisation du travail est subie ; pour d'autres (sans doute, les plus qualifiés), elle offre l'opportunité de satisfaire les aspirations à l'autonomie, d'exercer un plus grand contrôle sur son temps, sur l'organisation de sa vie, sur la construction d'une stratégie professionnelle... L'éclatement du statut salarial issu du fordisme crée ainsi une gradation de plus en plus fine de situations entre les deux pôles que constituaient traditionnellement la situation de salarié et celle de chef d'entreprise. Le basculement dans l'entrepreneuriat d'individus désireux d'échapper au poids des hiérarchies et à la recherche de l'épanouissement personnel dans l'exercice d'une activité professionnelle autonome s'en trouve facilité. Nous avons constaté au cours du chapitre précédent que la part du travail indépendant dans la population active n'a pas connu le rapide développement que certaines analyses mettent en avant, et le taux de salarisation est toujours en progression. En revanche, la composition du travail indépendant se modifie fortement : celui-ci connaît une croissance remarquable dans le secteur des services alors qu'il diminue de manière régulière dans l'agriculture et le commerce de détail. Cette croissance circonscrite du travail indépendant peut s'interpréter comme une manifestation supplémentaire des stratégies de recherche de flexibilité par externalisation qui se mettent en place dans les entreprises. Ce sont souvent les activités les plus banalisées, requérant peu de qualification, qui se trouvent externalisées auprès de micro-entreprises mises régulièrement en concurrence. *"Le travail indépendant apparaît alors comme une forme, éventuellement frauduleuse, de déréglementation, un simple moyen pour l'utilisateur de cette main-d'œuvre indépendante d'échapper aux contraintes qui pèsent sur les entreprises concurrentes (notamment en matière de financement de la protection sociale)"*<sup>64</sup>. Les travailleurs indépendants sont d'ailleurs souvent soumis à des conditions de travail très difficiles, qui seraient difficilement acceptées par des salariés. C'est ce qui transparaît de l'enquête "Emploi" de l'INSEE<sup>65</sup> qui révèle un temps de travail sensiblement plus important chez les indépendants que chez les salariés. En 1999, la durée hebdomadaire moyenne de travail des indépendants s'est élevée à 51 heures, contre un peu plus de 40 heures pour les salariés (et 45 heures pour les cadres). Mais, plus encore que par la durée, c'est par la variabilité que le travail des indépendants se distingue du travail des salariés. La même enquête indique que 54% des indépendants (hors aides familiaux) déclarent des horaires de travail variables d'un jour à l'autre ou alternants, contre seulement 36% pour les salariés (40% pour les cadres). Ils sont également très nombreux (y compris parmi les artisans, les professions libérales et les chefs d'entreprise de 10 salariés ou plus) à travailler le week-end. Ainsi, dans certaines situations, le travail indépendant est assimilable

---

<sup>64</sup> Supiot [1999], p. 29-31.

<sup>65</sup> Voir Missègue [2000].

à une forme d'auto-exploitation. C'est précisément ce qui permet à un certain nombre de très petites entreprises de survivre sur des marchés très concurrentiels<sup>66</sup>.

Mais le recours au travail indépendant peut également constituer un prolongement de la tendance à la restructuration de l'organisation des entreprises en faveur de structures beaucoup plus légères, disposant d'une forte autonomie et travaillant en réseau. Le recours au travail indépendant permet alors d'accéder à la créativité et aux compétences spécifiques d'individus généralement hautement qualifiés et offrant à leurs clients une importante flexibilité. La création de micro-entreprises se trouve ainsi à la fois tirée par l'aspiration croissante d'une fraction de la population à une activité professionnelle autonome et responsable et poussée par des stratégies d'entreprises visant à exploiter de nouveaux gisements de flexibilité et de réduction des coûts<sup>67</sup>.

En tout état de cause, le développement de l'auto-emploi (que ce soit sous le statut de travailleur indépendant ou dans le cadre d'une micro-entreprise) pose le problème de l'adaptation du cadre juridique du travail et de la protection sociale, en particulier lorsqu'il est accompagné d'une situation de subordination ou de dépendance vis-à-vis d'un "client" principal. Le débat qui s'ouvre à cette occasion dans de nombreux pays industrialisés (et dont le rapport Supiot pour la Commission européenne constitue un précieux reflet) s'étend progressivement à la notion d'entreprise dépendante, c'est-à-dire la myriade de petites entreprises nées des stratégies d'externalisation des grandes firmes et qui se trouvent très souvent en situation d'extrême dépendance à l'égard d'un très petit nombre de donneurs d'ordres. La tendance pour les individus à vivre une alternance de statuts (périodes d'emploi, de non-emploi, de formation, statuts de salarié, de travailleur indépendant, de chef d'entreprise...) impose également une révision du droit de la protection sociale. L'idée d'un "contrat d'activité"<sup>68</sup>, consistant à concilier la mobilité professionnelle avec la garantie de revenu et de protection sociale, fait progressivement son chemin. Des aménagements dans ce sens du droit de la protection sociale auraient vraisemblablement des effets très favorables sur la création de micro-entreprises.

---

<sup>66</sup> Dans les secteurs les plus difficiles du commerce de détail (alimentation générale de centre-ville, petites et moyennes surfaces spécialisées en ville moyenne...), le recours à l'entrepreneuriat s'est imposé comme quasiment la seule forme organisationnelle viable, engageant les entreprises intégrées à substituer à leur parc de magasins en propre un réseau de points de vente indépendants (franchise, affiliation, chaîne volontaire...).

<sup>67</sup> Le recours aux prestations de micro-entreprises en lieu et place de travail salarié peut effectivement constituer un potentiel de réduction de coût considérable : auto-exploitation du travailleur indépendant, moindre coût de la protection sociale comparativement aux salariés "à statut", économie sur les coûts immobiliers...

<sup>68</sup> proposée par le groupe de travail sur "le travail et l'emploi à l'horizon 2015", réuni par le Commissariat Général au Plan et présidé par Jean Boissonnat.

La transformation du rapport salarial n'est pas seulement favorable à l'initiative individuelle et à l'essor du tissu de petites entreprises ; elle modifie également les modalités de l'accès des petites entreprises au marché du travail. Si l'ensemble des entreprises profite du surcroît de flexibilité du marché du travail, le bénéfice est sans doute plus grand encore pour les plus petites, qui sont exposées aux problèmes d'indivisibilités. Un accroissement de 20 % de l'activité d'une entreprise moyenne ou grande est absorbé sans difficulté par une augmentation (sans doute moins que proportionnelle) de ses effectifs. Faire face une croissance d'activité du même ordre dans une entreprise de deux personnes est autrement plus problématique, le recrutement d'une personne supplémentaire générant une surcapacité dans l'entreprise. Le problème est encore plus aigu lorsque l'on considère les besoins en qualifications spécifiques ou les contraintes issues d'une activité saisonnière. La flexibilité accrue du marché du travail est donc de nature à faciliter la gestion de ces indivisibilités dans les petites entreprises. On relève des expériences intéressantes de mutualisation de la main-d'œuvre par des groupements d'entreprises situées sur un même territoire et exprimant les mêmes besoins. Outre que la formule du groupement d'employeurs peut constituer une première étape à la mise en réseau d'entreprises complémentaires, elle permet de concilier la flexibilité pour les firmes avec un minimum de sécurité et de stabilité pour les travailleurs : employés par le groupement d'employeurs, ceux-ci bénéficient généralement d'une couverture sociale complète et, souvent, d'un accès à la formation. Le phénomène est encore anecdotique. Apparue dans l'agriculture (qui compte aujourd'hui environ 2 500 groupements d'employeurs rassemblant quelque 8 500 salariés), la formule n'est encore que faiblement répandue en dehors de ce secteur. Les estimations les plus optimistes font état, début 2000, de 400 groupements d'employeurs non agricoles pour un millier d'emplois équivalent temps-plein<sup>69</sup>. Le rythme de création s'établirait cependant autour de 20 à 30 groupements par mois. La Commission européenne cherche à favoriser ce type d'initiative.

### **2.5.3 Le développement du "tiers-secteur"**

Nous avons relevé dans les tendances de la consommation l'essor de la demande de services. La saturation des besoins primaires, conjuguée aux exigences associées aux nouveaux modes de vie, révèle une demande forte de services aux ménages, traditionnellement produits dans la sphère domestique. Ces services, qui consistent pour l'essentiel en prestations humaines et qui reposent sur des relations interpersonnelles fortes, sont pour l'instant mal pris en charge par le secteur marchand. Ils constituent le terrain privilégié de ce que d'aucuns désignent sous le terme de "tiers-secteur". Composé

---

<sup>69</sup> Source : YM Conseil.

d'associations, de structures mutualistes, d'organisations non gouvernementales, d'entreprises d'insertion..., le tiers-secteur constitue une expression de la montée de la volonté de prise en charge par les acteurs eux-mêmes de besoins que le secteur privé comme le secteur public ne satisfont pas ou mal et qu'il est de plus en plus difficile de satisfaire de manière individuelle dans la sphère domestique. Ce tiers-secteur se situe à la frontière du marchand et du non-marchand : il répond certes à une demande sociale (quelquefois par la vente de prestations), mais obéit généralement à une rationalité très éloignée de la maximisation du profit et est marqué par des modes d'organisation spécifiques (démocratie interne, logique d'usager plus que de client). Il s'appuie sur un réseau dense d'individus disposés à offrir du temps, de l'énergie et des compétences pour servir une cause ou une passion, ou tout simplement pour renouer le "lien social". L'accroissement du temps libre est favorable à l'essor de ce réseau<sup>70</sup>. Les responsables de ces structures présentent souvent nombre de points communs avec la figure emblématique de l'entrepreneur, et le dynamisme que connaît ce secteur, la créativité dont il fait preuve pour élaborer de nouveaux modèles, vaincre des résistances, communiquer un idéal, peuvent être rattachés à la diffusion d'une culture entrepreneuriale (au sens de culture d'initiative).

Les enquêtes du CRÉDOC révèlent que le rythme annuel de création d'associations a plus que doublé depuis les années 1970. Le nombre d'associations progresse beaucoup plus vite que le nombre d'adhérents, ce qui constitue une nouvelle manifestation des logiques de fractionnement à l'œuvre dans la société. Le secteur associatif acquiert un véritable poids économique : les 730 000 associations recensées en France emploient 1,2 million de salariés, soit 4,5% de la population active. Près de 40% de ces emplois sont concentrés dans le domaine des services sociaux et c'est également dans ce domaine que la progression des effectifs est la plus marquée. Fortement soutenu sur le plan financier par l'Etat et les collectivités locales<sup>71</sup>, le tiers-secteur bénéficie du mouvement de décentralisation et de désengagement de l'Etat de la prise en charge directe d'un certain nombre de missions d'intérêt collectif. Il est de plus en plus perçu comme pouvant constituer une charnière entre l'Etat et les entreprises dans la satisfaction de la demande sociale. Il est l'objet d'initiatives convergentes visant à le structurer, à le mettre en situation de répondre de manière efficace et adaptée à la demande.

Composé de petites structures, le tiers-secteur constitue une voie originale de développement des petites unités dans le tissu économique et social et d'expression des énergies entrepreneuriales. La

---

<sup>70</sup> Le vieillissement de la population devrait constituer un puissant stimulant à la croissance du tiers-secteur, d'une part en favorisant l'expression de nouvelles demandes et, d'autre part, en mettant à sa disposition un nombre croissant de bénévoles en bonne santé et très qualifiés.

<sup>71</sup> L'Etat, les collectivités locales et les remboursements de la sécurité sociale seraient à l'origine de 60% du financement des associations (Forsé [1998b]).

progression des préoccupations de développement des territoires fondé sur la mobilisation des énergies locales est de nature à promouvoir l'essor de ces petites structures et à les intégrer de manière plus organique au tissu économique local.



Les modèles sociaux associés au fordisme, fondés sur la centralisation et les logiques de classes, cèdent progressivement la place à des modèles beaucoup plus diversifiés qui mettent en avant la personnalisation ainsi que l'autonomie et la responsabilité individuelle. Cette tendance lourde se trouve tirée par l'évolution des aspirations individuelles vers plus d'autonomie et de réalisation personnelle ; elle est également poussée par la désagrégation du rapport salarial fordien qui s'accompagne du développement d'une grande diversité de formes d'emploi et de relations de travail engageant à la responsabilité individuelle et favorable à la flexibilité. Ces transformations sociétales, à défaut d'induire la fin du salariat, sont favorables au développement de l'entrepreneuriat :

- elles sont à la base du développement du travail indépendant et des micro-entreprises, à la fois par la stimulation des vocations (recherche d'indépendance) et par la création de conditions économiques favorables à la viabilité des micro-structures (tertiairisation, stratégies d'externalisation, fonctionnement en réseau...);
- elles s'accompagnent de la revendication de relations de travail respectueuses de la spécificité individuelle et favorables à l'épanouissement personnel. La recherche par les entreprises de plus de productivité, de flexibilité et de créativité de la part de leurs salariés impose une révision des principes organisationnels tayloriens-fordiens, permettant notamment d'obtenir l'engagement du personnel. Les nouvelles structures organisationnelles, en accordant davantage d'autonomie et de responsabilités à chaque niveau hiérarchique, encouragent l'expression des comportements entrepreneuriaux de la part des salariés ;
- elles stimulent l'expérimentation de nouvelles formes d'organisation – réunies sous le terme de "tiers-secteur" – susceptibles d'apporter des réponses à des demandes mal satisfaites par les formes organisationnelles dominantes.

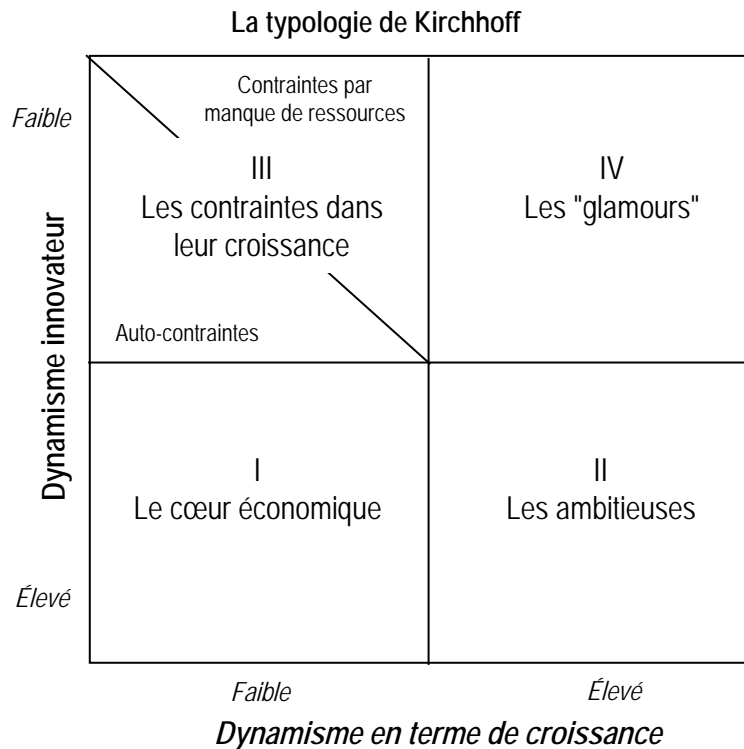
## 2.6 Conclusion

---

L'environnement des entreprises a connu de très importantes transformations. Les périodes de changement rapide et profond sont des périodes d'ouverture, durant lesquelles la modification des règles du jeu concurrentiel remet en cause les positions établies et ouvre des opportunités aux acteurs porteurs de nouveautés. Parce qu'elles partent souvent de rien, parce qu'elles sont moins contraintes par le poids de leur histoire et de leurs structures, sans doute aussi parce qu'elles ont moins à perdre dans le changement, les petites entreprises peuvent se saisir avec plus de célérité que les grandes des nouvelles opportunités qui naissent de ces transformations. Toutefois, la vitesse, la créativité, l'enthousiasme ne sont pas tout : la compétitivité à long terme est aussi une question de ressources, que les grandes entreprises sont souvent plus à même de réunir. Ainsi, chacune des grandes tendances que nous avons analysées ici est à la fois porteuse d'opportunités et de menaces pour les petites entreprises. Il est difficile d'estimer de manière précise un quelconque effet net. Cette difficulté tient pour partie à l'hétérogénéité de ce que nous englobons derrière l'expression "petites entreprises" ou "entreprises entrepreneuriales". Incontestablement, les grandes tendances que nous venons d'identifier ont le plus souvent un impact très différencié sur les entreprises entrepreneuriales selon qu'elles sont "routinières" ou "révolutionnaires"<sup>72</sup> Une meilleure appréhension des dynamiques à l'œuvre (et dans l'optique de la réflexion prospective qui sera menée au cours de la prochaine partie) engage à préciser quelque peu le contenu de cet ensemble. Nous allons pour cela nous aider de la typologie proposée par B. Kirchoff [1994]. Cette typologie est construite à partir du croisement de deux dimensions : le dynamisme innovateur de l'entreprise et son dynamisme en termes de croissance. Kirchoff identifie ainsi quatre groupes d'entreprises entrepreneuriales.

---

<sup>72</sup> Pour reprendre la distinction proposée par Boutillier et Uzunidis [1999, p. 124 et suiv.].



(Source : Kirchhoff [1994], p.69)

- Le "cœur économique" est constitué de la grande masse des petites entreprises, caractérisées à la fois par une faible activité innovatrice et une faible croissance. La plupart de ces entreprises naissent petites et le demeurent. On les trouve principalement dans le commerce et les services aux ménages, mais aussi dans certaines activités industrielles (sous-traitance, réparation, artisanat). Les patrons de ces entreprises, souvent peu formés, recherchent généralement moins la croissance et le profit maximum que d'assurer la pérennité de leur affaire, tout en dégagant un revenu satisfaisant. Les flux de créations-disparitions sont importants : les entreprises pérennes cumulent un positionnement les abritant de la concurrence des grandes entreprises (niche, qualité du service, emplacement de qualité...) et des capacités manageriales qui assurent la qualité de la relation avec les clients et le respect des équilibres de gestion.
- Les "ambitieuses" sont peu innovantes mais candidates à une forte croissance. Ces entreprises naissent généralement d'une innovation : un nouveau produit, un concept original... Lorsque cette innovation est pertinente, elle assure la croissance rapide de l'entreprise pendant plusieurs années, sans transformation majeure de l'innovation initiale. Kirchhoff évoque MacDonald ou Wal-Mart comme exemples d'entreprises "ambitieuses". Les patrons de ces entreprises aspirent au succès et disposent des qualités manageriales nécessaires à la montée en régime de leur affaire, à la gestion des crises de croissance, aux adaptations nécessaires du concept sans remise en cause de ses fondements...

- Les "contraintes dans leur croissance" sont des petites entreprises innovantes mais qui manquent de ressources pour assurer leur croissance. Il peut s'agir bien sûr des ressources financières, mais aussi des difficultés à recruter la main-d'œuvre disposant des qualifications requises (cas des petites entreprises localisées sur des territoires à faible densité économique). Les obstacles à la croissance peuvent également résider dans la personne même de l'entrepreneur : prédominance d'une culture technique, favorable à l'innovation mais nuisible au développement commercial, souci d'autonomie et d'indépendance financière...
- Les "glamours" cumulent un fort dynamisme à l'innovation et une forte croissance. C'est l'archétype de la start-up : capacité à renouveler régulièrement son offre par une très importante créativité, succès commercial transformé en croissance économique. Les entrepreneurs à la tête de ces entreprises cumulent créativité, volonté de développement, capacité à gérer la croissance... La pérennité de ces entreprises repose sur un subtil équilibre entre les forces internes, la réaction du marché, le soutien des partenaires (notamment financier) : lorsque toutes les conditions sont réunies, le succès peut être spectaculaire ; mais les retournements le sont tout autant...

Les grandes tendances analysées dans ce chapitre n'affectent pas de la même manière ces différentes catégories d'entreprises entrepreneuriales. Par exemple, certaines tendances de la consommation sont favorables aux petites entreprises du "cœur économique", alors que les tendances de la distribution leur sont nuisibles et ouvrent des opportunités aux "ambitieuses". Le basculement dans une économie fondée sur la connaissance est favorable à la multiplication des "glamours"... De manière générale, les modes de fonctionnement actuels du système économique et social semblent globalement faire porter des menaces sur les petites entreprises du "cœur économique", alors qu'ils offrent d'importantes opportunités de développement aux entreprises capables de s'imposer par l'originalité de leur offre, de leur mode d'appréhension du client, de leurs compétences, de leur mode d'organisation... à condition de disposer des ressources internes et externes nécessaires à leur développement. Comme l'ont très clairement montré les travaux d'Audretsch [1995] sur données américaines, si la moyenne des taux de croissance de l'activité est plus forte parmi les petites entreprises que parmi les grandes, la dispersion des taux de croissance individuels est elle aussi sensiblement plus importante au sein de la population des petites entreprises. Audretsch interprète ce résultat comme la manifestation de ce que, dans des activités où les grandes entreprises sont en mesure de profiter d'effets de dimension (économies d'échelle, masse critique en matière de R&D ou de communication...), la survie des petites entreprises compétitives passe par une croissance rapide qui leur permet de combler leur handicap face à leurs



concurrents de grande taille. Sur le plan interne, cette capacité à croître rapidement implique un profil particulier du chef d'entreprise sur lequel nous reviendrons ; sur le plan externe, cela suppose en particulier de pouvoir appuyer son développement sur des partenaires solides : financiers, groupe, groupements.

### **3. LES CONDITIONS DE COMPETITIVITE DES PETITES ENTREPRISES**

---

L'ampleur des mutations intervenues dans l'environnement économique et social des entreprises conduit à des transformations des modes de fonctionnement des marchés et, en particulier, des modalités de la concurrence. Au final, ce sont les critères de compétitivité qui s'imposent aux entreprises qui ont été profondément modifiés. Comme en a témoigné l'analyse des données statistiques menée au cours de la première partie de ce rapport, le poids croissant des entreprises de taille petite ou moyenne semble indiquer que les nouveaux critères de compétitivité sont globalement plus favorables aux petites structures que ceux qui dominaient le système fordien, qui avaient favorisé l'expansion des grandes firmes intégrées.

Nous analyserons dans une première section quels sont les nouveaux critères de compétitivité qui s'imposent aujourd'hui aux petites entreprises. Nous examinerons ensuite (section 2) quels sont les moyens à mettre en œuvre par les petites entreprises afin de se répondre à ces critères de compétitivité. Nous présenterons enfin (section 3) les deux "logiques productives" qui semblent constituer des réponses cohérentes et performantes au défi que l'état de l'environnement économique et social lance aux petites entreprises.

#### **3.1 Les nouveaux critères de compétitivité**

---

Il est bien sûr délicat de tenter d'identifier des critères de compétitivité universels : chaque marché se distingue par ses propres règles de la concurrence ; les facteurs clés de succès de chaque entreprise dépendent fortement du type de positionnement stratégique qu'elle a privilégié. Pourtant, au-delà des spécificités, on peut tenter d'identifier des tendances générales de modification des modalités de la concurrence, qui découlent plus ou moins directement des grandes mutations de l'environnement des entreprises qui ont été analysées au cours de la partie précédente. Trois critères de compétitivité semblent s'être particulièrement renforcés au cours des dernières années : la flexibilité, la réactivité et l'innovation.

### **3.1.1 La flexibilité**

La flexibilité est la capacité à procéder rapidement aux ajustements quantitatifs et qualitatifs de l'offre afin de répondre aux changements intervenus dans la demande.

#### ■ *Répondre à une demande fluctuante*

Les ressorts de la consommation des ménages ayant profondément évolué, la demande est beaucoup plus versatile. Face à cette versatilité, les entreprises se doivent de témoigner de la flexibilité nécessaire pour suivre les variations en quantité et en contenu de cette demande. Cette exigence ne se limite pas aux entreprises en contact direct avec les consommateurs finals. Les exigences de flexibilité qui s'imposent aux entreprises productrices de biens ou services de consommation se diffusent vers l'aval, aux entreprises fournisseurs (voire aux fournisseurs de ces dernières) via la généralisation des pratiques de juste-à-temps. Selon l'enquête "changements organisationnels et informatisation dans l'industrie" réalisée en 1997 par le SESSI, 30% des entreprises industrielles de 20 personnes et plus déclaraient déjà produire et livrer en juste-à-temps. La généralisation de la logique de production en flux tendus au sein de l'industrie, ainsi que la récente conversion de la grande distribution, ont très certainement provoqué un sensible accroissement de cette proportion au cours des dernières années.

Les petites entreprises doivent ainsi, de plus en plus, être en mesure de livrer leurs clients en juste-à-temps. Elles doivent par ailleurs accroître leur flexibilité logistique afin de pouvoir livrer des quantités variables dans des délais très courts, en offrant le maximum de garantie sur le respect des délais. L'expérience montre que cette flexibilité logistique peut difficilement être obtenue – sans élévation substantielle des coûts – sans une révision des modes d'organisation de la production permettant d'améliorer la flexibilité productive. Ainsi, livrer ses clients en juste-à-temps implique le plus souvent que l'entreprise produise elle-même en flux tendus. Nous reviendrons sur les conséquences organisationnelles de ce changement de modèle de production.

#### ■ *Ajuster l'offre à la spécificité des besoins des clients*

Les mutations intervenues dans l'environnement économique et social ont remis en cause des fondements importants de l'organisation fordienne des activités économiques. En particulier, l'approche de l'activité productive consistant à mettre sur le marché des produits standardisés tend à s'effacer au profit de la notion de "solution personnalisée". Cette notion, qui est au cœur des modèles de consommation émergents (le fameux "sur-mesure de masse"), s'impose également dans le domaine du "business to business" (B to B). Il devient de plus en plus difficile pour les entreprises de concevoir des produits sur la base de la perception de ce que le marché demande "en moyenne". L'offre doit s'ajuster

de plus en plus finement à la spécificité des besoins de chaque client. C'est généralement dans les grandes entreprises que cette évolution impose les restructurations les plus profondes. Naturellement plus flexibles, les petites entreprises sont pour beaucoup familières de cette logique de production dédiée. C'est, bien sûr, particulièrement le cas des petites entreprises sous-traitantes. Toutefois, le contenu même de la sous-traitance évolue : il consiste de moins en moins à fournir au meilleur coût des pièces relativement standards fabriquées selon le cahier des charges du donneur d'ordres, mais à apporter une véritable contribution à la chaîne de valeur du client par la mobilisation des compétences du sous-traitant pour la production de solutions performantes.

Répondre de manière précise à la spécificité de la demande de chaque client implique de nombreuses conséquences organisationnelles : capacité à comprendre la nature du besoin du client, aptitude à traduire cette compréhension en une offre tangible, capacité à engager les investissements spécifiques nécessaires à la production de cette offre, capacité à faire face à la complexité organisationnelle et productive associée à la nécessité de gérer une grande diversité d'offres personnalisées...

### **3.1.2 La réactivité**

*"Il n'y a que deux sortes d'entreprises : les rapides et les mortes"* (Andy Grove, co-fondateur et président d'Intel). Face à un environnement incertain et turbulent, les entreprises doivent améliorer leur réactivité, c'est-à-dire leur capacité de réponse rapide aux changements. L'essor de la "nouvelle économie" – dans laquelle il est admis de considérer que le changement est tellement rapide qu'une année équivaut à sept années dans un secteur ordinaire – amplifie encore cette exigence de réactivité. Dans ce contexte, les entreprises doivent élaborer des modes d'organisation les abritant du risque d'enfermement dans des options stratégiques qui pourraient se révéler inadaptées, et leur autorisant des redéploiements à la fois rapides et radicaux. Cette "flexibilité stratégique" porte tant sur le contenu du portefeuille d'activités que sur l'adaptation des compétences et savoir-faire. La réactivité comme critère de compétitivité est particulièrement nécessaire dans les secteurs jeunes où les trajectoires technologiques sont encore incertaines, les fonctionnalités de l'offre recherchées par les acheteurs en cours de définition, les structures sectorielles non stabilisées et le modèle économique mal établi. Toutefois, dans une période de changement systémique, d'émergence d'un nouveau régime de croissance (une "nouvelle économie"), d'accélération du progrès technique et de mutation des modèles organisationnels, l'incertitude s'étend à l'ensemble du système économique.

La phase de transformation structurelle qui s'est ouverte il y a environ 25 ans semble atteindre son paroxysme, et il paraît parfaitement raisonnable d'imaginer qu'une dizaine d'années seront encore nécessaires avant que les fondements du nouveau régime de croissance atteignent une certaine

stabilité (les scénarios 1 et 3 présentés dans la prochaine partie adoptent des positionnements contrastés sur ce point). L'exigence de réactivité devrait donc constituer pour longtemps une condition de la pérennité des entreprises. D'ores et déjà, l'incertitude sur les marchés se classe parmi les trois premières contraintes pesant sur les choix stratégiques déclarés par les entreprises industrielles interrogées en 1997 dans le cadre de l'enquête "changements organisationnels et informatisation dans l'industrie" réalisée par le SESSI. Les PMI se révèlent plus sensibles à cette contrainte que les grandes entreprises (66% des PMI voient dans l'incertitude une contrainte stratégique contre 58,9% des grandes entreprises). Les petites PMI sont plus exposées que les grandes (66,5% contre 57,5%), et les PMI indépendantes plus que les PMI filiales de groupes (69,7% contre 58,5%).

Cette faculté de redéploiement se heurte à de nombreux facteurs d'inertie sur lesquels nous serons amenés à revenir. Dans une certaine mesure, la légèreté de leur structure organisationnelle constitue un atout pour les petites entreprises ; cet atout est toutefois souvent compensé par des facteurs spécifiques de rigidité tels qu'une faible capacité de veille sur l'environnement ou l'inertie des représentations. Si la flexibilité stratégique de chaque petite entreprise ne va donc pas de soi, il est indubitable que les petites entreprises, considérées dans leur ensemble, forment un substrat particulièrement malléable par le jeu de la démographie d'entreprise (créations, disparitions).

C'est en mettant en avant le jeu de ce mécanisme que certains analystes ont pu justifier le poids économique croissant des petites entreprises, celles-ci conférant collectivement une meilleure capacité d'adaptation au système économique dans son ensemble. Il n'en demeure pas moins que les performances (et finalement, la survie) de chaque petite entreprise, considérée individuellement, reposent de plus en plus fortement sur ses capacités d'adaptation et de redéploiement. Ces capacités dépendent de l'intensité et de la qualité des apprentissages dont l'entreprise est capable de faire preuve. Dans un environnement turbulent, il ne s'agit plus de répondre au coup par coup à la perception de menaces et d'opportunités "saisies à la volée", mais de se mettre en état de veille permanent et de faire évoluer les modes de fonctionnement internes et les compétences de l'entreprise avec promptitude<sup>73</sup>. Les conséquences organisationnelles et manageriales de cet impératif de réactivité sont donc considérables.

---

<sup>73</sup> Voir Guilhon [1996].

### **3.1.3 L'innovation**

Comme nous l'avons vu au cours de la partie précédente, nous entrons dans une économie fondée sur la connaissance, dans laquelle la capacité d'innovation devient une dimension essentielle de la compétitivité des entreprises.

L'innovation se trouve au carrefour de différentes exigences des marchés :

- l'innovation stimule la demande, et en particulier la demande finale : elle rend obsolète le parc des produits équivalents en usage ; elle apporte de nouvelles fonctionnalités aux produits existants qui les rendent aptes à satisfaire de nouveaux besoins ; elle génère de nouveaux produits qui révèlent des besoins peu ou mal satisfaits jusqu'alors... ;
- l'innovation, lorsqu'elle porte sur les procédés de production, constitue un puissant levier de réduction régulière des coûts de production et d'amélioration de la qualité ;
- l'innovation est source d'avantage compétitif qui différencie durablement l'entreprise de ses concurrents. Elle constitue le meilleur rempart contre une concurrence destructrice fondée sur le seul coût des facteurs.

La capacité d'une entreprise à générer des innovations repose sur une alchimie complexe. Elle découle fondamentalement de sa capacité d'apprentissage, c'est-à-dire de sa capacité à étendre de manière continue sa base de compétences. C'est d'ailleurs de plus en plus cette base de compétences elle-même, plus que les produits dans lesquels elle s'incarne, qui constitue le critère de compétitivité discriminant, en particulier au sein de réseaux de co-traitance animés par les grands donneurs d'ordres à la recherche de compétences complémentaires, comme en témoigne le poids croissant de la sous-traitance de spécialité.

## **3.2 Les voies de la compétitivité**

---

Nous examinerons ici les moyens que les petites entreprises doivent mettre en œuvre afin de satisfaire aux critères de compétitivité que nous venons d'examiner.

### **3.2.1 Réviser l'organisation interne de l'entreprise**

#### **3.2.1.1 Un outil de production efficace et flexible**

Les actifs immatériels (compétences, marques, image...) ont beau acquérir une importance croissante dans la compétitivité des firmes, la qualité de l'outil de production demeure fondamentale et doit

apporter une contribution essentielle aux objectifs de flexibilité et de productivité. Loin de ne concerner que les entreprises industrielles, la question de la qualité de l'outil de production se pose dans un nombre croissant de secteurs de service, engagés dans une logique "d'industrialisation" ou, tout simplement, qui voient le contenu de leur activité profondément transformé par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (services informationnels, commerce).

On attend traditionnellement de l'outil de production qu'il améliore la productivité de l'entreprise. Le progrès technique favorise l'augmentation continue de l'efficacité des biens d'équipement. Le niveau et, plus encore, le rythme de croissance de la productivité reposent alors, pour une part importante, sur la capacité de l'entreprise à renouveler régulièrement ses équipements afin de tirer profit des dernières innovations.

En dehors des cas de technologies simples et banalisées, le fait que la technologie de production soit produite à l'extérieur du secteur (par les fabricants d'équipements) ne signifie pas qu'elle soit librement accessible, sans coût (autre que le coût d'acquisition de l'input) et sans délai à l'ensemble des entreprises des secteurs concernés : la firme utilisatrice doit mobiliser ses ressources cognitives pour comprendre les principes qui sont à la base de la technologie, adapter celle-ci à son organisation (et vice versa), former son personnel, engager un processus d'apprentissage<sup>74</sup>. L'adoption d'une nouvelle technologie de production est rarement un acte passif. Même dans le cas d'une technologie simple, ne nécessitant pas d'efforts d'adaptation majeurs de la part des utilisateurs, le simple fait de son renouvellement régulier pose la question de la vitesse d'adoption des derniers perfectionnements (le cas de la micro-informatique est de ce point de vue exemplaire). On pourrait ainsi penser que, lorsqu'il n'existe pas d'obstacle cognitif à l'adoption d'une nouvelle technologie, celle-ci ne saurait être à la base d'un avantage concurrentiel. En réalité, la vitesse avec laquelle les firmes adoptent les nouvelles technologies peut avoir des retombées importantes sur leur compétitivité. Face à l'apparition d'une nouvelle technologie de production, les entreprises sont confrontées au dilemme opposant une adoption précoce permettant de prendre de vitesse les concurrents dans la descente de la courbe d'expérience, à une adoption plus tardive visant à laisser les concurrents essayer les plâtres du lancement et à acquérir la nouvelle technologie une fois qu'elle s'est stabilisée, améliorée, et que son prix s'est réduit.

---

<sup>74</sup> *"L'inscription d'une nouvelle technique dans un "ancien" process de travail produit des contraintes, des goulots d'étranglement, qu'il faut surmonter par de petites transformations de "surface" qui touchent les matières premières, les machines déjà en place, peut-être même l'organisation de la production. La nouveauté nécessite, pour qu'elle fonctionne de façon satisfaisante, que soient pensées ces complémentarités"* (Le Bas [1991], p. 145).

Les recherches menées sur les déterminants du délai d'adoption par les entreprises de nouvelles technologies de production ont fait ressortir l'influence :

- de l'accès des entreprises à l'information sur les nouvelles technologies, leurs fonctionnalités, leur rentabilité... Cet accès dépend tout à la fois de la facilité avec laquelle l'information acquise par les adopteurs précoces se diffuse auprès des autres entreprises, et du degré d'ouverture de l'entreprise à l'information extérieure. Sur ce plan, la petite entreprise souffre souvent d'un handicap ;
- de l'évaluation que chaque entreprise fait de l'efficacité et de la rentabilité de la nouvelle technologie. Cette évaluation fait intervenir le coût de la mise au rebut des équipements existants. L'exposition des petites entreprises aux indivisibilités les rend souvent particulièrement sensibles à ce coût de mise au rebut<sup>75</sup>. L'évaluation de la rentabilité prend également en compte les coûts engendrés par le besoin d'adapter les inputs complémentaires, de former la main-d'œuvre ;
- du coût d'acquisition de la technologie (qui est d'ailleurs un élément qui entre dans l'évaluation de sa rentabilité). Les entreprises de petite taille peuvent être handicapées dans l'adoption précoce de technologies coûteuses et devront attendre que la banalisation de cette technologie (qui permet notamment de réaliser des économies d'échelle grâce à l'augmentation des ventes) la rende plus accessible. L'enquête "automatisation et informatisation dans l'industrie", réalisée par le SESSI en 1995, montre que les coûts d'acquisition et de mise en œuvre des équipements d'automatisation arrivaient très largement en tête des freins à l'adoption déclarés par les entreprises, et ce indépendamment de la taille de ces dernières.

La petite entreprise doit ainsi éviter le double écueil de l'obsolescence de son outil de production (nuisible à sa compétitivité) et d'une escalade de l'investissement (nuisible à sa rentabilité et donc, à terme, à sa compétitivité). Sa politique d'investissement industriel peut être optimisée par une attitude de veille systématique sur l'évolution des technologies de production permettant d'alimenter en données une prise de décision fondée sur la combinaison de facteurs économique-financiers et stratégiques.

En matière de productivité de l'outil de production, les petites entreprises souffrent souvent d'un handicap face à leurs concurrents de plus grande dimension qui bénéficient d'économies d'échelle. La

---

<sup>75</sup> Il est en effet plus facile pour une grande entreprise qui utilise, disons, 100 machines d'un certain type, de profiter du besoin normal de renouvellement d'un dixième du parc chaque année pour procéder à l'adoption précoce des machines de la dernière génération, que pour une entreprise de petite taille, équipée de seulement 2 machines.



faible dimension s'oppose à une fragmentation poussée des processus de production qui permet la spécialisation du travail et des équipements ; il existe souvent une relation entre la capacité (et le prix) d'un équipement productif et sa productivité. La diffusion des équipements productifs programmables, qui concilient dans une certaine mesure productivité et polyvalence, permet aux entreprises qui investissent massivement en eux de combler une partie de leur handicap. Cependant, dans le cas général, le différentiel de coût de production entre une petite et une grande entreprise appelle de la part de la première la mise en place de stratégies de compensation. Celles-ci peuvent bien sûr porter sur un positionnement stratégique qui soustrait l'entreprise à une concurrence frontale par les prix (spécialisation sur des niches, mise en avant d'une capacité d'innovation...). Cependant, certaines études économétriques<sup>76</sup> ont mis en évidence que les petites entreprises qui souffrent d'un désavantage de coût par rapport à leurs concurrents de plus grande dimension ont tendance à verser des salaires moins élevés et à allonger la durée du travail ; la moindre productivité du capital est plus ou moins compensée par l'intensification de l'usage du travail. Ce type de stratégie de compensation fait cependant courir le risque de désinciter les salariés d'investir dans leur travail et de fournir une position d'effort élevée.

L'intégration des technologies de l'information et de la communication au sein des biens d'équipement leur confère une grande flexibilité, particulièrement utile dans un contexte de forte variabilité quantitative et qualitative de l'activité. Nous avons relevé au cours de la partie précédente que la pénétration des équipements productifs programmables est moins avancée parmi les PMI qu'au sein des grandes entreprises. La polyvalence de ces équipements les rend pourtant particulièrement adaptés à des entreprises de taille modeste qui peuvent trouver en eux un levier efficace de productivité.

En tout état de cause, une politique d'investissement industriel optimisée ne constitue qu'une condition nécessaire de la compétitivité, en aucun cas une condition suffisante. Elle permet à l'entreprise de rester dans la course en termes de coût face à ses concurrents. Lorsqu'il ne s'agit que d'accéder à des technologies de production disponibles sur le marché, elle ne suffit généralement pas à créer un avantage compétitif durable qui distingue l'entreprise de ses concurrents. Une stratégie de compétitivité durable nécessite que l'entreprise parvienne à mettre en œuvre des comportements différenciateurs qui reposent sur l'ensemble des activités composant la chaîne de valeur. D'où la nécessité, au-delà du souci d'optimiser l'outil de production, d'adopter une vision globale des processus de création de valeur.

---

<sup>76</sup> Audretsch et Yamawaki [1992], Audretsch [1995].

### **3.2.1.2 Une approche globale des processus**

*"Toute différence de coût ou de prix<sup>77</sup> entre des entreprises résulte en dernière analyse des centaines d'activités nécessaires pour créer, produire, vendre et livrer leurs produits ou services"* (M. Porter, [1999], p.48). Cette réflexion de M. Porter, qui pourrait s'étendre à la qualité des produits, souligne le fait qu'une compétitivité durable se construit en adoptant une vision globale et cohérente de l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.

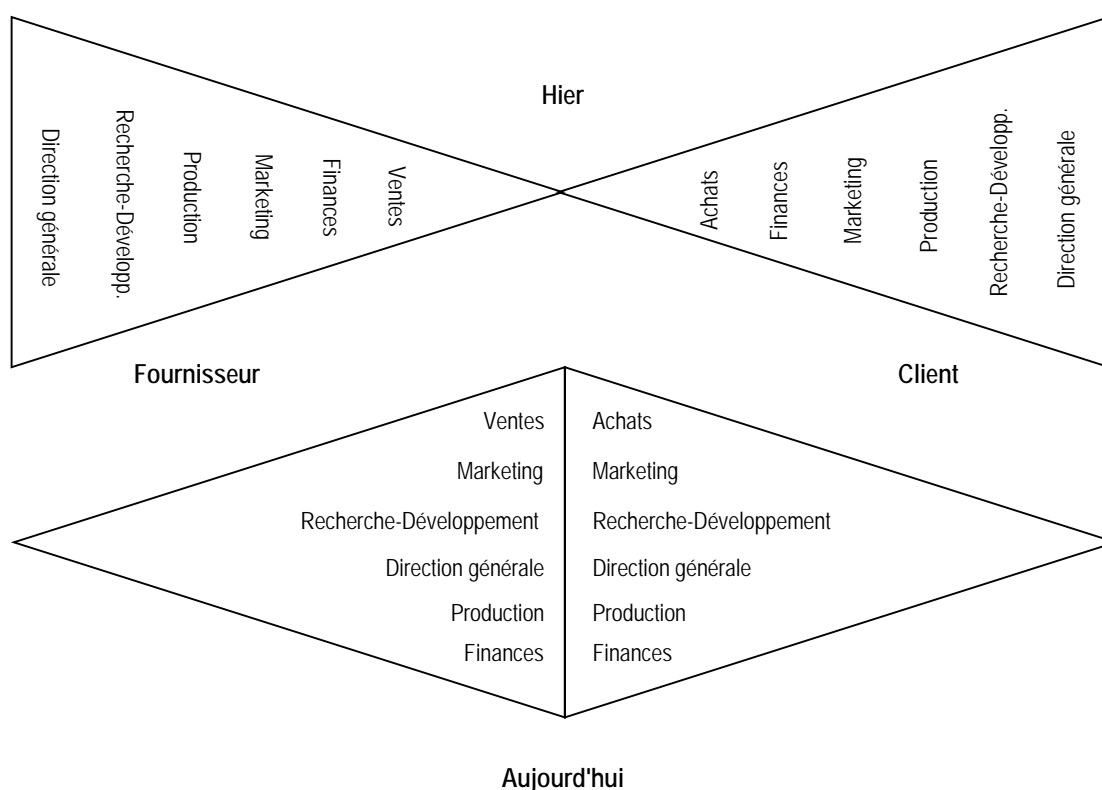
Au cours des années 1980, la diffusion des principes japonais d'organisation de la production a contribué à faire porter l'attention des entreprises sur l'amélioration de la gestion des interfaces entre les différentes phases de l'activité de production et entre les différentes fonctions dans l'entreprise. L'adoption de l'organisation en flux tendus constitue la manifestation la plus visible de cette orientation. Dans bien des cas, elle a permis une réduction des coûts et un surcroît de flexibilité productive. Sa mise en œuvre implique un recours intensif aux technologies de l'information et de la communication. L'approche globale des processus est également au cœur des démarches de qualité, dont on soulignera plus bas l'importance dans les nouvelles relations interentreprises.

La prise de conscience de la nécessité d'adopter une vision globale de l'organisation de l'entreprise ne porte pas uniquement sur l'activité de production. Avec la montée du souci de "satisfaction du client", la responsabilité de la relation à la clientèle tend à sortir du seul champ de la direction commerciale pour irriguer l'ensemble des services de l'entreprise, provoquant ainsi un élargissement de la "surface de contact" de l'entreprise avec ses clients.

---

<sup>77</sup> Mais aussi, pourrait-on ajouter, toute différence en termes de qualité de service pour les clients.

### L'évolution des rapports client-fournisseur



(Source : d'après Falque et Picard [1998])

Cette revalorisation générale de la démarche commerciale s'oppose au sous-développement de la fonction commerciale dans de nombreuses petites entreprises (en particulier dans les entreprises artisanales où domine la culture technique). Une étude de Bernard Julhiet Consultants auprès d'un échantillon de PMI avait fait clairement ressortir une relation croissante entre la taille des entreprises et l'importance accordée à la fonction commerciale.

#### Perception de l'importance de la fonction commerciale par les dirigeants de PMI selon la taille de l'entreprise

	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 199 salariés	200 à 499 salariés
Essentielle	40%	59%	56%	73%
Importante	43%	36%	39%	23%
Secondaire	17%	5%	4%	4%

(Source : Bernard Julhiet Conseils, "La fonction commerciale en petite et moyenne industrie", Ministère de l'Industrie, des PTT et du Tourisme, 1986, p.105. Cité par Duchêneault [1995, p. 292])

Les petites entreprises sont pénalisées sur ce point, il est vrai, par les indivisibilités qui caractérisent la fonction commerciale et qui rendent souvent inconcevable la constitution d'une structure commerciale

fixe disposant de la masse critique. D'où, précisément, l'intérêt d'insuffler la logique commerciale et la culture du client à tous les échelons de l'organisation. Une telle démarche s'oppose néanmoins trop souvent à la prépondérance d'une culture à dominante technique.

Enfin, mais est-il besoin de le rappeler, la mise en œuvre d'une véritable stratégie de compétitivité impose que tous les aspects de l'organisation de l'entreprise, que le mode de fonctionnement de chacune des fonctions, soient orientés de manière cohérente à la nature du positionnement stratégique retenu par l'entreprise.

### 3.2.1.3 Moins de hiérarchie, plus de coordination horizontale

Les impératifs de flexibilité, de réactivité et d'innovation appellent des organigrammes adaptés. Outre le découplage des fonctions et leur adhésion aux principes directeurs du positionnement stratégique dont il vient d'être question, les nouveaux critères de compétitivité appellent une plus grande décentralisation de la prise de décision, un affaiblissement des logiques hiérarchiques au profit du développement des relations horizontales entre les membres de l'entreprise. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont de précieux auxiliaires de la mise en œuvre de ces nouveaux principes organisationnels, en diffusion rapide. Elles assurent une meilleure circulation de l'information, la revalorisation de certaines tâches permettant d'accroître la motivation au travail, et la réduction des délais de réaction en déplaçant la prise de décision au plus près des récepteurs des informations critiques. Ces principes généraux peuvent prendre des formes concrètes variées (cercles de qualité, îlots semi-autonomes, groupes de projets, structure matricielle...) devant concourir à ce que chacun dans l'entreprise, pour reprendre la formule de P. Drucker, soit en mesure de tendre vers une *"auto-direction en s'appuyant sur le feedback que leur renverront clients, collègues et siège"*<sup>78</sup>.

De par leur taille et la nature souvent informelle de leur organigramme, les petites entreprises ont généralement plus de facilités à mettre en œuvre des structures souples. Nombreuses sont celles, cependant, qui ne tirent pas l'entier bénéfice de cet avantage comparatif en raison d'une très forte concentration du pouvoir de décision autour du chef d'entreprise. L'enquête "changements organisationnels et informatisation dans l'industrie" fait clairement apparaître que la mise en place de dispositifs de travail en groupe est sensiblement moins répandue dans les PMI (et en particulier dans les petites PMI) que dans les grandes firmes.

---

<sup>78</sup> Drucker [1999, p. 52].

**La participation des salariés au travail en groupe dans les entreprises industrielles en 1997**  
– Proportion d'entreprises dans lesquelles la part des salariés participant  
à des équipes ou groupes<sup>79</sup> se situe entre 0 et 10% –

	<i>Salariés de production</i>	<i>Autres salariés</i>
Petites PMI (20 à 249 salariés)	80,4%	77,9%
Grandes PMI (250 à 499 salariés)	72,3%	65,2%
Grandes entreprises (500 salariés et plus)	59,6%	52%
Entreprises indépendantes	81,7%	80,7%
Filiales de groupes français	77,3%	71,6%
Filiales de groupes étrangers	71,1%	64,5%

(Source : Enquête "Changements organisationnels et informatisation", SESSI)

### 3.2.1.4 Devenir une "entreprise apprenante"

*"Les firmes qui gagnent ne se reposent pas sur leurs compétences acquises. Bien au contraire, elles en développent de nouvelles qui répondent aux besoins émergents, voire qui les anticipent"*<sup>80</sup>. Dans un environnement turbulent, et alors que l'innovation occupe une position croissante dans la concurrence, la compétitivité de long terme de l'entreprise dépend fondamentalement de sa capacité à apprendre : apprendre à connaître son marché, les besoins de ses clients, les stratégies de ses concurrents ; apprendre à déceler les "signaux faibles" de changement dans son environnement ; apprendre la maîtrise de compétences spécifiques lui permettant de se différencier durablement de ses concurrents ; apprendre à faire progresser en permanence ses compétences, et à en acquérir de nouvelles. Paradoxalement, en banalisant l'accès à l'information, Internet et les NTIC contribuent à mettre les capacités d'apprentissage et de création au cœur de la compétitivité des firmes.

Les conditions de développement d'une forte capacité d'apprentissage reposent sur de multiples aspects de l'organisation de l'entreprise. En premier lieu, elles font intervenir une capacité d'ouverture de l'entreprise sur son environnement, une attitude de veille commerciale, technologique et concurrentielle. Nous reviendrons plus bas sur ce point fondamental qui fait souvent défaut aux petites entreprises. En deuxième lieu, la capacité d'apprentissage dépend de la qualité des structures organisationnelles, de leur aptitude à assurer la circulation de l'information, à capitaliser les expériences, à expliciter les connaissances et les savoir-faire tacites..., c'est-à-dire à soutenir une véritable stratégie de "knowledge management". En troisième lieu, enfin, la capacité d'apprentissage

<sup>79</sup> Groupes de travail autonomes, groupes de résolution de problèmes, groupes de projets.

<sup>80</sup> Mascarenhas et alii [1999], p.37.

d'une entreprise est conditionnée par la manière dont elle définit le fondement de son activité, son "métier". Nous avons vu lors de l'étude des tendances que le recentrage des firmes sur leur métier de base, l'engagement dans une logique de spécialisation cognitive, constitue l'une des tendances majeures des restructurations dans les entreprises, en particulier dans les plus grandes. La petite entreprise qui cherche à développer sa capacité d'innovation peut de moins en moins rester à l'écart de cette nouvelle manière de définir son activité. En choisissant de fonder son activité sur la maîtrise de compétences relatives à des blocs de savoirs spécifiques, elle se donne les moyens de concentrer ses ressources (qui sont souvent modestes dans les petites entreprises) sur des cibles suffisamment étroites pour parvenir à affirmer une certaine expertise sur un domaine précis, et d'accélérer sa vitesse d'apprentissage et le rythme des innovations.

#### Les critères de sélection des sous-traitants par les donneurs d'ordres (1994)

Savoir-faire et capacité d'innovation	45%
Respect de la qualité	25%
Réactivité à la demande et capacité à travailler en flux tendus	15%
Compétitivité-prix	12%
Moyens techniques	10%
Proximité géographique	5%

(Source : Enquête "Liaisons Industrielles", SESSI)

La revalorisation du rôle des compétences est favorable au développement des petites entreprises car elle s'accompagne d'une dépréciation des effets de dimension dans la construction de la compétitivité. Toutefois, les petites entreprises sont encore nombreuses à définir leur activité en référence au produit fabriqué ; certaines seraient même en mal de définir avec précision en quoi consiste leur "métier". B. Duchéneault [1995] rapporte les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de PMI qui aborde les atouts et les faiblesses ressentis par les entreprises vis-à-vis de leurs concurrents. Il est frappant de constater que seulement 8% des PMI interrogées voient dans leur savoir-faire un atout vis-à-vis de leurs concurrents. Le décalage avec les critères prioritaires de sélection de leurs fournisseurs par les grands donneurs d'ordres est patent.

#### 3.2.1.5 Repenser le rôle du travail

Les nouveaux critères de compétitivité font jouer à la main-d'œuvre un rôle déterminant, qui s'écarte ainsi sensiblement des conceptions du travail qui ont prévalu au cours des décennies précédentes. La productivité et la sophistication croissantes des équipements productifs (dans les ateliers comme dans

les bureaux) tendent à faire disparaître les tâches les plus élémentaires et exigent une technicité accrue de la part de la main-d'œuvre. De même, la décentralisation de la prise de décision et le développement de la coordination horizontale sollicitent les capacités intellectuelles et relationnelles du personnel, de la même façon que le souci d'inculquer la culture du client à tous les niveaux de l'entreprise. Enfin, la capacité d'innovation, l'aptitude à être une entreprise apprenante reposent fondamentalement sur les compétences et les capacités d'apprentissage individuelles.

**Les voies de réponse aux fluctuations de la production en 1997**  
**Proportion d'entreprises industrielles ayant recours à...**

	<i>Petites PMI (20 à 249 salariés)</i>	<i>Grandes PMI (250 à 499 salariés)</i>	<i>Grandes entreprises (500 salariés et plus)</i>
Heures supplémentaires	66,5%	74,5%	80,3%
Intérim	66,0%	83,4%	85,0%
CDD	65,9%	73,8%	75,3%
Temps partiel	14,1%	26,7%	39,3%
Chômage partiel	16%	21,6%	25,2%
Annualisation du temps de travail	9,3%	12,6%	20,8%
Modulation du temps de travail	29,0%	34,6%	42,1%
Sous-traitance	60,2%	63,0%	67,5%
Stockage de la production	41,1%	53,9%	55,5%

(Source : Enquête "Changements organisationnels et informatisation", SESSI)

De nouvelles formes d'organisation du travail doivent être expérimentées afin de favoriser une plus grande flexibilité de l'entreprise. Les petites entreprises sont généralement favorisées sur ce terrain face aux grandes, confrontées à des structures organisationnelles plus complexes et qui doivent souvent faire face à une plus grande rigidité des conditions de travail en raison d'une meilleure organisation des salariés. On doit cependant relever un certain retard dans les petites entreprises en ce qui concerne la mise en œuvre des différents dispositifs de réponse aux fluctuations de la production.

Mais plus généralement, c'est le statut même du travail dans l'entreprise qui est en remis en question par les transformations du jeu concurrentiel : le travail peut de moins en moins être simplement considéré comme un coût à réduire et un facteur de rigidité à flexibiliser ; il constitue sans doute l'actif le plus stratégique (et le plus spécifique) de l'entreprise.

Dans cette dynamique de revalorisation du travail, de réorganisation de l'entreprise vers un modèle d'équipes de spécialistes, les petites entreprises souffrent d'importants handicaps.

De manière générale, elles souffrent encore d'une structure de leurs effectifs salariés qui accorde moins de poids au travail qualifié.

**Poids des catégories de salariés dans les effectifs des établissements de 20 salariés et plus en 1995**

	<i>Cadres administ. et commerciaux</i>	<i>Ingénieurs, cadres techniques</i>	<i>Techniciens</i>	<i>Employés</i>	<i>Ouvriers non qualifiés</i>
<b>Industrie</b>					
20 à 49 salariés	3,7%	4,3%	4,2%	9,4%	18,1%
50 à 199 salariés	4,3%	5,4%	5,7%	8,8%	19,4%
200 à 499 salariés	4,3%	6,9%	8,1%	8,1%	18,3%
500 à 1999 salariés	4,5%	9,4%	12,6%	7,1%	15,0%
2000 salariés et plus	2,8%	8,0%	18,2%	4,6%	16,0%
<b>Tertiaire</b>					
20 à 49 salariés	7,0%	3,5%	2,8%	24,8%	5,7%
50 à 199 salariés	7,6%	4,5%	2,8%	23,4%	10,3%
200 à 499 salariés	9,4%	6,0%	3,4%	27,4%	10,1%
500 à 1999 salariés	10,8%	7,9%	4,1%	25,8%	6,6%
2000 salariés et plus	12,6%	6,6%	4,6%	29,7%	2,8%

(Source : INSEE, Enquête "Structure des emplois")

La formation de la main-d'œuvre acquiert, dans le cadre d'une économie fondée sur la connaissance, le statut d'un véritable investissement stratégique. C'est sans doute ce qui explique la croissance régulière des dépenses de formation des entreprises françaises. Or, l'effort de formation des petites entreprises, qui dépasse rarement les obligations légales, est notoirement inférieur à celui consenti par les grandes entreprises. Cet écart s'explique sans doute pour partie par la difficulté à gérer, dans une petite structure, l'absence du personnel en formation. C'est souvent le chef d'entreprise lui-même qui souffre des plus grandes difficultés à dégager le temps nécessaire pour suivre des formations lui permettant de se tenir à jour sur l'évolution des technologies relatives à son activité, pour améliorer ses compétences en matière de gestion, voire pour prendre le recul nécessaire à la définition d'une stratégie à moyen et long terme pour son entreprise. Il n'en demeure pas moins qu'au regard de l'évolution des formes de concurrence, un engagement plus volontaire des petites entreprises dans la formation de leur main-d'œuvre risque de devenir un facteur discriminant de la compétitivité à long terme.



**L'effort de formation (dépenses de formation / masse salariale)  
par tranche de taille des entreprises en 1996**

10-19 salariés	1,71%
20-49 salariés	1,85%
50-499 salariés	2,50%
500-1999 salariés	3,48%
2000 salariés et plus	4,86%

(Source : CEREQ, citée par Les Echos, mardi 20 octobre 1998, p.2)

Un autre handicap réside dans la difficulté que risquent d'éprouver tôt au tard les petites entreprises pour conserver leurs éléments les plus compétents ou les plus talentueux. Depuis toujours, la petite entreprise se trouve pénalisée par rapport à la grande dans sa capacité à offrir à ses salariés des opportunités de carrière attractives, en raison de la moindre diversité des postes et de lignes hiérarchiques compactes. Cette pénalité se trouve renforcée par la diffusion de la logique de compétences. En effet, plus le travail est divisé en fonction des compétences maîtrisées par des spécialistes, plus il devient difficile pour chaque entreprise de recourir aux incitations traditionnelles fondées sur les perspectives d'un plan de carrière consistant à franchir un à un les différents échelons hiérarchiques. L'aplatissement des structures hiérarchiques réduit les opportunités de promotion interne. En outre, les emplois correspondant aux postes hiérarchiquement supérieurs font souvent appel à des compétences différentes. Il en découle que le déroulement de carrière des "spécialistes" s'opère de plus en plus, à l'intérieur d'une même spécialité, par le passage d'un employeur à un autre capable d'offrir de meilleures conditions de travail, une rémunération plus importante, davantage d'opportunités de formation ou de redéploiement..., éléments que les grandes entreprises ont plus de facilité à réunir. Les petites entreprises auront de plus en plus besoin de mettre en place des dispositifs originaux permettant de contenir cet exode des talents. Le développement d'une culture d'entreprise, la responsabilisation de chacun, le souci de l'épanouissement personnel dans le cadre de structures souples, le souci d'un traitement équitable se traduisant notamment par l'intéressement aux résultats<sup>81</sup> (stock-options, épargne salariale)... sont quelques-unes des voies à explorer<sup>82</sup>. De manière générale, la mise en œuvre de dispositifs d'incitation efficaces est une condition essentielle pour parvenir à

---

<sup>81</sup> Remarquons que le développement des politiques d'ajustement des rémunérations de la main-d'œuvre aux résultats de l'entreprises (en particulier via les stock-options) revient à partager avec les salariés l'un des attributs de la fonction entrepreneuriale : la prise en charge de l'incertitude qui découle de ce qu'il est impossible de prévoir à coup sûr les résultats de l'activité économique.

<sup>82</sup> "S'il est difficile de trouver des compétences et de les garder, la gestion individuelle, la prise en compte des personnes dans la particularité de leurs compétences et de leurs désirs deviennent une préoccupation première (...) Plus que de gestion des ressources humaines, c'est maintenant de gestion des personnes dont il s'agit." (Thévenet [1999], p.11).

répondre aux nouveaux critères de compétitivité, car ces derniers relèvent le niveau d'exigence à l'égard de la main-d'œuvre (polyvalence, réactivité, créativité, compétences, apprentissage, capacités relationnelles...) et confèrent à celle-ci un rôle de plus en plus central dans la construction d'une position concurrentielle. D'où l'importance de parvenir à motiver les salariés, et obtenir leur adhésion aux projets de l'entreprise<sup>83</sup>.

### **3.2.2 Repenser les relations avec les clients et les fournisseurs**

La redéfinition du contenu des relations interentreprises constitue l'une des évolutions de la vie économique les plus profondes intervenues depuis une vingtaine d'années (voir première partie). De manière générale, on note le glissement de simples relations marchandes, réalisées au cas par cas, vers des relations de nature partenariale, impliquant un élargissement du champ de l'échange et un allongement de l'horizon temporel de la collaboration. De manière très générale, on peut interpréter cette évolution de la manière suivante : les relations client-fournisseur, qui ont pendant longtemps été essentiellement perçues comme un jeu à somme nulle (ce que l'un gagne dans la transaction, l'autre le perd), sont de plus en plus pensées comme un jeu à somme positive : un supplément de valeur naît de l'étroitesse des liens qui se tissent entre le client et le fournisseur. Dans la perspective de maximiser cette création de valeur, le fournisseur se doit d'ajuster le plus précisément possible le contenu de sa prestation à la spécificité des besoins de son client, et le client a tout intérêt à aider son fournisseur à s'engager dans une dynamique de progrès lui permettant d'améliorer continuellement sa prestation, par des incitations à engager les investissements spécifiques nécessaires (visibilité sur l'horizon temporel de la relation, garantie d'un niveau de marge suffisant pour investir, interactions en vue de définir les objectifs prioritaires et les moyens de les atteindre).

De nombreuses entreprises de petite taille ont ainsi été engagées à réviser les modalités de leurs relations avec leurs clients, lorsque ces derniers sont de grosses entreprises disposant d'un important pouvoir de négociation (voir l'influence des constructeurs automobiles sur les entreprises du secteur des équipements et de la sous-traitance). Ces petites entreprises, soumises à l'obligation de changement par leurs grands clients, sont quelquefois amenées à tenter de redéfinir à leur tour le contenu de leurs relations avec leurs propres fournisseurs, afin d'être en mesure de répondre aux nouvelles exigences des clients. Elles ne disposent cependant pas toujours du pouvoir de négociation leur permettant d'entraîner leurs fournisseurs dans cette démarche.

---

<sup>83</sup> *"Le contrat de travail n'est plus réductible à un contrat d'échange (un savoir-faire précis contre un statut et une rémunération) et relève davantage de la mise en relation, de la transaction subjective (une capacité d'engagement contre une reconnaissance personnelle)." (Perret [1995], p.96).*

Le développement d'une approche partenariale des relations clients-fournisseurs s'opère de manière prioritaire dans deux directions : la logistique, le développement technologique et commercial.

### **3.2.2.1 L'intégration logistique**

Le renforcement de la place de la flexibilité dans les critères de compétitivité a conduit, depuis le début des années 1980, un grand nombre d'entreprises à se convertir aux principes de la production en flux tendus. Le bon fonctionnement d'une organisation en flux tendus implique que les fournisseurs livrent en juste-à-temps. Comme nous l'avons rappelé dans la première partie, la livraison en juste-à-temps impose le renforcement de l'intégration logistique du couple client-fournisseur, qui peut aller jusqu'à la synchronisation des rythmes de production. Cette intégration logistique passe par la mise en place d'interfaces de communication (de type EDI ou extranet) permettant l'échange en temps réel des informations accompagnant les flux logistiques (bons de commande, traçabilité des colis, bordereaux de livraison, factures...). Plus profondément, elle impose aussi le plus souvent des révisions organisationnelles chez les fournisseurs : flux tirés par les commandes, adoption et respect de procédures, relèvement du niveau de qualité, adaptation des produits en vue d'une meilleure intégration à l'activité du client...

Si de très nombreuses PMI se sont converties aux principes du juste-à-temps, la proportion d'entreprises concernées demeure sensiblement plus faible que parmi les grandes firmes, et le retard est particulièrement marqué en ce qui concerne les petites PMI et les PMI indépendantes. En réalité, c'est souvent sous la pression de clients puissants que les petites entreprises s'engagent dans cette logique d'intégration logistique. Les petites entreprises qui ne sont pas soumises à cette pression directe semblent trop souvent négliger cette voie de compétitivité qui permet pourtant à la fois d'améliorer la vitesse et la qualité de réponse aux fluctuations du marché et de réduire les coûts.

Ce retard des PMI dans l'adoption du juste-à-temps se retrouve dans un moindre engagement dans la démarche qualité. Ainsi, en 1997, seulement près d'un tiers des petites PMI étaient engagées dans une certification ISO ou EAQF, alors que tel était le cas de 78% des grandes entreprises industrielles. Une nouvelle fois, c'est parmi les entreprises indépendantes que le retard se révèle le plus important. Ce retard est particulièrement préoccupant, alors que les grands donneurs d'ordres sont de plus en plus nombreux à considérer que la certification des fournisseurs constitue un pré-requis pour une éventuelle collaboration.

### Proportion des entreprises industrielles engagées dans une logique d'intégration logistique en 1997

	<i>Système de livraison de type juste-à-temps</i>	<i>Système de production de type juste-à-temps</i>
Petites PMI (20 à 249 salariés)	27,8%	28,5%
Grandes PMI (250 à 499 salariés)	48,0%	47,5%
Grandes entreprises (500 salariés et plus)	58,3%	53,1%
Entreprises indépendantes	26,1%	27,2%
Filiales de groupes français	31,7%	31,1%
Filiales de groupes étrangers	43,3%	41,5%

(Source : Enquête "Changements organisationnels et informatisation", SESSI)

### Proportion des entreprises industrielles engagées dans la démarche qualité en 1997

	<i>Certification ISO 9001, ISO 9002, EAQF</i>	<i>Autre système de certification ou démarche de qualité totale</i>
Petites PMI (20 à 249 salariés)	32,4%	24,1%
Grandes PMI (250 à 499 salariés)	65,0%	44,0%
Grandes entreprises (500 salariés et plus)	78,2%	57,1%
Entreprises indépendantes	25,1%	21,8%
Filiales de groupes français	49,2%	31,4%
Filiales de groupes étrangers	58,3%	35,0%

(Source : Enquête "Changements organisationnels et informatisation", SESSI)

Les petites entreprises sont objectivement handicapées par le coût (estimé entre 500 kF et 1 MF) de la certification ainsi que par la forte mobilisation du management qu'elle implique. L'engagement dans une démarche de certification est cependant souvent l'occasion d'une remise à plat de l'organisation de l'entreprise, de ses organigrammes, de ses procédures, de la définition des fonctions... dans une direction conforme aux nouvelles exigences de la compétitivité.

Il est remarquable que les PMI soient proportionnellement beaucoup plus nombreuses à demander à leurs fournisseurs de livrer en juste-à-temps et de se conformer aux normes de qualité ISO. L'enquête ne dit malheureusement pas si les fournisseurs répondent effectivement à cette demande. Par ailleurs, ces données pourraient s'interpréter comme le signe de ce que certaines PMI pourraient chercher à obtenir de leurs fournisseurs la flexibilité qu'elles se refusent à obtenir en leur sein par la révision de leur propre organisation.

**Proportion d'entreprises industrielles demandant à certains de leurs fournisseurs ou sous-traitants en 1997...**

	<i>De participer à la conception du produit final</i>	<i>De livrer en juste-à-temps</i>	<i>De se conformer aux normes ISO ou autre démarche qualité</i>
Petites PMI (20 à 249 salariés)	34,0%	45,1%	50,3%
Grandes PMI (250 à 499 salariés)	50,4%	56,0%	80,6%
Grandes entreprises (500 salariés et plus)	57,5%	65,3%	87,7%
Entreprises indépendantes	31,6%	44,8%	42,4%
Filiales de groupes français	43,8%	47,2%	68,4%
Filiales de groupes étrangers	42,2%	54,2%	73,0%

(Source : Enquête "Changements organisationnels et informatisation", SESSI)

### 3.2.2.2 La coopération commerciale et technologique

Le champ de la coopération client-fournisseur tend à s'étendre bien au-delà des simples aspects logistiques pour atteindre le domaine commercial et technologique.

Sur le plan commercial, la coopération peut consister, par exemple, dans l'information que l'une ou l'autre des parties apporte aux attentes des clients finals sur les fonctionnalités des produits ou de certaines de leurs composantes. Sur les marchés de biens de consommation, elle peut porter sur l'organisation de campagnes de promotion cohérentes entre le producteur et le distributeur. Ce type de coopération peut déboucher sur la conception conjointe de produits dédiés aux besoins de la politique commerciale du client. Le développement de ces pratiques de coopération commerciale amène actuellement nombre de gros industriels à créer des départements de trade-marketing destinés à développer des actions communes avec les clients distributeurs.

Le champ des collaborations possibles dans le domaine technologique est encore plus étendu. Le principe général consiste dans la définition de procédures facilitant l'intégration des compétences technologiques complémentaires apportées par les parties. Lorsque clients et fournisseurs sont engagés dans une "division cognitive du travail", l'objet de la transaction porte *in fine* moins sur des produits particuliers que sur des compétences spécialisées. Or, l'intégration de compétences complémentaires pose des problèmes de coordination spécifiques, dans la mesure où les outputs issus de ces compétences réclament le plus souvent des liaisons organiques dès le stade de la conception des produits. Cette intégration suppose la convergence des acteurs autour d'une représentation partagée des objectifs à atteindre, la mise en place de dispositifs de communication assurant la compréhension entre des spécialistes de technologies différentes et la prise en compte des besoins et

des contraintes des uns et des autres. La coopération technologique s'inscrit donc généralement très en amont des processus de production.

Dans l'industrie automobile, les fournisseurs de sous-systèmes sont sollicités dès les premières étapes de la conception des produits, et ils sont engagés par les constructeurs à définir leurs trajectoires technologiques (à définir les axes d'innovation prioritaires) en fonction des objectifs à atteindre pour le produit fini. La réussite de cette coopération technologique repose sur plusieurs conditions : un climat de confiance autorisant l'échange d'informations stratégiques, la définition d'un horizon temporel élargi rendant possible un apprentissage de la relation et les ajustements mutuels, ainsi que l'engagement par les parties d'investissements spécifiques dans des actifs dédiés à la relation (développements technologiques, équipements spécialisés, procédures...). Enfin, la "rente" qui naît de la coopération doit faire l'objet d'un partage équitable, qui permette à chacun de poursuivre ses investissements dans le renforcement de ses compétences et dans l'amélioration de ses performances et de sa contribution au produit final.

### **3.2.3 L'ouverture de l'entreprise**

#### **3.2.3.1 S'ouvrir à l'information**

La réactivité de l'entreprise, ainsi que le développement de sa capacité d'apprentissage, reposent pour une grande part sur sa capacité à capter rapidement l'information pertinente sur son environnement (marché, concurrence, technologie...). C'est dans cette perspective qu'il convient de resituer le développement récent de la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises. Une enquête réalisée par le Centre d'Etude et de Prospective Stratégique et par le cabinet Deloitte & Touche en 1998 auprès d'un échantillon d'entreprises françaises débouchait sur le constat que plus d'un répondant sur deux avait mis en place un dispositif d'intelligence économique. Parmi les 46% d'entreprises ne disposant pas d'un dispositif d'intelligence économique, 76% s'accordaient à reconnaître que leur entreprise gagnerait à implanter un tel dispositif.

De nouveau, les petites entreprises témoignent dans l'ensemble d'un retard dans la prise de conscience de l'importance stratégique que revêt l'accès à l'information. Duchéneault [1995] évoque les résultats d'une étude qui révèle la position très en retrait des petites PMI (en particulier les moins de 50 salariés) concernant la réalisation d'études de marché, la "gestion intensive de l'information", ou l'interrogation de banques de données. L'ouverture des petites entreprises à l'information est plus que jamais une priorité, alors que les nouveaux vecteurs de diffusion de l'information (en particulier, Internet) ouvrent de formidables opportunités pour un coût accessible.

La démarche d'intelligence économique ne se limite pas à la mise en place de dispositifs de veille. Elle consiste également à s'assurer des conditions d'une bonne diffusion interne des informations pertinentes. En outre, l'information ne produit pas automatiquement de la connaissance. La transformation de l'information en connaissance implique la mobilisation de capacités à interpréter, à donner du sens à partir de cartes cognitives construites par apprentissage... Pour que l'ouverture de l'entreprise à l'information soit en mesure d'apporter un réel soutien à la compétitivité, elle doit s'accompagner de la mise en œuvre de modes d'organisation internes favorables à l'apprentissage individuel et collectif, capables de faire de l'entreprise une "entreprise apprenante".

### **3.2.3.2 Participer à des réseaux pour innover**

L'innovation est de moins en moins un exercice auquel l'entreprise se livre en vase clos. De même qu'en interne, l'innovation est décloisonnée et sort du cadre étroit du département de R&D pour impliquer l'ensemble des services, l'entreprise innovante doit s'ouvrir à toutes formes d'apports extérieurs. Nous avons déjà évoqué le développement des relations avec les clients et les fournisseurs pour la conception de nouveaux produits ou procédés. Le processus d'innovation peut également être alimenté par des coopérations avec des centres de recherche publics ou privés, des universités, des entreprises concurrentes ou travaillant sur d'autres marchés mais partageant certaines préoccupations technologiques... L'objectif de cette mise en réseau de l'activité d'innovation est bien sûr de permettre d'en diminuer le coût, d'en accélérer le cours, d'accéder à des compétences complémentaires... Cette ouverture est particulièrement importante en ce qui concerne les petites entreprises. Ces dernières ont rarement les moyens de mener en interne une activité de R&D formelle significative. Les apports extérieurs sont alors des inputs critiques de la capacité d'innovation. Des études économétriques américaines<sup>84</sup> ont montré à cet égard que les retombées de la recherche publique sur la production d'innovation sont plus importantes au sein de la population des petites entreprises.

---

<sup>84</sup> Voir en particulier Acs, Audretsch et Feldman [1994].

**Les sources d'information pour innover**  
**Part des entreprises industrielles innovantes déclarant en 1996 une importance forte aux facteurs...**

	<i>Petites PMI (20 à 249 salariés)</i>	<i>Grandes PMI (250 à 499 salariés)</i>	<i>Grandes entreprises (500 salariés et plus)</i>
Internes à l'entreprise	43,9%	57,6%	62,3%
Autres entreprises appartenant au groupe	10,2%	25,5%	31,8%
Concurrents	9,0%	11,9%	13,5%
Clients	31,2%	37,7%	32,3%
Fournisseurs d'équipements et de logiciels	10,4%	15,3%	12,4%
Fournisseurs de mat. premières et composants	10,0%	7,4%	13,8%
Sociétés de conseils et de recherche marchande	1,4%	2,3%	2,1%
Universités ou étab. d'enseignement supérieur	2,5%	2,6%	5%
Organismes publics de recherche	1,9%	2,6%	4,1%
Publication de brevets	2,0%	4,4%	6,6%
Conférences, réunions, revues professionnelles, bases de données et réseaux	3,7%	5,8%	7,6%
Foires et expositions	10,4%	10,3%	7,1%

*(Source : Enquête "innovation", SESSI)*

**Part des entreprises industrielles innovantes engagées**  
**dans les différentes catégories de coopération pour innover, en 1996**

	<i>Petites PMI (20 à 249 salariés)</i>	<i>Grandes PMI (250 à 499 salariés)</i>	<i>Grandes entreprises (500 salariés et plus)</i>
Autres entreprises du groupe	11,8%	33,7%	50,1%
Concurrents	2,8%	9,7%	15,5%
Clients	13,1%	21,9%	28,1%
Fournisseurs d'équipements et de logiciels	6,4%	16,9%	29,2%
Fournisseurs de mat. premières et composants	8,5%	22,9%	33,3%
Sociétés de conseils et de recherche marchande	3,2%	8,5%	14,0%
Universités ou étab. d'enseignement supérieur	7,6%	19,7%	34,0%
Organismes publics de recherche ou institutions privées sans but lucratif	5,6%	14,3%	24,0%

*(Source : Enquête "innovation", SESSI)*

L'enquête "Innovation" du SESSI témoigne cependant de ce que, d'une manière générale, les PMI (et, une nouvelle fois, surtout les plus petites) sont relativement moins ouvertes aux apports extérieurs pour innover que les grandes entreprises. Si les écarts sont relativement modestes en ce qui concerne les sources d'innovation pour innover, ils sont souvent considérables sur le plan des coopérations effectives. On retrouve une faible propension à coopérer avec les clients et les fournisseurs. On note également un très faible recours à la coopération avec les organismes de recherche.



Une enquête réalisée en 1995 par le ministère de l'Industrie faisait apparaître que le principal obstacle à l'engagement de coopération ressenti par les PMI réside dans la difficulté à identifier les partenaires potentiels. La participation à des réseaux de coopération doit ainsi être précédée par la mise en place de dispositifs d'information. Le territoire, en tant que porteur d'interfaces, a probablement un rôle actif à jouer dans l'amélioration de la capacité des acteurs locaux à percevoir des compétences complémentaires ouvrant des champs de coopération.

### **3.2.4 Les obstacles**

La mise en œuvre des moyens nécessaires à la rencontre des nouveaux critères de compétitivité s'oppose à un certain nombre d'obstacles.

#### **3.2.4.1 L'inertie des représentations et des modes de fonctionnement**

Les représentations que les acteurs économiques adoptent au sujet des menaces et opportunités portées par leur environnement se caractérisent souvent par une certaine inertie. Cette inertie, on peut le craindre, risque d'être importante dans les petites entreprises qui ne disposent pas d'un dispositif formel de veille. Le danger est particulièrement grand dans les entreprises qui ont pendant longtemps connu le succès et qui peuvent éprouver quelque difficulté à percevoir les mutations et à prendre conscience de la nécessité de réformer les modes de fonctionnement sur lesquels l'entreprise a fondé son succès<sup>85</sup>. L'industrie horlogère franco-suisse constitue une bonne illustration de ce danger<sup>86</sup>. Lorsque la découverte du quartz est intervenue, dans le courant des années 1960, les producteurs franco-suisse, qui dominaient alors le marché mondial, n'ont pas anticipé (ou pas voulu anticiper) l'évolution de la demande mondiale vers des produits bon marché que la technologie du quartz rendait possible. Ils ont préféré continuer à exploiter leur rente plutôt que de remettre en cause leur organisation, leurs équipements et leur approche du marché.

Levitt et March [1988] estiment que la dégradation des résultats d'une entreprise est d'abord interprétée, non comme le symptôme d'une stratégie incorrecte, mais comme une indication de ce qu'elle n'a pas été menée assez vigoureusement. Dans un environnement en changement rapide, l'incapacité d'ajuster promptement la perception des réponses que l'entreprise doit apporter aux sollicitations du marché peut s'avérer fatale.

---

<sup>85</sup> Prahalad et Bettis [1986].

<sup>86</sup> Perrin [1993].

A supposer que les représentations de l'entreprise témoignent d'une plasticité suffisante pour autoriser la prise de conscience précoce de la nécessité d'engager le changement, un second frein réside dans l'inertie organisationnelle. Celle-ci a plusieurs origines. En premier lieu, elle découle de la spécificité du capital productif utilisé par l'entreprise, qui limite sa capacité de redéploiement. La diffusion des équipements productifs programmables a quelque peu réduit cette difficulté en augmentant la polyvalence des machines. Toutefois, comme l'ont bien compris certaines grandes entreprises, ce danger peut être plus radicalement écarté par le recours à l'externalisation des aspects de la production faisant intervenir le plus de capital spécifique. En second lieu, l'inertie organisationnelle tient à la nature sociale de l'entreprise. Une entreprise regroupe un ensemble d'individus animés par des objectifs personnels ou catégoriels spécifiques. La bonne marche de l'entreprise implique de parvenir à définir un consensus minimum autorisant une certaine convergence des comportements individuels en direction des objectifs prioritaires de la firme, ce que Nelson et Winter [1982] appellent la "trêve organisationnelle". Tout changement à l'intérieur de l'entreprise (une bifurcation stratégique, l'adoption d'une nouvelle technologie de production, la révision des procédures...) est susceptible de remettre en cause l'équilibre organisationnel, de mettre fin à la "trêve", en appelant la redéfinition de certaines fonctions, l'altération de relations d'autorité, la modification du contenu du travail, voire des suppressions d'emplois. L'échec récent de la tentative de réforme de l'administration fiscale témoigne de la puissance des forces de rappel qui peuvent s'opposer à la conduite du changement. Ce type de blocage est généralement moins marqué dans les petites entreprises que dans les grandes, en raison du caractère plus diffus de la structure organisationnelle, mais aussi parce que les salariés, moins syndiqués, ont souvent une moindre capacité de résistance. La proximité des salariés avec la direction générale peut faciliter – si le chef d'entreprise a réussi à établir un climat de dialogue, de confiance mutuelle et de responsabilisation – la prise de conscience de la nécessité du changement et fournir les bases d'un dialogue social fructueux. Dans ce cas, le principal risque de blocage porte sur la capacité effective des membres de l'entreprise de prendre en charge les nouveaux rôles appelés par le changement.

#### **3.2.4.2 Les compétences de la main-d'œuvre et de l'organisation**

L'enquête "changements organisationnels et informatisation dans l'industrie" a mis en évidence que les capacités d'adaptation de la main-d'œuvre figurent en tête des principaux obstacles au changement

organisationnel ressenti par les entreprises industrielles<sup>87</sup>. Les difficultés portent tant sur la question de la formation et du reclassement du personnel que sur les problèmes d'implication et d'adaptation, des cadres comme des non-cadres. Les résultats de l'enquête révèlent que ces difficultés sont ressenties avec un peu moins d'acuité dans les petites entreprises que dans les grandes. L'interprétation optimiste de ce résultat consiste à y voir les conséquences de structures plus souples et d'une meilleure capacité à mener le changement. Une interprétation pessimiste serait de voir là le signe d'une moindre sensibilité aux questions de qualification dans les petites entreprises.

**Les freins et obstacles aux changements organisationnels dans les entreprises industrielles**  
**Part des entreprises déclarant en 1997 comme important ou très important...**

	<i>Petites PMI (20 à 249 salariés)</i>	<i>Grandes PMI (250 à 499 salariés)</i>	<i>Grandes entreprises (500 salariés et plus)</i>
Tensions entre les services	4,1%	5,6%	5,7%
Tensions avec l'actionnaire	2,4%	5,4%	3,8%
Difficultés dans les relations avec d'autres entreprises	3,2%	3,2%	2,9%
Difficultés à former ou à reclasser du personnel	14,3%	15,1%	18,5%
Problèmes d'implication ou d'adaptation du personnel non-cadre	10,7%	13,9%	15,6%
Problèmes d'implication ou d'adaptation de l'encadrement	9,1%	10,1%	12,8%
Conflit avec le personnel (pétitions, grèves...)	1,5%	4,2%	6,3%

(Source : Enquête "Changements organisationnels et informatisation", SESSI)

L'enquête du Centre d'Etude et de Prospective Stratégique et de Deloitte & Touche sur les pratiques et attentes des entreprises en matière d'intelligence économique faisait ressortir que les principales raisons mises en avant par les dirigeants pour expliquer le fait de ne pas avoir mis en place un dispositif d'intelligence économique résidaient dans l'absence de "ressources humaines" (38% des répondants), l'absence de "compétences" (36%), avant le "coût excessif" (34%).

Le fait que le développement des compétences repose sur des processus d'apprentissage (individuel et collectif) induit son caractère cumulatif (learning by doing). Cela signifie que si les compétences peuvent s'améliorer et se diversifier au cours du temps, les bifurcations rapides sont peu probables. Ce qu'une entreprise sera capable de faire demain dépend lourdement de ce qu'elle sait faire aujourd'hui. Les

<sup>87</sup> Il serait intéressant d'étudier dans quelle mesure le stock de compétences de l'entrepreneur lui-même (ainsi, plus généralement, que sa "vision du monde") ne constituent pas un frein au changement au moins aussi important que la qualification du personnel.

économistes évolutionnistes évoquent la notion de "dépendance à l'égard du sentier" pour désigner le caractère relativement fermé des trajectoires de compétences. Certaines techniques de "knowledge management" visent précisément à élargir ces trajectoires d'évolution des compétences et le champ de redéploiement de l'entreprise : mémorisation des expériences passées, entretien des compétences inactives, développement de la polyvalence du personnel...

Toutefois, un certain nombre d'auteurs<sup>88</sup> ont souligné le conflit qui oppose les logiques "d'exploitation" intensive des compétences existantes et les logiques "d'exploration" de nouvelles compétences. Dans un environnement concurrentiel, les entreprises sont incitées à concentrer leurs moyens sur l'objectif d'excellence dans les compétences fondamentales en regard de leur positionnement stratégique. La logique d'exploration exige, quant à elle, de consacrer une part de ces moyens à l'entretien de compétences (ou d'un potentiel de compétences) n'ayant pas d'effet immédiat sur la compétitivité de la firme mais qui sont susceptibles d'élargir le champ des possibles dans l'avenir. La faiblesse des ressources des petites entreprises joue probablement en faveur de l'exploitation au détriment de l'exploration. Ce qui signifie que, si les petites entreprises disposent souvent d'un avantage spécifique de flexibilité productive, elles sont vulnérables aux mutations radicales de leur environnement qui imposent une bifurcation à la trajectoire de la base de compétences.

### **3.2.4.3 Le souci de l'autonomie**

Dans les petites entreprises dirigées par leur propriétaire, les modes d'organisation internes, les grands axes de la stratégie, la sélection des moyens consacrés à sa mise en œuvre reposent très largement sur les objectifs, et plus largement sur la psychologie, du chef d'entreprise. L'autonomie (dans le sens d'indépendance) est une valeur très partagée au sein de la population des petits chefs d'entreprise. Le souci d'autonomie, s'il dépasse un seuil critique, peut se révéler contre-productif pour la compétitivité à long terme de l'entreprise. Nous avons montré, par exemple, en quoi les règles de concurrence actuelle doivent inciter les entreprises à resserrer leurs relations avec leurs clients et fournisseurs. L'entreprise doit tenter d'apporter des solutions dédiées à chacun de ses clients, en prenant en compte la spécificité de sa chaîne de valeur, en s'intégrant à ses rythmes économiques..., c'est-à-dire en entretenant une "relation de service". Cela implique une certaine perte d'autonomie du responsable de la petite entreprise : l'organisation interne est en partie dictée par les exigences des clients ; les plus puissants d'entre eux peuvent solliciter une intervention directe dans l'organisation des processus (audit)...

---

<sup>88</sup> Hannan et Freeman [1977], March [1991], Levinthal [1994].

Lorsque les parties sont de tailles très inégales, les relations partenariales (de co-traitance) s'assimilent par de nombreux aspects à une quasi-intégration du sous-traitant au donneur d'ordres.

Plus généralement, "l'ouverture" de l'entreprise et sa participation à des réseaux de coopération impliquent d'accepter un certain nombre de règles du jeu, à la fois en termes d'obligations mutuelles et de procédures.

Enfin, les nouveaux critères de compétitivité peuvent réclamer des engagements financiers importants. Le patrimoine personnel du chef d'entreprise peut rapidement se révéler insuffisant. La question de l'ouverture du capital se pose alors. Elle menace l'autonomie du chef d'entreprise qui peut craindre d'avoir des comptes à rendre à des actionnaires. L'idée de la prise de contrôle par un groupe, qui peut pourtant être en mesure d'apporter une bonne part des ressources dont l'entreprise a besoin pour son développement, risque d'être rapidement écartée par les répercussions qu'une telle option ne manquerait pas d'avoir sur le statut du dirigeant-proprétaire.

#### **3.2.4.4 La contrainte financière**

Cette discussion sur l'obstacle que constitue le souci d'autonomie en matière d'accès aux financements extérieurs souligne le poids de la contrainte financière contre laquelle les efforts d'adaptation de nombreuses petites entreprises risquent de buter.

Les petites entreprises indépendantes ont naturellement tendance à privilégier l'autofinancement, qui est le mode de financement le moins coûteux et le plus respectueux de l'autonomie. Il peut cependant rapidement se montrer insuffisant lorsque les stratégies d'adaptation suscitent des investissements importants (l'insuffisance de l'autofinancement sera particulièrement manifeste lorsque les stratégies d'adaptation sont menées de manière défensive, à la suite de la dégradation des résultats). Mulkay et Sassenou [1995] ont montré, à partir de données financières sur un échantillon d'un millier de PME françaises, que la part de l'autofinancement diminue (au profit de l'endettement) au fur et à mesure que le taux d'investissement augmente. Le crédit bancaire ménage l'indépendance de l'entreprise, mais génère des frais financiers qui amputent le profit. En outre, l'accès au crédit bancaire ne va pas de soi, les banques appliquant des règles prudentielles strictes, fondées sur le respect d'un certain nombre de critères en matière d'endettement maximum et d'équilibre financier. Les patrons de PME reprochent régulièrement aux banques leur frilosité qui serait responsable de la difficulté à obtenir des financements bancaires. La structure d'endettement financier des PME est nettement orientée vers les crédits à court et très court terme (trésorerie) au détriment des crédits à moyen et long terme<sup>89</sup>, ce qui

---

<sup>89</sup> Voir, par exemple, Picory et Geffroy [1995].

témoigne à la fois du souci d'autonomie des chefs d'entreprise et d'un accès moins aisé au crédit bancaire. Les motifs généralement mis en avant pour expliquer l'attitude particulièrement prudente des banques à l'égard des petites entreprises reposent sur la gestion des problèmes d'asymétrie d'information. L'importance de la personnalité et de la compétence du dirigeant pour la compétitivité à long terme de l'entreprise fait que celle-ci est difficile à évaluer pour le banquier. En outre, la culture du secret que l'on attribue encore souvent au monde de la petite entreprise expose le banquier au risque "d'aléa de moralité". Ces conditions informationnelles défavorables à l'accès des petites entreprises au financement bancaire sont à leur comble dans les créations d'entreprise.

Ces difficultés d'accès des petites entreprises au financement bancaire risquent de se renforcer encore dans l'avenir. Les nouveaux critères de compétitivité réclament qu'une part importante de l'effort d'investissement de l'entreprise soit consacrée à l'acquisition d'actifs immatériels : information, savoir-faire, compétences, R&D, formation, investissement dans les relations..., autant d'éléments offrant de bien pauvres garanties aux banques. Plus que jamais, dans la "nouvelle économie", la compétitivité d'une petite entreprise repose sur la qualité de son projet, la spécificité de ses compétences, son pouvoir créateur..., c'est-à-dire sur des paramètres invisibles dans les comptes de l'entreprise et que l'analyse financière, à laquelle ont traditionnellement recours les banquiers, est bien incapable d'évaluer.

Traditionnellement, les petites entreprises éprouvent des difficultés à accéder aux marchés financiers. La création des seconds et nouveaux marchés, en développement rapide, a permis une amélioration certaine de la situation. Cependant, les critères adoptés par les acteurs du marché financier présentent d'importantes similitudes avec ceux appliqués par les banquiers. Le recours aux marchés financiers impose par ailleurs la prise en compte du point de vue des actionnaires dans la définition de la stratégie de l'entreprise, ce qui peut l'amener à sacrifier le long terme à la réalisation de profits immédiats. Le capital-risque et le capital-développement peuvent apparaître comme des modes de financement attractifs, car ils sous-entendent une approche partenariale, dans la durée, de la relation entre l'entreprise et ses financeurs. Toutefois, même s'il connaît un rapide développement avec l'émergence de la "nouvelle économie", le capital-risque demeure relativement sous-développé en France. Par vocation, il n'intervient qu'après des entreprises de croissance. Il témoigne d'une prédilection marquée pour les activités technologiques (le label Anvar constitue un atout considérable pour réussir à sensibiliser les capital-risqueurs).

Ainsi, d'une manière générale, de nombreuses petites entreprises rencontrent des difficultés à assurer le financement de leur stratégie. L'adossement à un groupe constitue dans cette perspective une solution attractive, qui permet en outre de bénéficier d'un certain nombre de synergies. Le

développement de l'épargne solidaire pourrait constituer une alternative pour les petites entreprises indépendantes bien insérées dans le tissu économique local.

### **3.3 Deux "logiques productives" pour gagner**

---

Le renouvellement des critères de compétitivité qui est associé aux transformations structurelles du système économique n'implique évidemment pas qu'il existerait une stratégie unique de compétitivité pour les petites entreprises. Afin d'illustrer la diversité des stratégies ouvertes aux petites entreprises, et leurs conséquences sur les performances, nous allons présenter ici les résultats d'une étude que nous avons réalisée pour le Commissariat Général du Plan, qui a consisté dans la réexploitation des données individuelles de l'enquête "PMI 93"<sup>90</sup>. Cette enquête porte sur un échantillon de 500 PMI françaises et 500 PMI allemandes, supposé représentatif de l'industrie manufacturière et des industries agroalimentaires. Le questionnaire, très étoffé, aborde une douzaine de thèmes permettant de caractériser de manière relativement détaillée les différentes facettes de l'organisation des entreprises interrogées, de leurs choix stratégiques, de leur environnement sectoriel et institutionnel.

Le premier constat que livre l'observation des résultats de l'enquête est celui d'une grande diversité des pratiques organisationnelles parmi les PMI de l'échantillon. Afin de rendre compte de manière ordonnée de cette diversité et de ces oppositions, nous avons procédé à la construction d'une typologie sur la base des réponses à une vingtaine de questions de "PMI 93" se déclinant en près de 240 modalités et décrivant les principales facettes de l'organisation des entreprises répondantes (organisation interne, relations avec l'environnement). Cette classification a abouti à l'identification de 9 groupes de PMI présentant des "logiques productives" cohérentes et nettement différenciées. Dans un souci de synthèse, nous avons rassemblé ces 9 groupes en 3 grandes catégories (plus une non classable) en raison de l'observation de convergences marquées sur des aspects importants de l'organisation des entreprises :

#### **■ Les PMI "Traditionnelles"**

Il s'agit d'un ensemble de PMI hétérogènes partageant souvent une certaine passivité et une faible ouverture sur leur environnement. Les choix stratégiques sont peu affirmés, et ces entreprises demeurent très souvent en marge des grandes évolutions en matière d'organisation de la production et de gestion des ressources humaines. C'est le groupe numériquement le plus important. Elles

---

<sup>90</sup> Moati, Pouquet et Leborgne [1997].

correspondent pour une large part à la population du "cœur économique" de la typologie de Kirchoff<sup>91</sup>. Trois sous-groupes, aux profils souvent nettement différenciés, ont été rattachés à cet ensemble des PMI "Traditionnelles" : les PMI "industrielles", dont l'organisation est à orientation taylorienne, et qui sont faiblement engagées dans le développement technologique et peu ouvertes sur leur environnement ; les PMI "niches technologiques", dont l'orientation technologique est tempérée par un positionnement sur des niches relativement protégées, qui sont "fermées" mais sensibilisées aux facteurs organisationnels ; les PMI "passives et fermées", à faible orientation technologique et faible efficacité logistique, qui apparaissent comme l'archétype de la PMI "Traditionnelle".

### ■ *Les PMI "Tayloriennes"*

Ces PMI, souvent mono-activité, partagent fréquemment le fait d'opérer sur des productions en série, avec une logique de productivité. Cette productivité est prioritairement recherchée à travers l'investissement productif. Elles ne sont que modestement ouvertes, et entretiennent peu de relations partenariales avec les acteurs extérieurs. Elles sont cependant relativement engagées dans les nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Ce groupe englobe : les PMI "innovation-produit" qui, bien que soumises à une contrainte de compétitivité globale, continuent d'entretenir des relations "traditionnelles" avec leur environnement, et les PMI "lean", qui sont largement désengagées de l'activité productive, externalisent de nombreux aspects de leur activité (dont le développement technologique) et sont insérées dans des réseaux productifs concurrentiels.

### ■ *Les PMI "Cognitives"*

Les PMI "Cognitives" présentent une organisation très orientée vers la technologie, et l'innovation n'est pas cantonnée au département de R&D. Elles sont très engagées dans la coopération technologique et entretiennent des relations partenariales avec l'amont et avec l'aval. Elles consacrent d'importantes ressources à l'information. Le changement organisationnel constitue un levier de productivité majeur aux côtés de l'innovation et des investissements immatériels. Elles sont généralement actives en matière de gestion des ressources humaines et de politique de motivation du personnel. Ce groupe est composé : des PMI "produits", qui jouent la carte de la réactivité-innovation, sont relativement ouvertes et intégrées à leurs clients et fournisseurs ; des PMI "près de la science", dont l'ensemble de l'organisation semble structuré pour l'innovation, et qui sont intégrées à leurs clients et fournisseurs ;

---

<sup>91</sup> Voir deuxième partie.



des PMI "technologiques globales", relativement désengagées de l'activité productive, organisées pour l'innovation, entretenant des relations partenariales avec les acteurs extérieurs.

Il peut sembler assez naturel de penser que la diversité des logiques productives ainsi mise en évidence au sein de l'ensemble des PMI est la conséquence de la diversité des environnements dans lesquels les entreprises exercent leur activité. Effectivement, les PMI "Traditionnelles" se rencontrent particulièrement dans des secteurs relativement stables, peu concurrentiels, révélant des possibilités de positionnement sur des niches. Ce sont donc plutôt des environnements "tolérants" qui permettent la survie de ces entreprises restées assez largement en marge des grandes évolutions organisationnelles. Les PMI tayloriennes "lean" sont sur-représentées dans des secteurs banalisés soumis à une forte pression concurrentielle. Les PMI cognitives "près de la science" appartiennent souvent à des secteurs de haute technologie. Leur logique "cognitive" est ainsi assez largement imposée par la nature même de leur activité. Les PMI cognitives "technologiques globales" se rencontrent en revanche dans des environnements sectoriels très variés, qui partagent le fait d'exposer les entreprises à une forte pression concurrentielle. Cette logique productive semble davantage dictée par des facteurs tenant aux entreprises elles-mêmes que par des variables d'environnement. On retiendra cependant que la nature du secteur d'appartenance est assez peu prédictive de la logique productive suivie par l'entreprise : dans la plupart des secteurs cohabitent des entreprises ayant opté pour des logiques productives différentes.

L'adoption d'une logique productive a-t-elle une influence repérable sur les résultats de l'entreprise ? Rappelons que les résultats d'une entreprise dépendent d'un ensemble complexe de déterminants, dont : le caractère plus ou moins porteur et plus ou moins sélectif de son environnement, l'adéquation de ses choix stratégiques fondamentaux (dont, bien sûr, la logique productive adoptée) au régime de concurrence de son marché, ainsi que sa capacité relative (par rapport à ses concurrents) à mettre en œuvre ces choix stratégiques. Il n'est donc pas surprenant que l'analyse statistique à laquelle nous nous sommes livrés ne révèle pas une influence très marquée des logiques productives sur les résultats des entreprises. En ce qui concerne la rentabilité, seules se distinguent significativement la faible rentabilité (ou en dégradation) des PMI "Traditionnelles", ainsi que la forte rentabilité des PMI "Cognitives", cette dernière paraissant plus imputable à des effets propres qu'à des effets sectoriels. Les performances internationales (mesurées par le taux d'exportation) des PMI "Cognitives" sont significativement supérieures à celles des PMI des autres groupes. Les PMI "Cognitives" enregistrent également les meilleurs résultats en termes de croissance de l'activité et des effectifs employés. Plus précisément, les progressions les plus fortes sont observées chez les PMI cognitives "près de la science" et "technologiques globales", mais aussi chez les PMI tayloriennes "lean", aussi bien dans

l'absolu que relativement aux normes de leur secteur. Ce résultat peut paraître surprenant eu égard aux stratégies de "dégraissage" et d'externalisation adoptées par les tayloriennes "lean" ainsi que, dans une certaine mesure, par les cognitives "globales". Cette idée est confortée par l'observation d'une élasticité de l'emploi à la croissance de la valeur ajoutée significativement plus faible parmi les PMI tayloriennes "lean" que chez les autres PMI de l'échantillon. Ce résultat semble donc indiquer que les gains provoqués par "l'effet compétitivité" associé à la mise en œuvre de ces logiques productives dépassent l'effet potentiellement dépressif de ces principes organisationnels sur les effectifs des entreprises. Plus généralement, ces résultats semblent indiquer que les logiques "cognitives" et "tayloriennes lean" constituent deux voies alternatives de recherche (et apparemment d'obtention) de la compétitivité. Remarquons cependant que, du point de vue macro-économique, ces deux voies ne sont pas du tout équivalentes de par leur impact sur l'emploi et la place qu'elles accordent au travail dans l'activité économique.

Ces résultats viennent conforter l'idée qu'il n'existe sans doute pas une manière unique de répondre efficacement aux nouveaux critères de compétitivité et que chaque entreprise, en fonction de la spécificité de son marché et selon la nature de ses ressources, dispose d'une certaine latitude de choix pour définir une stratégie compétitive. Dans le contexte des années 90, deux grandes options semblaient pertinentes : jouer la carte de la productivité et de la flexibilité, ou bien jouer celle de l'apprentissage et de l'innovation. Quelle que soit l'option retenue, la compétitivité de la petite entreprise passe par la concentration de l'allocation de ses ressources de manière cohérente par rapport au choix effectué. Les petites entreprises n'ayant pas effectué de choix stratégique clair, ne s'étant pas engagées dans la réforme de leurs modes d'organisation, dans l'exploitation du potentiel associé aux nouvelles technologiques, n'ayant pas élaboré de nouvelles manières de travailler avec les partenaires extérieurs... voient leur viabilité dépendre de la possibilité de vivre durablement à l'abri d'une concurrence trop intense. Il reste maintenant à évaluer le degré de pertinence des deux logiques productives qui semblent aujourd'hui gagnantes, dans le cadre des trois grands scénarios prospectifs que nous présenterons au cours de la prochaine partie. Que la coexistence de ces deux logiques productives soit appelée à perdurer ou que l'une parvienne à s'affirmer au détriment de l'autre, les nouveaux critères de compétitivité auxquels sont soumises les petites entreprises comportent des implications générales sur le rôle et le profil de l'entrepreneur.

### **3.4 Rôle et profil des entrepreneurs**

---

Le chef d'entreprise est bien souvent l'élément essentiel de la compétitivité de la petite entreprise. Dans des structures à taille humaine, le chef d'entreprise conserve un contact direct avec l'ensemble des éléments de l'entreprise ; il est ainsi souvent en mesure d'insuffler sa "vision du monde" et de communiquer sa passion à ses collaborateurs. Intuition, réactivité, enthousiasme... sont quelques-unes des qualités généralement attribuées aux chefs d'entreprises de petite taille.

Les mutations de l'environnement économique et la transformation des critères de compétitivité appellent cependant une certaine redéfinition du rôle et des compétences du chef d'entreprise.

#### **3.4.1 Les fonctions de l'entrepreneur**

##### **■ La définition d'une stratégie**

La première mission du chef d'entreprise est de définir la stratégie. Il semble s'agir là d'une évidence, mais bien des chefs d'entreprise seraient sous doute en peine d'exprimer clairement quels sont les grands principes qui président à leur positionnement sur le marché. La définition d'une stratégie doit reposer sur un diagnostic approfondi de l'environnement (en particulier, attentes des clients, position des concurrents...) et des forces et faiblesses de l'entreprise. La définition d'une stratégie implique nécessairement de faire des choix : choix d'allocation des ressources, mais aussi sélection des directions à donner aux apprentissages et au développement des compétences. La stratégie impliquant nécessairement de projeter l'entreprise dans un avenir incertain doit s'appuyer sur une vision prospective.

Face à l'incertitude généralisée qui caractérise le fonctionnement contemporain des marchés, la démarche stratégique est rendue tout à la fois indispensable et plus difficile à mettre en œuvre. Alors que les entreprises se voient contraintes de faire des choix en information très imparfaite, la tentation est grande d'adopter une démarche d'imitation des concurrents (en particulier des leaders), en supposant que ces derniers sont peut-être mieux informés qu'elles-mêmes. Une stratégie susceptible d'assurer la compétitivité de long terme de l'entreprise se doit pourtant d'être fondée sur des critères de démarcation durable vis-à-vis des concurrents. Elle consiste donc à valoriser et à développer ce qui fonde les avantages spécifiques de l'entreprise. L'engagement d'une réflexion approfondie sur les forces différenciatrices de l'entreprise doit mener à s'interroger sur la nature de son métier. Comme nous l'avons souligné, les nouvelles règles du jeu concurrentiel invitent à associer le métier à des compétences, et de moins en moins à des produits ou à la spécificité d'un outil de production.

### ■ *La mise en œuvre de la stratégie*

La seconde mission du chef d'entreprise réside dans l'établissement des conditions permettant la mise en œuvre de la stratégie.

Parmi ces conditions figure la recherche de l'adhésion de l'ensemble des membres de l'entreprise aux principes de la stratégie. Cette adhésion passe, bien sûr, par l'information du personnel, mais aussi (et peut-être surtout) par une forte culture d'entreprise permettant de faire converger les représentations.

La mise en œuvre de la stratégie implique également que les missions confiées à chaque service de l'entreprise, mais aussi que leur organisation, leurs modes opératoires, la nature des relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres, soient définis en étroite cohérence avec les principes généraux à la base de la stratégie de l'entreprise. *"Les choix de positionnement déterminent non seulement ce qu'une entreprise va faire et comment elle va organiser ses activités, mais aussi comment celles-ci se rattacheront les unes aux autres"* (Porter [1999], p.68). Comme nous l'avons rappelé plus haut, la compétitivité de long terme se construit à chaque niveau de la chaîne de valeur, par l'adoption d'une vision globale des processus.

### ■ *Favoriser la flexibilité stratégique*

La troisième mission du chef d'entreprise consiste dans la mise en œuvre des conditions d'une grande flexibilité stratégique. Cette exigence de flexibilité s'applique tout d'abord au chef d'entreprise lui-même, qui doit disposer de la capacité de remettre en question, de réviser en permanence ses perceptions et ses croyances, de rebondir sur ses erreurs, de capitaliser ses succès. Cette attitude implique une démarche d'ouverture à l'information, que celle-ci provienne de l'intérieur de l'entreprise (remontée d'information par les commerciaux, perspectives technologiques identifiées par les ingénieurs, pistes de progrès décelées par le personnel d'exécution...), ou de l'extérieur.

Le chef d'entreprise doit également veiller à la flexibilité organisationnelle. La structure interne de l'entreprise doit se montrer suffisamment souple pour permettre des redéploiements rapides, ce qui implique la possibilité de redéfinir rapidement les fonctions, les organigrammes, les procédures. Pour cela, la main-d'œuvre doit disposer d'une certaine polyvalence, qui ne doit pourtant pas s'opposer au développement de compétences "pointues". Le recours régulier à la formation augmente la capacité de redéploiement du personnel. Le chef d'entreprise doit être capable de gérer les conflits qui peuvent naître du changement organisationnel.

### **3.4.2 Les qualités du chef d'entreprise**

Face à l'évolution des missions du chef d'entreprise, les qualités et compétences que celui-ci doit rassembler se transforment et s'enrichissent.

#### ■ *Une attitude de veille*

L'entrepreneur doit être en position de veille permanente, à l'écoute de ce qui se passe dans son entreprise et sur ses marchés bien sûr, mais aussi de toutes les évolutions qui affectent la vie économique et sociale. Il doit se ménager le temps nécessaire pour se dégager des préoccupations du quotidien et prendre le recul indispensable à la réflexion stratégique de moyen et long terme. Cela implique la lecture régulière de la presse spécialisée et généraliste, la participation régulière à des séminaires ou des colloques, à des clubs de réflexion. Dans la mesure du possible, cette attitude de veille doit être partagée par l'ensemble des membres de l'encadrement. En environnement incertain, la culture technique ne suffit plus, et la culture générale devient la source d'un avantage sélectif.

#### ■ *L'ouverture*

Le chef d'entreprise est nécessairement quelqu'un qui doit être en mesure de faire partager une "vision". Cela n'implique cependant pas le repli sur des certitudes et une croyance sans faille dans la pertinence de son instinct. Dans le nouveau contexte concurrentiel, le chef d'entreprise doit être ouvert à de multiples influences et être capable de remettre en cause régulièrement ses propres jugements à l'aulne de ses erreurs passées ou de réussites enregistrées par d'autres entreprises. Ses propres collaborateurs, en fonction de la spécificité de leurs trajectoires personnelles, de la perspective que leur offre leur position dans l'entreprise et vis-à-vis de l'environnement, peuvent constituer de puissants générateurs d'idées. Le recours aux prestations de consultants peut constituer l'opportunité de bénéficier d'un regard extérieur sur les pratiques de l'entreprise et de bénéficier d'un transfert indirect d'expériences.

#### ■ *La créativité*

La créativité est l'une des premières vertus attribuées à la figure de l'entrepreneur. L'entrepreneur "schumpeterien" se définit précisément par sa capacité à rompre avec "le flux circulaire des affaires" par l'innovation (technologique, commerciale, organisationnelle...). Le chef d'une entreprise de petite taille doit cultiver ses capacités entrepreneuriales (imagination, intuition) et lutter en permanence contre les forces d'inertie (celles de ses propres structures mentales et celles qui marquent l'organisation de son

entreprise) afin de favoriser une remise en cause permanente et la création de nouvelles options. La créativité s'appuie bien évidemment sur l'état de veille et d'ouverture.

### ■ *Savoir s'encadrer et déléguer*

On l'a déjà dit, le temps du chef d'entreprise ne doit pas être intégralement consacré à la gestion courante, bien au contraire. Sa principale mission réside dans la définition d'une stratégie et dans la mise en place des conditions de sa mise en œuvre. Il doit donc se concentrer sur la composante proprement entrepreneuriale du métier de chef d'entreprise. Il a besoin pour cela de prendre de la hauteur, d'inscrire son action dans un temps long. Il doit alors nécessairement apprendre à déléguer ce qui relève davantage du rôle de manager, ce que les chefs d'entreprise ont bien souvent du mal à faire. Il sera d'autant plus enclin à déléguer qu'il saura pouvoir se reposer sur des collaborateurs compétents et dévoués. D'où l'importance de savoir s'encadrer et de réussir à insuffler aux collaborateurs une vision partagée et le sentiment de responsabilité à l'égard des objectifs adoptés.

### ■ *Diriger c'est animer*

Une entreprise créative et flexible appelle des modes de pilotage spécifiques. P. Drucker [1999] emprunte l'analogie du chef d'orchestre pour décrire la position du chef d'entreprise dans l'entreprise du nouveau type. Comme dans un orchestre, les salariés de l'entreprise sont de plus en plus des spécialistes compétents dans leur domaine spécifique. Tirer l'entier bénéfice de cette compétence signifie leur laisser une certaine autonomie dans leur travail et leur déléguer certaines prises de décision. Le rôle majeur du chef d'entreprise consiste à faire converger l'exercice de ces compétences individuelles dans une même direction, au service d'une stratégie. Sa fonction de direction se double donc d'une fonction d'animation, consistant d'une part dans un effort de *"conviction et d'entraînement pour doter l'ensemble des ressources humaines d'une volonté commune d'avancer dans le même sens"*<sup>92</sup>, et d'autre part dans la construction de mécanismes de coordination permettant l'articulation des compétences et favorisant la créativité. La fonction d'animateur exige du chef d'entreprise des qualités d'écoute et de dialogue. Les mêmes qualités sont nécessaires à la réussite de la mise en œuvre de relations partenariales avec les clients et les fournisseurs et de la participation à des réseaux de coopération technologique.

---

<sup>92</sup> T. Durand [2000], p.97.

### **3.5 Conclusion**

---

Les grandes tendances d'évolution du système économique et social font évoluer les critères de compétitivité sur la plupart des marchés au profit de la flexibilité, de la réactivité et de l'innovation. Le développement des petites entreprises passe ainsi, de plus en plus, par la mise en place de nouvelles pratiques, de nouvelles options stratégiques, leur permettant d'améliorer leur efficacité par rapport à chacun de ces critères. Cela ne signifie pas qu'il existe une stratégie unique, optimale, applicable à l'ensemble des petites entreprises. Beaucoup de petites entreprises du "cœur économique" demeurent très à l'écart des options stratégiques gagnantes qui ont été décrites tout au long de cette partie. Leur viabilité dépendra fondamentalement de la clémence du climat économique général et de l'évolution de l'intensité de la concurrence sur leur marché. Un certain nombre d'évolutions que nous avons décrites au cours de l'analyse des tendances semblent indiquer qu'il existera de moins en moins de chasses gardées pour les petites entreprises du cœur économique, les grandes firmes (ou les réseaux de firmes) s'intéressant désormais aux niches qu'elles négligeaient par le passé, et disposant aujourd'hui des moyens de les exploiter qui leur faisaient défaut hier. Ainsi, l'avenir des petites entreprises du "cœur économique" prises une à une dépendra sans doute de plus en plus de leur capacité à s'inscrire de manière volontariste dans les grandes tendances de transformation du système économique et à répondre aux nouveaux critères de compétitivité. Deux grands types d'inscription dans le système économique semblent être offerts aux petites entreprises : l'exploitation de leur avantage de flexibilité ou la valorisation de leur créativité et de leur capacité d'innovation. A l'heure actuelle, chacune de ces deux grandes voies stratégiques se trouve associée à des bonnes performances pour les petites entreprises qui les suivent. Qu'en sera-t-il dans l'avenir ? L'approche prospective par la construction de scénarios à laquelle nous allons maintenant procéder devrait permettre d'éclairer ce point.

#### 4. ANALYSE PROSPECTIVE DU POIDS ET DU ROLE DES ENTREPRISES ENTREPRENEURIALES DANS L'ECONOMIE FRANÇAISE A 10 OU 20 ANS

---

Les tendances qui ont été analysées au cours de la deuxième partie ont orienté les changements intervenus dans le système économique au cours des dernières années. S'agissant de tendances lourdes, elles marqueront encore fortement les transformations de l'environnement des petites entreprises dans les années à venir. Cependant, la configuration qui sortira à moyen et long terme de la poursuite de ces tendances est encore relativement indéterminée, d'autant que l'on ne peut exclure l'occurrence de bifurcations marquées. Afin d'explorer différents futures possibles, nous avons construit trois scénarios relatifs à l'état du système économique à dix ou vingt ans. Nous avons choisi de nous concentrer sur la construction de scénarios réalistes, ne déviant que marginalement des tendances en cours. Ces trois scénarios font cependant apparaître de situations contrastées concernant le poids et le rôle des petites entreprises dans l'économie.

Afin de préciser les choses sur le plan quantitatif, nous nous sommes livrés, pour chaque scénario, à un exercice de projection du poids de chaque tranche de taille d'entreprise dans l'emploi salarié national.

La première étape de cet exercice de projection consiste à évaluer l'effet de structure imputable à la déformation sectorielle du tissu économique. En effet, toutes choses égales par ailleurs, la tertiairisation de l'économie accroît le poids des petites entreprises, car celles-ci bénéficient d'un poids prépondérant dans les secteurs de services. L'évaluation de cette "dérive sectorielle" consiste à simuler l'évolution de la part dans l'ensemble de l'économie des entreprises de chaque tranche de taille en partant de la décomposition par tranches de taille des entreprises des 15 principaux secteurs d'activités à une date donnée – en l'espèce, 1992 – et en ne faisant varier que le poids des différents secteurs d'activités. Le calcul de l'effet de structure  $ES_{it}$  pour chaque tranche de taille d'entreprises  $i$  pour chacune des années de la période d'analyse  $t$  s'écrit :

$$ES_{it} = \sum_s E_{st} \left( \frac{E_{ist_0}}{E_{.st_0}} \right)$$

avec  $i$  : tranche de taille d'entreprises  
 $s$  : secteur d'activité  
 $t$  : année de la période 1985-1997  
 $t_0$  : date de référence (1992)  
 $E_{ist}$  : effectifs du secteur  $s$ , de la tranche de taille d'entreprises  $i$  à la date  $t$



Le modèle nous indique qu'environ 1/3 de la déformation de la répartition de l'emploi par tranche de taille d'entreprise s'expliquerait par un effet de structure sectorielle. Cet effet de structure sectorielle est cependant variable suivant les tranches de taille allant de 14,7% dans les entreprises de 20 à 199 salariés à 89,9% dans celle de 200 à 499 salariés. Par exemple, le poids des TPE de moins de 10 salariés est passé de 16% en 1985 à 21% en 1997. 38% de cette progression de 6 points, soit environ 2,3 points, s'explique alors par la déformation de la structure de l'emploi par secteur d'activité.

**Effet de structure pour chaque tranche de taille**

1 à 9 salariés	38,2%
10 à 19 salariés	29,5%
20 à 199 salariés	14,7%
200 à 499 salariés	89,9%
500 salariés et plus	27,6%

(Source : CRÉDOC)

La projection de l'effet de structure à l'horizon 2010 est réalisée moyennant un ensemble d'hypothèses relatif à l'évolution de l'emploi dans les quinze secteurs d'activité en utilisant la décomposition de l'emploi par tranches de taille d'entreprises de la période de référence.

La seconde étape de la procédure de projection consiste à analyser la partie résiduelle de l'évolution de la part des entreprises de chaque tranche de taille, c'est-à-dire ce qui n'est pas imputable à la déformation sectorielle du tissu économique. La projection de cet effet résiduel repose sur l'hypothèse de stabilité de sa corrélation observée entre 1985 et 1997 avec les déterminants économiques suivants : conjoncture économique (évolution du PIB marchand), politiques d'intégration ou d'externalisation par les firmes industrielles ou les entreprises de services (évolution du taux de valeur ajoutée [TxVA] dans les deux macro-secteurs), évolution de la combinaison productive dans les processus de production (intensité capitaliste [IK] dans l'industrie et les services). Le modèle économétrique, appliqué à la période 1985-1997, souligne que la baisse du taux de valeur ajoutée dans l'industrie a largement profité aux PME. L'augmentation de l'intensité capitaliste dans les services a favorisé le développement des petites entreprises (moins de 20 salariés) et la baisse du poids des grandes entreprises. Enfin, la croissance économique a été favorable le développement des PME moyennes (200 à 499 salariés) et des petites entreprises (1 à 20 salariés) au détriment des petites PME (20 à 199 salariés) et des grandes entreprises.

$$ER_{it} = \alpha + \beta PIB_t + \gamma_1 TxVA_{Ind,t} + \gamma_2 TxVA_{Serv,t} + \delta_1 IK_{Ind,t} + \delta_2 IK_{Serv,t}$$

La projection de l'effet résiduel à l'horizon 2010 repose sur les valeurs retenues pour les variables exogènes du modèle dans chacun des scénarios. La projection du poids que représente chaque tranche de taille d'entreprise dans l'emploi salarié correspond au final à la somme de l'effet de structure et de l'effet résiduel.

#### ***Les données utilisées dans le modèle***

*La répartition des effectifs salariés par tranche de taille et par secteur est obtenue à partir des données issue de la source SUSE.*

*Les comptes de la nation nous fournissent les données sectorielles (évolution de l'emploi salarié, taux de VA, capital fixe par effectif salarié).*

## **4.1 Scénario n°1 : croissance durable dans une économie fondée sur la connaissance**

---

Il s'agit du scénario qui s'inscrit le plus nettement dans le prolongement des tendances présentes.

### **4.1.1 Présentation générale**

Les profondes restructurations vécues par les grands pays industrialisés au cours des trente dernières années finissent par accoucher d'un nouveau régime de croissance de long terme, avec des fluctuations de court terme d'ampleur limitée. Ce régime, fondé sur les technologies de l'information et de la communication, est marqué par le rôle central acquis par la connaissance dans la vie économique. L'accélération de la diffusion des NTIC exerce un fort impact sur de nombreux secteurs en permettant en particulier la réalisation de gains de productivité importants. La réorganisation des entreprises dans une logique de compétence favorise une forte activité innovatrice. Le rythme rapide des innovations se traduit par le lancement régulier de nouveaux produits ou l'amélioration significative des produits existants. Au total, la consommation des ménages est soutenue par des gains de pouvoir d'achat et l'entretien de l'envie de consommer grâce aux innovations. Les règles du jeu concurrentiel, les modes d'organisation, le cadre institutionnel et réglementaire se stabilisent, et l'économie entre progressivement dans un régime "routinier" qui laisse moins d'opportunités aux comportements entrepreneuriaux.

### **4.1.2 La situation macro-économique**

Le maintien d'un rythme relativement soutenu de croissance permet le retour progressif au plein emploi. Toutefois, le taux de chômage structurel demeure élevé en raison des graves difficultés ressenties par une fraction non négligeable de la population dans son adaptation aux nouveaux profils d'emploi. L'amélioration de la situation financière des dispositifs de protection sociale permet de faire face aux aspects les plus matériels de cet approfondissement du dualisme au sein de la société française.

### **4.1.3 Les stratégies des grandes entreprises**

Le processus de redéfinition de l'activité des entreprises dans une perspective de recentrage sur les compétences de base s'achève. Il est facilité par la poursuite du mouvement de libéralisation des échanges internationaux de marchandises et de capitaux. La réforme des systèmes éducatifs et de recherche, sur des bases à la fois nationales et locales, accroît la quantité et améliore la qualité des ressources cognitives que peuvent mobiliser les entreprises pour développer leur capacité d'apprentissage et d'innovation.

Les grandes entreprises poursuivent la course à la taille critique afin d'optimiser leur position dans la course technologique, dans le contexte de la mondialisation. Les opérations de fusion-acquisition visent principalement le renforcement de la capacité d'innovation, par le transfert de compétences et par la possibilité d'engager des budgets de R&D plus importants. Parallèlement, les entreprises mettent en œuvre des modes novateurs de gestion de la main-d'œuvre qualifiée visant à développer et à capitaliser au sein de l'entreprise les compétences individuelles : systèmes formalisés de gestion (création, codification, stockage, distribution) des informations et des connaissances, renforcement de l'effort de formation, mise en place de dispositifs d'incitation à investir dans un capital humain spécifique à l'entreprise (épargne salariale, stock options...). Les structures internes continuent d'évoluer vers davantage de décentralisation afin d'améliorer la capacité d'apprentissage et la créativité. La grande entreprise se présente de plus en plus comme une constellation d'organisations à taille humaine (le plus souvent, des filiales) disposant d'une grande autonomie mais qui s'appuient sur des moyens centraux et participent à la réalisation d'objectifs partagés.

Le mouvement d'externalisation des activités périphériques ou faisant appel à des compétences complémentaires s'essouffle. Après une période d'intense restructuration, s'ouvre une période de consolidation. Les réseaux de partenariats organisant l'imbrication de compétences complémentaires se stabilisent. Le nombre de fournisseurs directs des grandes entreprises accélère ainsi sa diminution, provoquant d'une part l'accroissement de la concentration dans les secteurs fournisseurs, et d'autre

part la généralisation des systèmes de sous-traitance en cascade. Jusqu'aux réseaux de sous-traitance de second rang, les critères de compétitivité reposent de plus en plus sur la capacité des entreprises à s'affirmer comme des spécialistes reconnus dans la maîtrise de compétences spécifiques, et sur l'aptitude à travailler en réseau. Les PME restées fidèles à une logique de produit et / ou d'outil de production tendent à se trouver évincées des réseaux productifs, ou sont cantonnées à l'exécution de tâches banalisées dans des conditions d'extrême concurrence.

#### **4.1.4 Les dynamiques sectorielles**

La croissance est tirée par les activités intensives en connaissance qui voient s'accroître leur poids dans la production nationale.

L'industrie continue de voir sa part dans l'emploi total reculer. L'importance des gains de productivité conduit à des destructions d'emplois que seule une croissance rapide des ventes permet de contrebalancer. Le basculement vers une "logique cognitive" réduit la pertinence de la distinction entre secteurs technologiques et secteurs traditionnels. Certains secteurs "traditionnels" ont pu trouver un second souffle dans le développement de leur capacité d'innovation ; les autres continuent de perdre des emplois alors que se poursuivent les délocalisations vers des pays bénéficiant d'un avantage comparatif pour les activités banalisées. Dans les secteurs les plus intensifs en connaissance, la croissance de l'activité compense l'effet des gains de productivité.

Le poids des activités de service dans l'emploi et dans la production nationale continue de s'accroître. La demande de services aux entreprises est stimulée par le besoin d'apport de compétences complémentaires. Ce sont donc en particulier les secteurs de services informationnels qui profitent le plus du nouveau régime de croissance. La progression du pouvoir d'achat des ménages solvabilise la demande de services aux personnes, qui est par ailleurs dopée par le vieillissement de la population et l'augmentation du temps libre. Le marché des services aux personnes profite également de sa structuration autour de réseaux organisés. Dans le secteur du commerce, commerce électronique et commerce physique se développent de manière équilibrée. Le commerce en magasin cultive sa spécificité, notamment en développant le service et en s'inscrivant davantage dans une logique de plaisir et de loisir ; son activité devient de plus en plus intensive en travail, ce qui permet de compenser les pertes d'emplois sous l'effet conjugué de la poursuite du mouvement de concentration et de la concurrence du commerce électronique.

#### **4.1.5 Le poids et le rôle des petites entreprises**

La conjoncture macro-économique est favorable à la création d'entreprises et à la viabilité des jeunes entreprises. La montée rapide des barrières à l'entrée provoque le ralentissement du flux de start-up dans les secteurs de la net-économie ; ce flux demeure cependant important dans les biotechnologies. La forte croissance des secteurs de services stimule la création d'entreprises, en particulier dans les services aux ménages (aide à la personne, loisirs), dans le cadre d'organisations en réseau (coopératives, mutuelles...). Le développement du marché des services aux ménages induit la croissance de l'emploi peu qualifié dans les petites entreprises. Toutefois, ces dernières, de plus en plus intégrées à des réseaux, mettent en œuvre des modes de gestion de plus en plus sophistiqués. La croissance du pouvoir d'achat des ménages favorise également la demande de productions artisanales, en phase avec les besoins de personnalisation et d'authenticité.

Le ralentissement du mouvement d'externalisation par les grandes entreprises, ainsi que les progrès du processus de globalisation des achats nuisent à la progression de l'emploi dans les petites entreprises, mais profitent aux grandes PME ayant réussi à satisfaire aux exigences des grands donneurs d'ordres. Les petites entreprises qui réussissent, sur les marchés interentreprises, sont celles qui ont su trouver leur place dans la division cognitive du travail grâce à la maîtrise reconnue de compétences spécialisées. La logique productive "cognitive" tend donc à se diffuser parmi les PME. Ainsi, l'innovation est, des trois nouveaux critères de compétitivité évoqués dans la partie précédente, celui qui prend le plus d'importance, alors que la relative stabilisation du système économique tend à amoindrir l'importance relative de la réactivité. Enfin, la poursuite du mouvement de décentralisation de l'organisation des grands groupes accroît le nombre des PME et contribue à la réduction de la taille moyenne des entreprises. L'augmentation de la proportion d'entreprises sous contrôle d'un groupe (ou participant à un groupement) continue de s'accroître avec la montée des coûts fixes (R&D, communication, réseaux internationaux...).

Au total, le tissu économique continue de se transformer, sur sa lancée des deux dernières décennies, dans un double mouvement de concentration financière et de décentralisation économique. La stabilisation du système économique, après une phase de transformation intense, réduit l'espace dévolu aux découvertes entrepreneuriales et accorde un avantage sélectif aux structures ayant su combiner souplesse et accès aux ressources importantes.

Dans le modèle de projection, ce scénario est traduit par une faible progression de l'intensité capitaliste et le ralentissement de la baisse du taux de valeur ajoutée. Les secteurs de haute technologie connaissent une croissance rapide, de même que l'ensemble des activités de service. Les

simulations révèlent une croissance significative du poids des TPE à l'horizon 2010. Les PME bénéficient elles aussi d'un renforcement, certes plus modeste, de leur poids de l'emploi salarié. *A contrario*, le poids des grandes entreprises se contracte (moins cependant que dans les deux scénarios suivants).

## **4.2 Scénario n°2 : Resserrement économique et restructurations**

---

### **4.2.1 Présentation générale**

L'épisode actuel de croissance est brutalement interrompu par un choc : krach boursier, tensions internationales, crise environnementale... Ce choc, qui intervient dans un contexte de nervosité des marchés due à l'érosion des repères associés aux anciennes régulations, provoque un brusque retournement des anticipations à l'égard de la "nouvelle économie". Il déclenche de graves dérèglements macro-économiques qui marquent les dix prochaines années. La récession remet à l'ordre du jour les logiques de rationalisation : les entreprises tentent de faire face au durcissement de la concurrence et au resserrement de leurs marges par un important effort de réduction des coûts, qui conduit notamment à l'amputation des dépenses de R&D. L'efficacité statique (minimisation des coûts) et la rentabilité de court terme priment sur la recherche de l'efficacité dynamique par le renforcement de la capacité d'apprentissage et d'innovation, retardant la diffusion de l'économie fondée sur la connaissance.

### **4.2.2 Le contexte macro-économique**

Le choc macro-économique initial suscite un ensemble de réactions en chaîne qui déprime durablement la croissance. Les marchés financiers sont orientés à la baisse qui provoque un effet de richesse négatif induisant une brusque récession de la consommation (en particulier au Etats-Unis), laquelle entraîne l'activité économique d'ensemble. La crise se répand rapidement à l'échelle internationale, provoquant le retournement de la courbe du chômage en Europe. Les déficits budgétaires se creusent, appelant des mesures d'austérité qui aggravent la récession. Les mouvements sociaux se multiplient ; ils expriment le rejet de la mondialisation. Face aux difficultés, les gouvernements adoptent des réactions défensives de repli sur soi qui allongent et aggravent la récession.

### **4.2.3 Les stratégies des grandes entreprises**

Les grandes entreprises répondent à la dégradation de la situation économique par des stratégies de rationalisation visant la réduction des coûts et l'accroissement de la flexibilité. Face à un avenir incertain, les actionnaires exercent une forte pression en faveur de la rentabilité immédiate. Les entreprises renouent avec les logiques de "reingeneering" et de "downsizing" en vogue au cours des années 80 et de la première moitié des années 90. La substitution du capital au travail s'accélère et la chasse aux coûts cachés est ouverte, dans une optique de "lean production". La sous-traitance de capacité est ré-internalisée afin d'améliorer le taux d'utilisation des capacités de production. La sous-traitance de spécialité est peu affectée ; elle bénéficie même d'un renforcement des stratégies d'externalisation par les grandes entreprises qui y voient un moyen de limiter leurs engagements dans des activités non stratégiques, peu rentables ou particulièrement exposées à l'incertitude. Toutefois, les donneurs d'ordres durcissent leurs exigences, notamment en termes de coûts et d'efficacité logistique. Leur sélectivité accrue aggrave les conséquences de la crise chez les fournisseurs et encourage une vague de restructurations et de concentration. Les grandes entreprises exploitent intensivement les nouvelles opportunités de mise en concurrence des fournisseurs à l'échelle planétaire à partir de l'organisation de "places de marché" sur Internet.

Les stratégies de rationalisation conduisent à la destruction d'un volume important d'emploi, entretenue par le recours accru à la délocalisation dans les industries intensives en main-d'œuvre peu qualifiée.

### **4.2.4 Les dynamiques sectorielles**

L'ensemble des secteurs de l'économie est affecté par le retournement de la conjoncture. L'industrie des biens de consommation, et en particulier les plus traditionnels, est fortement touchée, de même que l'industrie des biens d'équipement qui souffre du recul brutal des dépenses d'investissement. La dynamique des secteurs de haute technologie est brutalement interrompue par le retournement de l'attitude des marchés financiers, qui reviennent en force sur les valeurs de "l'ancienne économie".

La dynamique de croissance des secteurs de services est altérée. Les secteurs de services informationnels aux entreprises pâtissent de restrictions budgétaires dans les secteurs clients. Les prestataires de services banalisés bénéficient quant à eux de l'accélération du mouvement d'externalisation, mais sont soumis à une mise en concurrence renforcée. Le secteur de l'intérim ainsi que l'ensemble des prestataires de la fonction transport-logistique profitent pleinement de la recherche systématique de flexibilité.

Les secteurs de services aux ménages souffrent de la baisse du pouvoir d'achat. Le commerce subit de plein fouet la contraction de la consommation. La dynamique d'évolution de la grande distribution vers des positionnements stratégiques plus qualitatifs est brutalement interrompue au profit d'un retour aux principes de base du discount. Le commerce électronique est utilisé par les ménages pour tenter de sauvegarder leur pouvoir d'achat ; il contribue à l'exacerbation de la concurrence par les prix. Les entreprises de distribution, qui cherchent à contracter leurs marges brutes, exploitent tous les gisements de productivité et taillent dans le personnel de vente. La logique de concentration, afin de peser davantage sur les fournisseurs, reste d'actualité. Le petit commerce souffre considérablement de cette conjugaison de la contraction du marché et de l'agressivité accrue des grands réseaux. L'aggravation du chômage et la détérioration de la situation économique d'une fraction significative de la population encouragent le développement du tiers-secteur, avec le soutien de l'Etat et des collectivités locales.

#### **4.2.5 Le poids et le rôle des petites entreprises**

La récession provoque le tarissement du flux de création d'entreprises et accroît la sinistralité parmi les jeunes entreprises. De manière générale, le tissu des petites entreprises joue le rôle d'amortisseur du choc conjoncturel et tend à s'étioler. Seules les entreprises les plus compétitives parviennent à tirer leur épingle du jeu ; elles sont soumises à une forte pression à la baisse des coûts. Les critères de compétitivité se déforment au profit de la flexibilité et au détriment de l'innovation, ce qui confère un avantage aux entreprises ayant adopté une logique productive "taylorienne flexibilisée". Les entreprises et structures associatives de l'économie solidaire connaissent par contre une phase de développement.

Le poids des petites entreprises dans le tissu économique a donc tendance à se contracter. Cependant, l'importance économique des PME peut s'accroître et la taille moyenne des entreprises diminuer, en raison du "dégraissage" intervenu dans les grandes entreprises. Ces attentes sont corroborées par le résultat des projections. La baisse du taux de valeur ajoutée, combinée au renforcement de l'intensité capitalistique et au ralentissement de la croissance des services provoquent une forte chute de l'emploi dans les grandes entreprises, mais aussi une contraction dans les TPE. En revanche, les PME, qui tirent profit de la flexibilisation de l'appareil productif, voient leur poids se renforcer de manière sensible.



## **4.3 Scénario n° 3 : "nouvelle économie" et le retour de l'entrepreneuriat**

---

### **4.3.1 Présentation générale**

Dans le sillage des Etats-Unis, l'ensemble des pays industrialisés bénéficie du boom de la "nouvelle économie". Les nouvelles activités liées au développement d'Internet révolutionnent les fondements du système économique et les modes d'organisation dans les entreprises. Elles constituent en outre un formidable accélérateur du processus de mondialisation. Elles accélèrent le rythme du progrès technique dans l'ensemble de l'économie et facilitent notamment le décollage des bio-industries. Le cadre institutionnel régulant l'activité économique est progressivement adapté à la nouvelle donne, ce qui, conjugué à une croissance soutenue, permet un certain desserrement des contraintes collectives. Sous la pression américaine, le mouvement de dérégulation s'accélère : droit de la propriété intellectuelle, législations sur l'accueil des capitaux étrangers, démantèlement des protections tarifaires et non tarifaires, dérégulation des marchés publics, révision du droit du travail, privatisation de la protection sociale... Ce contexte de "destruction créatrice" est favorable au rajeunissement des structures économiques : les grandes firmes en place, insuffisamment réactives car engluées dans des modes de fonctionnement rigides, cèdent la place à des entreprises entrepreneuriales qui, par leur capacité d'innovation, fondent les bases de la nouvelle économie.

### **4.3.2 Le contexte macro-économique**

La vague d'innovations technologiques qui déferle sur le système économique stimule durablement la croissance. Elles ouvrent des marchés considérables associés aux innovations de produits. Elles relancent le cycle de vie de nombreux produits existants. Au total, elles bouleversent les modes de vie et mènent à un renouvellement profond des modèles de consommation qui stimule la demande finale. Les innovations de procédés provoquent l'obsolescence accélérée du capital et soutiennent une forte demande de biens d'équipement. La croissance s'installe donc sur un trend soutenu. Cependant, l'instabilité provoquée par la succession des innovations et la déstabilisation du cadre institutionnel, le gonflement et le dégonflement des bulles spéculatives sur les marchés financiers, ainsi que les interventions gouvernementales visant régulièrement à éviter la surchauffe et la résurgence de l'inflation, ponctuent ce sentier de croissance de fluctuations conjoncturelles de forte intensité. Si la croissance permet une réduction du chômage, les créations d'emplois se concentrent au sein des catégories les plus qualifiées qui, en outre, profitent du délitement du rapport salarial fordien et voient

leurs revenus progresser rapidement. La société est marquée par un dualisme croissant qui menace la cohésion sociale et génère un risque de troubles sociaux.

### **4.3.3 Les stratégies des grandes entreprises**

Les grandes entreprises accélèrent leur adaptation à la nouvelle donne technique et aux nouvelles règles du jeu concurrentiel. Certaines souffrent d'une grande difficulté à remettre en cause leurs modes de fonctionnement. L'âge et la taille apparaissent quelquefois comme des handicaps pour occuper les positions de leaders sur des marchés nouveaux associés à des compétences originales et à des "business models" inédits. Une importante redistribution des cartes est engagée sur de nombreux marchés au profit de nouveaux entrants. Les grandes entreprises tentent de tirer leur épingle du jeu en accélérant le double mouvement de concentration financière et de décentralisation organisationnelle. Le modèle de la grande firme intégrée laisse progressivement la place à celui de la firme virtuelle en réseau. Les modes de gestion de la main-d'œuvre accélèrent leur évolution vers un modèle "post-salarial" : constitution d'équipes par projet composées d'individus autonomes, sélectionnés pour leurs compétences, rémunérés selon leurs résultats, et attachés à l'entreprise pour la seule durée du projet. La circulation de la main-d'œuvre s'impose comme mode de gestion des compétences. Le télétravail se développe, ainsi que l'essaimage des cadres. Le mouvement de fractionnement des grands groupes s'accélère, leur structure s'assimilant de plus en plus à celle d'une constellation de petites unités adossées à une structure centrale. La sous-traitance "partenariale" bénéfique du mouvement d'externalisation et s'organise autour des nouveaux mécanismes de coordination rendus possibles par les NTIC. Ces réseaux d'entreprises, pilotés par des "intégrateurs", sont de plus en plus organisés sur une base internationale. Dans les activités traditionnelles, la facilité accrue de la coordination à distance encourage les stratégies de délocalisation.

### **4.3.4 Les dynamiques sectorielles**

Ce sont les secteurs de haute technologie qui ressortent comme les premiers bénéficiaires de la croissance. Les activités directement liées aux NTIC tirent l'ensemble des secteurs technologiques, en particulier les biotechnologies. Les activités plus traditionnelles enregistrent des performances plus contrastées. Si les gains de productivité qu'autorisent les nouvelles technologies tendent à stimuler la croissance des débouchés, ils génèrent des pertes d'emploi importantes. Les entreprises industrielles tendent à se concentrer sur les activités de conception / commercialisation et sur les aspects des processus de production les plus complexes, faisant intervenir les technologies les plus sophistiquées. Les activités de production banalisées sont externalisées, le plus souvent en faveur de sous-traitants ou

fournisseurs localisés dans des pays à bas salaires. Le mouvement de dérégulation et le développement des "marchés électroniques" accentue la concurrence et génère des "crises" dans certains secteurs. Au total, si la situation sur le front de l'emploi tend à s'améliorer, les situations d'exclusion de la main-d'œuvre peu qualifiée se multiplient.

Les secteurs des services accélèrent leur montée en puissance. La diffusion des technologies de l'information et de la communication révolutionne les modes de production de nombreux services, autorisant une diminution sensible de leurs coûts et une importante activité d'innovation. Les services aux entreprises à forte valeur ajoutée (les services informationnels) sont les premiers bénéficiaires de la croissance. Les secteurs de services aux personnes profitent de la hausse du pouvoir d'achat des ménages ayant réussi à se positionner dans cette nouvelle économie. La montée de l'exclusion provoque la mobilisation du secteur associatif, encouragé par un Etat et des collectivités locales qui disposent de moyens accrus grâce à la croissance : on assiste au développement du tiers-secteur et de l'économie solidaire. Le secteur du commerce est cependant gravement concurrencé par le développement rapide du commerce électronique. Ce dernier favorise cependant le développement d'activité dans le secteur du transport et de la logistique.

#### **4.3.5 Le poids et le rôle des petites entreprises**

Le poids et le rôle des petites entreprises dans le système économique se trouvent renforcés par les fondements du nouveau régime de croissance. L'effervescence qui agite les activités de haute technologie est favorable à la multiplication et au développement de start-up soutenues par l'essor du capital-risque. Les cadres ne parvenant pas à convaincre leur employeur de la pertinence de leurs idées quittent les grandes firmes pour créer leur entreprise à partir de "business models" originaux. La réussite spectaculaire de certaines d'entre elles favorise un engouement pour la création d'entreprise qui, par ailleurs, se trouve stimulée par la reprise économique. Les créations d'entreprise ne se cantonnent pas aux secteurs de haute technologie, elles sont également très nombreuses dans les activités plus banalisées, comme les services à la personne, mais qui se trouvent abordées de manière novatrice. Toutefois, l'importance des bouleversements que connaissent les règles de fonctionnement de l'économie provoque également de nombreuses défaillances de petites entreprises (en particulier dans le commerce, mais aussi dans les activités à fort contenu en technologie où la démographie des entreprises est particulièrement turbulente).

L'éclatement de la grande entreprise au profit d'une organisation en réseau provoque une forte diminution du poids des grandes firmes dans l'économie et une réduction de la dimension moyenne des entreprises. Le nombre et le poids des PME se développent en conséquence. Le nombre de TPE

connaît une brusque augmentation du fait de la prolifération des micro-entreprises et des travailleurs indépendants agissant au sein de réseaux flexibles et temporaires coordonnés au moyen des NTIC. Des formes inédites de réseaux d'entreprises décentralisés et temporaires émergent de "communautés de pratiques" coordonnées via Internet (voir le cas Linux). L'économie solidaire se développe pour faire face aux conséquences de l'exclusion croissante dont souffrent les populations les moins qualifiées : la création de très petites entreprises du "cœur économique" (activités traditionnelles) est encouragée par de nouveaux dispositifs institutionnels.

Au total, l'avènement de la nouvelle économie se traduit par la résurgence d'un capitalisme entrepreneurial (en attendant la consolidation des bases du nouveau système économique et son passage à un régime routinier). La montée du poids des petites entreprises dans l'économie s'opère cependant selon un schéma dualiste avec, d'un côté, les petites entreprises qui sont les véritables acteurs de la nouvelle économie (les start ups) et, de l'autre côté, les petites entreprises beaucoup plus traditionnelles qui bénéficient du retour de la croissance et des nouvelles aides à la création d'entreprise. De manière générale, ce sont les critères de réactivité et d'innovation qui acquièrent le plus d'importance dans la compétitivité des petites entreprises.

Le modèle de projection a été paramétré dans le sens d'un renforcement de l'intensité capitalistique (recul des secteurs traditionnels de main-d'œuvre, automatisation croissante), d'une baisse du taux de valeur ajoutée (externalisation dans le cadre de réseaux). Le secteur des services bénéficie d'une croissance rapide. Les projections aboutissent à un accroissement très sensible des TPE dans l'emploi, au détriment des grandes entreprises, en repli très marqué.

## **4.4 Conclusion**

---

La réflexion prospective, jointe aux simulations numériques, aboutissent aux conclusions suivantes sur les perspectives à moyen et long terme des entreprises des différentes tranches de taille.

### Evolutions de l'emploi salarié par tranche de taille d'entreprise

	TCAM 1985-1997	TCAM 97-2010		
		Croissance durable dans une économie fondée sur la connaissance	Resserrement économique et restructurations	"Nouvelle économie" et le retour de l'entrepreneuriat
Entreprises de 1 à 9 salariés	2,8%	2,7%	-0,9%	3,8%
Entreprises de 10 à 19 salariés	1,9%	2,5%	0,7%	4,0%
Entreprises de 20 à 199 salariés	1,3%	2,3%	1,0%	3,2%
Entreprises de 200 à 499 salariés	0,2%	1,4%	0,1%	2,1%
Entreprises de 500 salariés et plus	-1,2%	-1,1%	-2,0%	-2,4%
Ensemble	0,6%	1,3%	-0,4%	1,8%
Taille moyenne des entreprises	7,0	6,5	9,6	6,2

(Source : Crédoc)

### Projections de la répartition de l'emploi par tranche de taille en 2010

	1997	2010		
		Croissance durable dans une économie fondée sur la connaissance	Resserrement économique et restructurations	"Nouvelle économie" et le retour de l'entrepreneuriat
Entreprises de 1 à 9 salariés	21%	25%	20%	27%
Entreprises de 10 à 19 salariés	8%	9%	9%	10%
Entreprises de 20 à 199 salariés	29%	32%	34%	34%
Entreprises de 200 à 499 salariés	9%	9%	10%	9%
Entreprises de 500 salariés et plus	33%	24%	27%	19%

(Source : Crédoc)

#### ■ *Le poids des grandes entreprises en 2010*

La diminution tendancielle du poids des grandes entreprises est incontournable, sauf à imaginer des scénarios improbables fondés sur des retournements de tendance au niveau de la déformation de la structure sectorielle (remontée du poids des emplois industriels) et de l'organisation économique des activités (réintégration d'activités auparavant externalisées, fin du mouvement de substitution capital travail).

#### ■ *Le poids des PME en 2010*

Cette diminution du poids des grandes entreprises profite directement aux PME dont le poids progresse dans chacun des scénarios. Cette progression est particulièrement marquée dans le scénario de resserrement économique en raison de flux d'emplois importants liés au changement de classe de taille

de grandes entreprises et mécaniquement par le moindre dynamisme des petites entreprises. Les impératifs de taille critique sont plus affirmés dans le scénario de croissance fondée sur la connaissance, ce qui limite la montée en puissance du rôle des PME dans ce scénario.

### ■ *Les petites entreprises en 2010*

Sous réserve d'une expansion économique même moyenne, un fort développement du poids des TPE apparaît également comme très probable. La croissance économique est en effet propice à la création et au développement de petites entreprises, en particulier dans les secteurs des services. La montée en puissance des TPE pourrait être dynamisée par l'intégration massive des nouvelles technologies de l'information dans le système productif qui favorisera une désintégration des activités. L'expansion à venir des TPE est sans doute sous-estimée par nos projections qui ne prennent en compte que l'emploi salarié et ignorent nombre de micro-entreprises et les travailleurs indépendants, dans le nombre est sans doute amené à s'accroître, en particulier dans le cadre du scénario 3. De même, les simulations n'intègrent pas le secteur associatif, dont le développement probable quel que soit le scénario devrait accroître le poids économique au cours des prochaines décennies.

La poursuite du développement des emplois dans les TPE et dans les PME, et donc de la déconcentration économique, a donc de fortes chances de se poursuivre. Cependant, les petites entreprises auront, pour s'approprier le potentiel offert par l'évolution du système économique, à satisfaire aux critères de compétitivité qui s'imposent sur les marchés. L'entreprise entrepreneuriale doit donc évoluer qualitativement et cumuler les avantages traditionnels de la petite dimension avec de nouvelles sources de compétitivité.

Cependant, il faut teinter cette conclusion d'une certaine modération liée à la non prise en compte dans le modèle, faute d'une série suffisamment longue, du développement des groupes. Or, si l'état de la technique (en particulier les nouvelles technologies de l'information) autorise et autorisera de plus en plus la décentralisation des tâches productives, les contraintes de taille critique s'affirmeront en revanche de plus en plus vives que ce soit au niveau des entreprises "de proximité" (problème du commerce indépendant isolé face aux groupes intégrés ou au groupement d'indépendants, structuration de l'offre de services aux personnes) ou au niveau des entreprises plus directement soumises aux contraintes de la mondialisation (dépenses marketing, dépenses de R&D...). Le rôle des TPE et PME isolées devrait donc continuer de s'atténuer au profit de petites entreprises intégrées dans des réseaux puissants.

## 5. PETITES ENTREPRISES ET TERRITOIRES

---

Les petites entreprises<sup>93</sup> sont très dépendantes de leur territoire de localisation, quelquefois pour leurs débouchés, très souvent pour les ressources qu'elles sont susceptibles de mobiliser en vue d'assurer leur compétitivité. Cette dépendance résulte de la très faible mobilité des entreprises de petite taille, qui se double de critères de localisation au moment de la création qui laissent peu de place à des considérations réellement économiques. Il en résulte – si l'on accepte l'hypothèse que les petites entreprises apportent une contribution décisive aux performances économiques d'un territoire – que le territoire se trouve dépendant d'un stock d'entreprises "indigènes" dont il est difficile de modifier l'importance. L'évolution des critères de compétitivité est en train de modifier les voies par lesquelles les territoires sont en mesure de soutenir le développement d'un tissu riche d'entreprises entrepreneuriales. De manière générale, ces évolutions sont de nature à conforter le mouvement de polarisation des activités économiques autour de grands pôles métropolitains.

### 5.1 Une dépendance réciproque

---

#### **5.1.1 Une localisation "contrainte"**

L'enquête SINE apporte de précieuses informations sur les critères ayant conduit les créateurs à sélectionner l'emplacement où ils ont implanté leur entreprise. Le critère qui arrive en tête parmi l'ensemble de ceux proposés aux créateurs interrogés est celui de la proximité du domicile (mis en avant par 34% des répondants). Les "raisons personnelles" arrivent en deuxième position (24,5%), et précèdent les "opportunités" (23%). La "proximité du marché", premier critère véritablement économique, ne se classe qu'en quatrième position (19%). Chacun des autres critères soumis aux créateurs (parmi lesquels se trouvent tous ceux que les économistes intègrent dans leurs théories de la localisation : proximité des

---

<sup>93</sup> Tout au long de cette partie, nous assimilerons petites entreprises et "entreprises indigènes". Ce faisant, nous resserrons la définition de la petite entreprise sur l'entreprise patrimoniale. Il va de soi que les entreprises de petite taille, mais contrôlées par un groupe, peuvent présenter des comportements à l'égard de l'espace et des territoires très différents de ceux que nous décrivons ici.

fournisseurs ou des donneurs d'ordres, présence d'infrastructures, économies financières...) recueille moins de 10% des suffrages. Les aides locales arrivent en dernière position avec 0,8%<sup>94</sup>...

La sélection du territoire où le créateur implante son entreprise est ainsi rarement le produit d'un calcul économique visant à se rapprocher de "l'emplacement optimal" en regard des spécificités de l'activité. Ce sont fondamentalement les convenances personnelles qui déterminent l'implantation de la petite entreprise, les critères économiques pouvant intervenir comme facteurs de second ou de troisième rang pour le "réglage fin" de la localisation (emplacement précis sur un territoire déterminé) : bien peu de créateurs semblent disposés à quitter leur région (ou renoncer à une migration répondant à des motivations personnelles) pour implanter leur entreprise sur un territoire *a priori* plus favorable eu égard à la nature de l'activité. Ce propos général n'exclut pas, bien sûr, des cas particuliers de créateurs n'ayant pas hésité à s'expatrier pour bénéficier des ressources d'un territoire éloigné...

Ces spécificités de la localisation des petites entreprises font que la richesse du tissu local d'entreprises indigènes repose fondamentalement sur une caractéristique socioculturelle du territoire : le degré de diffusion de "l'esprit d'entreprise". Celui-ci dépend de nombreux paramètres dont :

- la démographie, et en particulier la pyramide des âges de la population active ;
- les structures du tissu économique local : on sait que la probabilité de créer une entreprise et de la voir prospérer est une fonction du degré de familiarité du créateur avec le monde de la petite entreprise : présence de chefs d'entreprise dans l'entourage proche, expérience de salarié au sein d'une petite entreprise... ;
- les spécificités locales du rapport salarial : la présence de longue date de grands employeurs ayant mis en œuvre une politique de gestion des ressources humaines visant à stabiliser la main-d'œuvre par des conditions salariales et non-salariales attractives peut avoir émoussé l'esprit d'entreprise ;
- la présence sur place d'intermédiaires financiers enclins à financer la création d'entreprise et à nourrir des relations étroites avec les créateurs afin de les soutenir dans les premières années

---

<sup>94</sup> Ce chiffre, qui ne dit rien de l'efficacité des incitations financières à la création d'entreprise, souligne le peu d'influence de telles incitations sur les choix de localisation. Ce point est confirmé par l'étude de Houbedine et Schneider [1997]. Ces auteurs ont procédé à l'estimation de la propension des entreprises à se déplacer par rapport à leur "implantation idéale" en réaction au différentiel de taxe professionnelle. Les différentes méthodes d'estimation convergent et mettent en évidence une sensibilité d'un ordre de grandeur en moyenne de quelques centaines de mètres par point de taxe professionnelle. Les auteurs estiment qu'une politique communale visant à exonérer pendant 5 ans les nouvelles entreprises de la part communale de la taxe professionnelle générerait une incitation pour les entreprises qui se créent à parcourir en moyenne 1,13 km pour profiter de cette exonération. Par contre, les exonérations accordées dans les zones franches urbaines (de l'ordre de 25% de la valeur ajoutée pendant 5 ans) incitent les entreprises qui se créent à se déplacer de 35 km. Ces résultats confirment que la fiscalité n'intervient que pour le "réglage fin" de la localisation.



d'existence de l'entreprise. L'évaluation du risque (et des perspectives de croissance) que représente une entreprise nouvelle est nécessairement délicate et les critères financiers usuels (analyse financière) ne sont pas applicables ; cette difficulté est particulièrement grande lorsqu'il s'agit d'une activité innovante pour laquelle il n'existe aucune norme d'appréciation. L'évaluation d'une nouvelle entreprise met au premier plan l'appréciation subjective que l'apporteur de capitaux se fait de la pertinence du projet, de la qualité de sa mise en œuvre et du talent du créateur. Cette évaluation est pour une très large part de nature interpersonnelle. Le financement des jeunes entreprises, pour cette raison, s'opère principalement sur une base locale, d'où l'importance – pour la densité du tissu local de petites entreprises – de la présence sur place d'institutions financières prêtes à s'engager dans le financement des jeunes entreprises. Rappelons que les études ont à plusieurs reprises souligné la difficulté d'accès au financement comme l'un des principaux obstacles à la création d'entreprise<sup>95</sup>. A défaut de l'intervention de banques, le financement des jeunes entreprises peut provenir de l'intervention des collectivités locales ou d'associations ayant vocation à mobiliser l'épargne de proximité pour le développement des entreprises indigènes ;

- la culture locale, dont les valeurs et les normes de comportement portent plus ou moins les individus à s'engager dans l'aventure de la création d'entreprise, et le corps social à soutenir l'initiative individuelle. On connaît, par exemple, l'importance des diverses formes d'accompagnement *ex ante*, dans la phase de maturation et de préparation du projet, et *ex post*, au cours des premières années d'existence. Après avoir longtemps mis l'accent exclusivement sur l'aide financière à la création, les collectivités locales s'intéressent de plus en plus à cette logique d'accompagnement qui est susceptible d'accroître le nombre de créations et, surtout, de réduire la mortalité des jeunes entreprises. Cet accompagnement peut être l'œuvre de structures *ad hoc* (boutiques de gestion, pépinières, incubateurs...), mais peut également prendre la forme de parrainage des créateurs par des entreprises installées<sup>96</sup>. En tout état de cause, les

---

<sup>95</sup> Par exemple, Blanchflower et Oswald [1998], sur une cohorte de sujets britanniques nés entre les 3 et 9 mars 1958, ont étudié les déterminants du fait d'être ou non entrepreneur (non salarié) à 23 ans et à 33 ans. Ils mettent en évidence l'influence positive (entre autres variables) du fait d'avoir reçu un héritage. L'idée que le passage à l'acte est facilité par l'accès au financement se trouve confortée par une étude, citée par les auteurs, portant sur un échantillon de 5 947 individus salariés n'ayant pas été indépendants au cours des cinq dernières années. 16,8% avaient envisagé "très" ou "assez" sérieusement de se mettre à leur compte. A la question "pourquoi ne pas l'avoir fait ?", le manque de capital est mis en avant par plus de la moitié des répondants (réponse unique), avant les "autres raisons" (31,2%), le risque (10,6%) et le climat économique (1,3%).

<sup>96</sup> Voir la récente initiative du CJD de parrainer 500 créateurs d'entreprise.

différentes formes de soutien d'accompagnement des créateurs s'opèrent de manière privilégiée sur une base locale.

Ces considérations indiquent que le développement du tissu d'entreprises indigènes peut, bien sûr, être stimulé par des dispositifs d'aide à la création d'entreprise, mais passe aussi par une véritable politique culturelle de long terme visant à diffuser le goût d'entreprendre au sein de la population.

### **5.1.2 Une dépendance à l'égard des ressources du territoire**

La localisation d'une petite entreprise au moment de sa création n'est donc pas pensée comme une variable stratégique, ce qui la distingue très fortement des grandes entreprises (dites "allogènes") qui déploient des méthodologies sophistiquées pour tenter de s'approcher de l'emplacement optimal. Sachant que, une fois créées, les entreprises sont peu mobiles<sup>97</sup>, les petites entreprises se trouvent particulièrement dépendantes à l'égard du territoire où elles sont localisées.

La dépendance porte d'abord sur les débouchés pour les petites entreprises qui s'appuient sur le marché local. C'est le cas des entreprises de commerce de détail et de services à la personne, mais aussi de nombreux sous-traitants industriels ou prestataires de services qui travaillent essentiellement pour le compte de grands clients implantés sur le territoire. Un choc conjoncturel ou structurel qui affecterait négativement l'activité économique sur le territoire peut, dès lors, mettre en difficulté les petites entreprises indigènes. On pense en particulier à la fermeture d'une grande entreprise qui met fin aux contrats de fourniture et de sous-traitance avec des petites entreprises locales et qui, en contribuant à l'aggravation du chômage, met en difficulté les activités tertiaires tournées vers les ménages.

Les entreprises indigènes ne sont pas toutes dépendantes du marché local ; en nombre croissant, elles s'internationalisent. Plus l'entreprise est étroitement spécialisée et peut se prévaloir de compétences spécifiques, plus elle a tendance à réaliser une part importante de ses ventes hors du territoire. Le développement des marchés électroniques sur Internet ne peut qu'aller dans le sens du renforcement de l'extraversion de l'activité des firmes indigènes. En revanche, la plupart des petites entreprises demeurent dépendantes de leur territoire d'implantation pour ce qui est des ressources mobilisées dans

---

<sup>97</sup> Selon l'Insee, la plupart des déplacements d'établissement se font à l'intérieur d'une même commune. En moyenne sur 1989-1992, seulement 1,5% des établissements appartenant aux entreprises des secteurs marchands vivent un "transfert intercommunal" chaque année, alors que le nombre de créations d'établissement hors transfert est neuf fois plus important (Delisle et Lainé [1998]). De surcroît, plus de la moitié des transferts sont opérés à moins de 10 km et seuls 15% dépassent les 50 km... C'est dire que la géographie des activités économiques est davantage dictée par les créations d'entreprise et d'établissement que par les transferts.

le cours des processus de production : les différentes catégories de qualification de la main-d'œuvre, les infrastructures de communication, de recherche, d'information, le potentiel de partenariats locaux, la densité de l'offre de prestation de services... Une entreprise allogène qui constaterait que le territoire sur lequel elle est implantée n'apporte pas un soutien suffisant à sa compétitivité pourra facilement envisager un re-localisation, ce qui est rarement le cas des petites entreprises, ancrées à leur territoire d'origine par une multitude de liens socioculturels. Elles se trouvent alors particulièrement vulnérables à toutes les évolutions qui pourraient conduire à une dégradation de la contribution du territoire à leur compétitivité, et donc au risque de voir s'accroître la concurrence d'entreprises issues de territoires mieux adaptés. Avec la mondialisation, qui élargit l'espace de la mise en concurrence, ce type de risque augmente considérablement (ce qui conduit au "nomadisme" des grandes entreprises).

La compétitivité des petites entreprises repose ainsi pour une part non négligeable sur les caractéristiques de leur territoire d'implantation. En retour, le tissu des petites entreprises constitue l'un des facteurs clés de la compétitivité des territoires et de leur potentiel de développement.

### **5.1.3 Un facteur clé du développement endogène**

Les petites entreprises sont souvent à l'origine d'une part importante de la richesse produite sur le territoire. Mais leur impact économique est souvent plus important que leur contribution directe à la production locale.

En premier lieu, leur caractère peu mobile en fait un élément de permanence, de stabilité du tissu économique local, alors que l'équilibre économique du territoire est vulnérable aux politiques de restructuration et re-localisation des entreprises allogènes.

En deuxième lieu, les entreprises indigènes sont, par définition, ancrées à leur territoire d'implantation. Toute l'activité est exercée localement et les centres de décision sont locaux. Le chef d'entreprise est souvent lié au territoire par son histoire personnelle : il en partage la culture, ses réseaux relationnels y plongent leurs racines, il associe son avenir au destin du territoire... L'entreprise indigène est plus spontanément portée à s'impliquer dans la vie locale que l'entreprise allogène, à participer à des projets collectifs... Autrement dit, les entreprises indigènes constituent la force vive des processus de développement endogène. Le contraste avec les grandes firmes allogènes est saisissant : alors que se généralisent les structures "globales" qui organisent une division du travail entre les différentes unités des grands groupes, la marge d'autonomie laissée aux filiales implantées localement se réduit considérablement et, avec, la capacité des responsables locaux de participer à des stratégies collectives de développement du territoire.

Enfin, un tissu dense et diversifié d'entreprises indigènes constitue un facteur d'attraction des grandes entreprises allogènes, en offrant à celles-ci des garanties de trouver sur place fournisseurs et prestataires de services. En retour, la présence de grandes entreprises allogènes sur le territoire contribue souvent de manière significative, directement ou indirectement (par le pouvoir d'achat distribué à la main-d'œuvre employée), aux débouchés des entreprises indigènes, et constitue donc un facteur favorable à la création et à l'entretien d'un riche tissu de petites entreprises.

Il convient désormais d'analyser comment le territoire peut aider les petites entreprises à rencontrer les nouveaux critères de compétitivité.

## **5.2 Construire l'avenir : de nouvelles logiques de spatialisation des activités économiques cohérentes avec les nouveaux critères de compétitivité**

---

Dans le nouveau contexte de fonctionnement des marchés, on ne peut plus penser l'influence des territoires sur la viabilité des petites entreprises uniquement en termes de débouchés et de quantité ou de coût des facteurs de production mis à disposition des entreprises. Les nouveaux critères de compétitivité qui s'imposent aux entreprises font intervenir d'autres attributs des territoires.

### **5.2.1 Le soutien des territoires à la recherche de flexibilité**

Le souci de flexibilité concerne plus particulièrement les petites entreprises industrielles soumises à la pression de leurs clients afin d'être livrés en juste-à-temps. Le territoire peut contribuer à améliorer la flexibilité des entreprises par l'offre de conditions logistiques favorables :

- l'accès à des infrastructures de transport qui soient performantes et fiables, assurant la connexion aux grands axes de communication conduisant aux grands pôles d'activité économique ;
- la disponibilité d'infrastructures de télécommunications à haut débit autorisant une liaison en temps réel avec l'ensemble des partenaires de la chaîne logistique ;
- une offre suffisamment étoffée de prestation de services de logistique et de transport.

La flexibilité des entreprises sera renforcée par un marché local du travail suffisamment dense et souple pour leur permettre d'ajuster avec facilité leurs effectifs aux fluctuations de l'activité : réservoir de main-d'œuvre disposant des qualifications recherchées, présence d'entreprises de travail intérimaire,

possibilité de mutualiser les besoins en main-d'œuvre, par exemple dans le cadre de groupements d'employeurs...

En outre, la flexibilité des entreprises peut se trouver renforcée par la possibilité de coopérer localement avec des entreprises travaillant dans le même secteur ou dans des secteurs connexes : sous-traitance de capacité, mutualisation d'équipements de production coûteux, organisation d'une division verticale du travail permettant l'exploitation des économies d'échelle à chaque stade du processus de production et la spécialisation des entreprises sur la base de leurs compétences distinctives, mise en place d'un appareil de formation spécialisé... Le territoire peut fonctionner ainsi comme un système productif localisé, c'est-à-dire être le théâtre d'une division du travail entre des petites entreprises travaillant en réseau. Les travaux sur les "districts" ont montré que ce qui fait leur compétitivité, et qui ne découle pas spontanément de la simple agglomération d'entreprises, est précisément la flexibilité collective que leur confère la réversibilité des relations et l'efficacité de mécanismes de coordination ancrés dans la culture locale. Pour que de telles dynamiques vertueuses puissent effectivement être mises en œuvre, il importe en particulier que les qualités d'ouverture et de dialogue des chefs d'entreprise prennent le pas sur le souci d'autonomie, afin d'autoriser la mise en réseau des entreprises locales. De nouveau la dimension culturelle du territoire peut jouer ici un rôle considérable, de même que la présence de structures d'interface visant à faciliter l'établissement de relations de coopération.

### **5.2.2 Le soutien des territoires à la recherche de réactivité**

La réactivité des entreprises est renforcée par le territoire d'implantation lorsque celui-ci :

- favorise l'accès rapide à une information riche et intelligible permettant d'assurer une veille de l'environnement concurrentiel. Les animateurs du développement local peuvent procéder à la mutualisation des moyens nécessaires à l'entretien d'une véritable démarche d'intelligence économique, moyens qui sont rarement à la portée des petites entreprises de manière isolée. La présence de clubs d'entreprises, l'organisation de conférences-débats... constituent des moyens d'engager les chefs de petites entreprises à prendre périodiquement le recul nécessaire afin de prendre conscience des mutations en cours dans le système économique et social, d'engager des réflexions sur le sens à leur donner, de partager des expériences, d'envisager des coopérations... ;
- offre à l'entreprise un bassin d'emploi riche, proposant une grande diversité de qualifications et permettant des redéploiements rapides ;

- présente une densité économique minimum favorisant la participation à des réseaux de partenariat, et la recombinaison rapide de ces réseaux en fonction des changements intervenus dans l'environnement.

### **5.2.3 Le soutien des territoires à la recherche du renforcement de la capacité d'innovation**

Ici, le soutien du territoire à la compétitivité de la petite entreprise passe par :

- l'accès à une main-d'œuvre disposant de qualifications spécifiques cohérentes par rapport aux compétences sur lesquelles est fondée l'activité de l'entreprise. Cette condition renvoie notamment à l'organisation du système éducatif local et, en particulier, à son adaptation qualitative aux besoins des entreprises implantées sur le territoire<sup>98</sup>. Elle renvoie également aux actions des acteurs institutionnels du territoire afin d'organiser la formation professionnelle de manière active et cohérente avec les spécialisations du territoire ;
- la présence sur place d'institutions de recherche publique ou privée, actives sur les blocs de savoir correspondant aux compétences de l'entreprise. Une nouvelle fois, au-delà de l'existence d'un potentiel de recherche sur le territoire, c'est l'adaptation qualitative entre les pôles structurant cette recherche et les besoins des entreprises qui importe, de même que le désir de part et d'autre de nouer des relations de coopération. Des structures d'interface peuvent jouer un rôle actif dans le rapprochement des acteurs de la recherche et des entreprises locales et la convergence de leurs représentations ;
- la présence sur place d'autres entreprises (et en particulier des grandes) intéressées par les mêmes blocs de savoir. Cette présence est source d'externalités technologiques qui viennent renforcer la capacité d'innovation de l'entreprise et est garante de l'existence d'un marché du travail d'une dimension suffisante pour le personnel doté des qualifications spécifiques ;
- des institutions financières sensibilisées au thème de l'innovation et capables de nouer des relations "à l'engagement" avec les petites entreprises locales innovantes (capacité à évaluer le capital immatériel de ces entreprises par une connaissance intime de leurs équipes dirigeantes, soutien au développement dans la durée...);

---

<sup>98</sup> Voir sur ce point l'action en cours menée, avec l'appui de la Datar, par le réseau Renasup et ETD en vue de développer les échanges entre les PME et les lycées professionnels et agricoles.

- une dynamique collective incitant les acteurs locaux (entreprises, institutions de recherche) à la coopération technologique.

Parce qu'elles sont le plus souvent mono-établissement, qu'elles souffrent de systèmes d'information souvent rudimentaires, que les obstacles linguistiques et culturels entravent les coopérations "lointaines"... les petites entreprises éprouvent beaucoup plus de difficultés que les firmes de grande taille à capter les ressources cognitives utiles au développement de leurs compétences sur une base spatiale élargie. Alors que les firmes multinationales sont engagées dans le "technoglobalisme"<sup>99</sup>, les études montrent que la capacité des petites entreprises à bénéficier d'externalités technologiques est étroitement circonscrite à leur territoire de localisation. En outre, il est particulièrement difficile pour les petites entreprises de réussir le passage de l'innovation technologique à l'innovation commerciale, tant cette dernière réclame des actifs complémentaires qui sont souvent hors de portée. De nouveau, un contexte local propice à la rencontre d'acteurs économiques complémentaires, facilitant l'évaluation des innovations et, au-delà des compétences, encourageant la conclusion d'alliances... constitue un atout important pour les petites entreprises innovantes<sup>100</sup>.

Au total, les voies par lesquelles les territoires peuvent soutenir la compétitivité des entreprises peuvent être regroupées en deux catégories : l'offre de ressources (infrastructures, facteurs de production, externalités) et des mécanismes de coordination.

L'offre de ressources fait appel à des caractéristiques très diverses des territoires. Certaines de ces caractéristiques renvoient à une problématique traditionnelle d'infrastructures (réseaux de transport, de télécommunication, institutions de recherche et d'éducation...) et constituent souvent un pré-requis du développement local. D'autres sont davantage des ressources qui se nourrissent de l'activité économique elle-même : qualification de la main-d'œuvre, réseaux de coopération, articulations recherche-entreprises... C'est la raison pour laquelle, dans le nouveau contexte de fonctionnement des marchés, le développement local ne peut se réduire à des politiques d'équipement. Il doit viser la mobilisation des acteurs économiques locaux en vue de la révélation ou de la création de ressources spécialisées, organiquement liées au territoire, sur lesquelles les entreprises pourront prendre appui pour construire leur compétitivité.

---

<sup>99</sup> Organisation de l'activité d'innovation sur une base multinationale afin notamment d'exploiter la spécificité des ressources cognitives de chaque territoire.

<sup>100</sup> Les petites entreprises filiales de groupe peuvent généralement trouver cet appui au sein du groupe lui-même et sont donc moins dépendantes sur ce point du territoire de localisation.

Les territoires peuvent également soutenir la compétitivité des entreprises en constituant un support de coordination. C'est particulièrement le cas lorsque la proximité physique et culturelle facilite la reconnaissance d'intérêts partagés, aide les acteurs à définir les modalités de leur relation, les codes de conduite à respecter, favorise la transmission d'informations mal codifiées... Le territoire peut ainsi, lorsqu'un certain nombre de conditions sont réunies, aider à la mise en réseau des entreprises (cas des systèmes productifs localisés). Au-delà du simple jeu de la proximité physique, ce soutien du territoire à la coordination économique peut constituer un axe important des stratégies de développement local, notamment par l'action de structures d'interface.

Dans la compétition à laquelle se livrent les territoires, les performances économiques de long terme reposent fondamentalement sur leur capacité à offrir ces facteurs de soutien à la compétitivité des entreprises : il s'agit d'une condition essentielle d'attraction des entreprises allogènes, mais aussi de pérennité des indigènes.

### **5.3 Les nouveaux visages de la géographie économique**

---

#### **5.3.1 Les tendances générales**

La plupart des caractéristiques des territoires que nous venons de repérer comme susceptibles de soutenir l'effort des petites entreprises vis-à-vis des nouveaux critères de compétitivité sont les attributs privilégiés des grandes agglomérations. En effet, celles-ci cumulent de riches infrastructures de transport et de télécommunications, un marché du travail étoffé et diversifié, un appareil de recherche développé... Elles sont un lieu privilégié de création d'externalités. En outre, les grandes agglomérations offrent aux petites entreprises un marché local important. L'évolution de la nature des relations qu'entretiennent petites firmes et territoires constitue ainsi une force supplémentaire favorable au processus de "métropolisation".

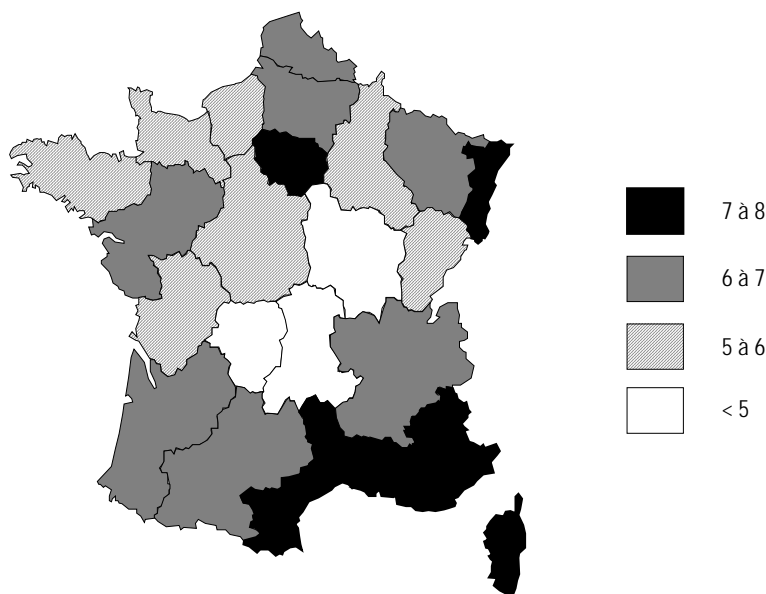
Les données statistiques disponibles ne sont pas adaptées à l'appréhension de l'inscription territoriale des petites entreprises. Elles tendent cependant à soutenir l'idée que les petites entreprises se développent de manière privilégiée sur les territoires bénéficiant d'une importante densité économique.

Les taux de création d'entreprise (nombre de créations / stock d'entreprises) varient sensiblement suivant la zone géographique. En 1999, le taux atteignait au maximum 8,6% en Ile-de-France et 4,8% au minimum dans le Limousin, pour une moyenne nationale se situant à 7%. Globalement, le Sud de la



France révèle un fort dynamisme entrepreneurial<sup>101</sup>, ce qui tient sans doute tout autant au potentiel offert par les activités touristiques, qu'à l'attrait que la qualité de la vie dans ces régions constitue pour les entrepreneurs migrants.

Taux de création pure par régions en 1999



(Source : INSEE)

Si l'on adopte un découpage territorial plus fin, l'hétérogénéité des taux de création est encore plus marquée. Par exemple, dans la région Midi-Pyrénées, les taux de création oscillent entre 4,3% dans l'Aveyron et 8,6% en Haute-Garonne. Au sein d'une même région, d'importants écarts peuvent marquer les différentes zones d'emploi.

Selon les données collectées par l'Institut d'Economie Régionale de l'Université de Poitiers, les 50 premières zones d'emploi (en nombre de salariés) sur les 348 que compte la France ont bénéficié, en 1999, de 58% des créations d'entreprises dans l'industrie et de 61% des créations dans le secteur tertiaire (72% dans les services aux entreprises). Relevons que la concentration des créations d'entreprises est plus marquée encore que la concentration du stock d'entreprises (les 50 premières zones d'emploi ne recueillent "que" 50% des entreprises industrielles et 55% du stock d'entreprises tertiaires). Ceci révèle un taux de création d'entreprise plus important dans les zones d'emploi les plus denses, ce que confirme la carte ci-dessous (France entière, p. 207).

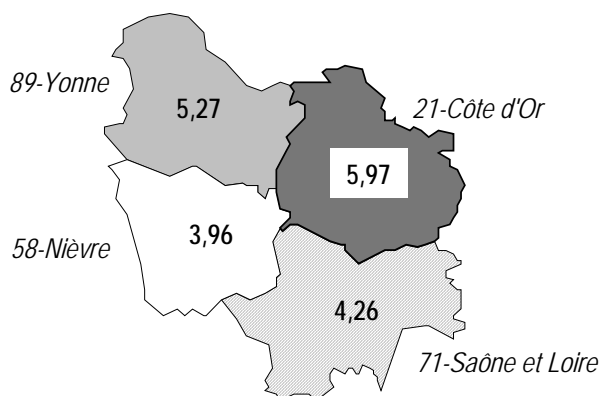
Les plus forts taux de création sont observés dans l'espace francilien, les grandes métropoles de province et les régions très touristiques. Les quelques petites zones d'emploi qui affichent un fort

<sup>101</sup> En annexe figure un tableau présentant les taux de création par département et par activité (NES 36).

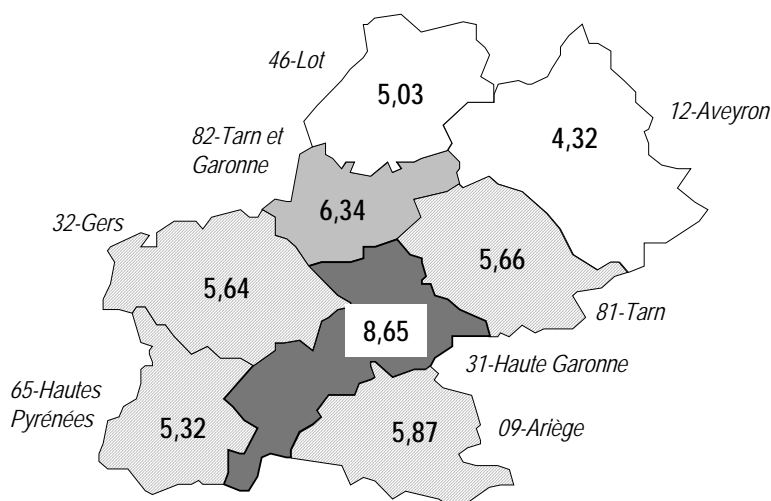
dynamisme en termes de création d'entreprises sont pour la plupart situées dans la mouvance d'aires métropolitaines. On retrouve l'inquiétante "diagonale aride" qui traverse la France du Nord-Est au Sud-Ouest. La plus faible activité de création d'entreprises se situe dans les zones rurales et les espaces en restructuration. Les 94 zones d'emploi qui ont enregistré, entre 1993 et 1998, les taux de création d'entreprise les plus faibles<sup>102</sup> (moins de 5%) ne rassemblaient en 1998 que 9% du stock national d'entreprises. A l'autre extrême, les 59 zones d'emploi qui ont bénéficié des taux de création les plus forts (plus de 7,5%) représentaient 49% du stock d'entreprises...

Ainsi, que ce soit au niveau régional ou infra-régional, la densité économique semble exercer une influence sur le dynamisme entrepreneurial.

*Taux de création pure en Bourgogne en 1999*



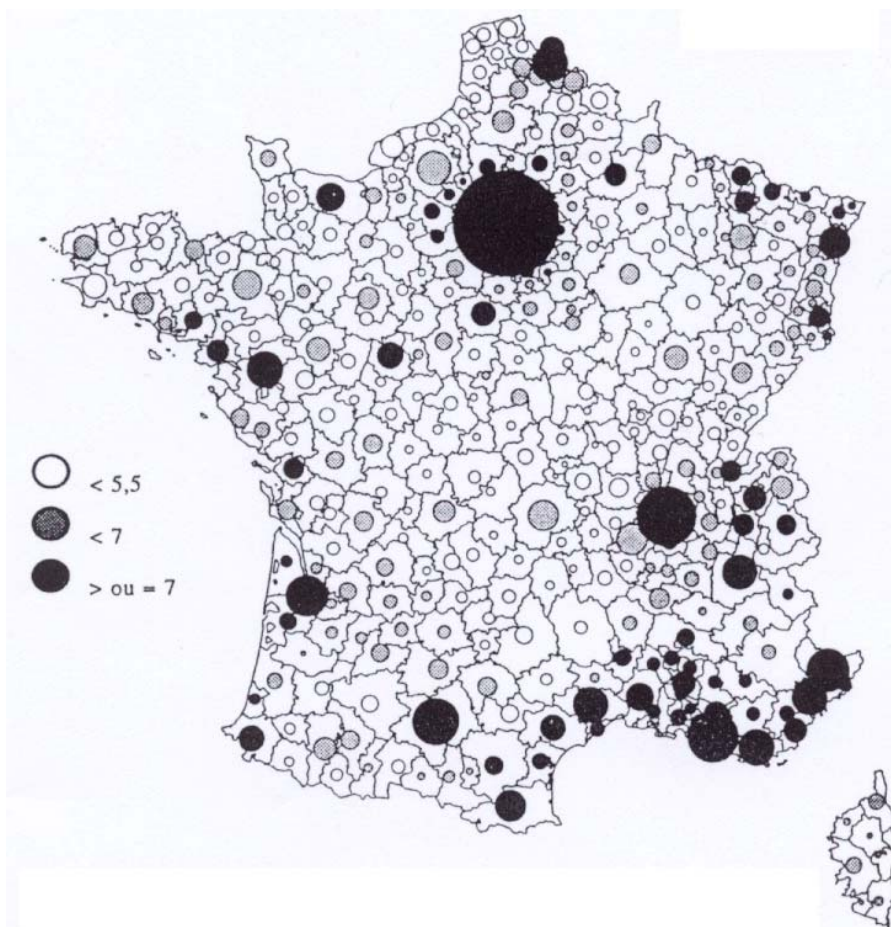
*Taux de création pure en Midi-Pyrénées en 1999*



(Source : INSEE)

<sup>102</sup> Moyenne des créations pures de 1993 à 1998 sur les stocks au 1<sup>er</sup> janvier 1994.

**Taux de créations pures des entreprises**  
**- Total des activités -**  
 (moyenne des créations pures 93 à 97 sur les stocks au 01/01/94)



La grosseur du cercle est fonction du stock au 01/01/94. Le cercle maximum représente un stock de 202 001 entreprises

Tranches	Nb de ZE	Créat.pures moy. 94 à 97	% du total	Stocks au 1/1/94	% du total	Taux moyen	Stocks au 1/1/98	% du total
< 5	91	10 217	6,16	228 248	10,33	4,48	223 406	9,86
< 5,5	53	8 767	5,28	166 976	7,56	5,25	166 729	7,36
< 6	47	13 361	8,05	231 714	10,48	5,77	232 031	10,24
< 6,5	30	8 617	5,19	137 607	6,23	6,26	138 235	6,10
< 7	34	12 077	7,28	179 643	8,13	6,72	183 418	8,10
< 7,5	26	11 331	6,83	156 939	7,10	7,22	161 369	7,12
> ou = 7,5	67	101 515	61,20	1 108 899	50,18	9,15	1 160 537	51,22
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>165 884</b>	<b>100,00</b>	<b>2 210 026</b>	<b>100,00</b>	<b>7,51</b>	<b>2 265 725</b>	<b>100,00</b>

(Source : B. Guesnier, "Dynamique territoriale de la démographie des entreprises. polarisation et processus cumulatifs", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numéro spécial *Renouveau régional et urbain : morceaux choisis du Colloque de Lille, 1999*)

Qualitativement, on peut identifier un certain nombre de spécificités régionales en matière de création d'entreprises<sup>103</sup>.

Tout d'abord, une différence très marquée apparaît entre l'Ile-de-France et la province. La part des créations pures y est beaucoup plus élevée (11 points de plus qu'en province en 1994), tout comme la part des créations dans les services aux entreprises (+13 points). Les créateurs de l'Ile-de-France sont également sensiblement plus diplômés que ceux de province. Hormis le clivage Ile-de-France / province, les différences entre les régions apparaissent beaucoup plus ténues.

Certaines régions affichent une proportion de reprises plus importante, signe que le tissu économique se renouvelle ou s'étend moins rapidement que dans d'autres régions. Les régions du Sud apparaissent moins "repreneuses" que les régions du Nord, en particulier du Nord-Ouest.

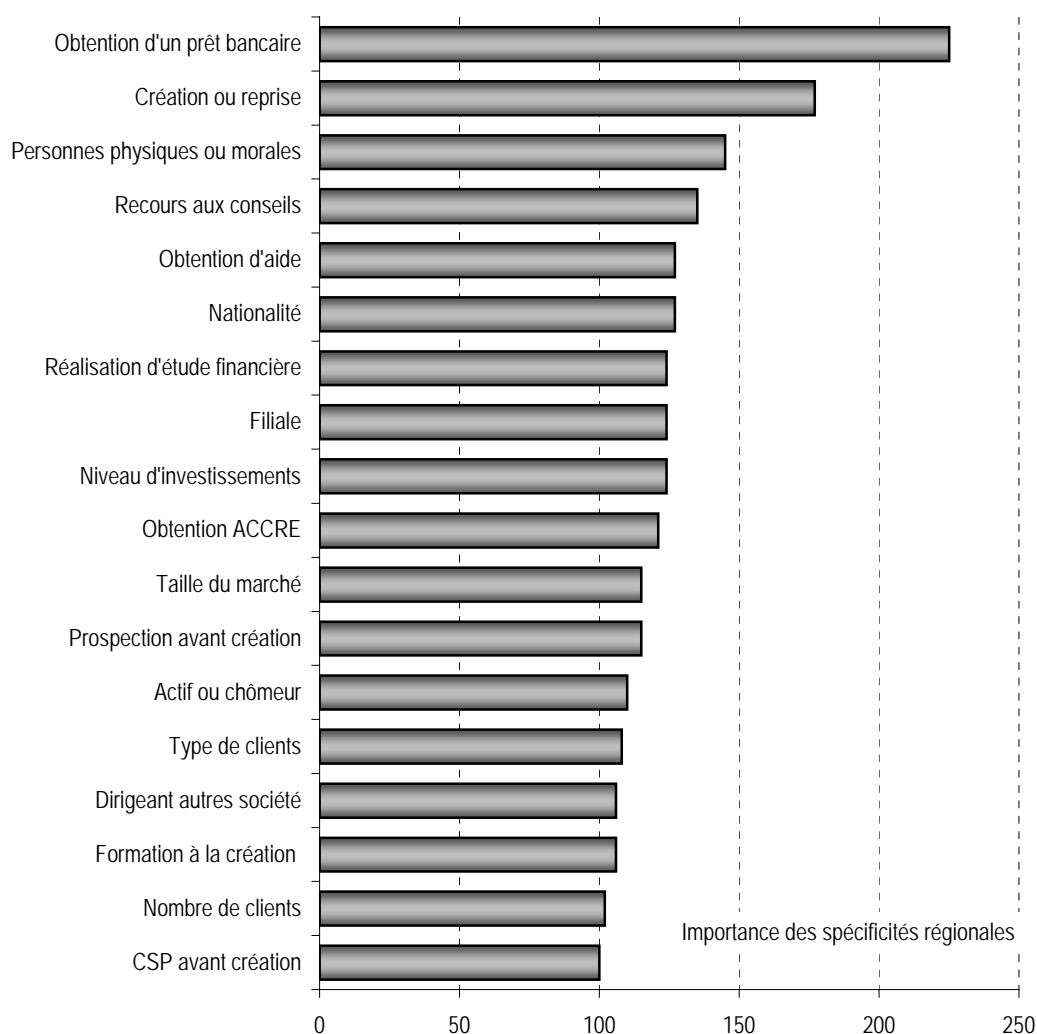
La répartition sectorielle des créations par région (hors Ile-de-France) laisse apparaître quelques différences, l'écart à la moyenne atteignant 7 points au maximum. En Auvergne, par exemple, 8% des unités exercent leur activité dans les secteurs des services aux entreprises contre 15% pour l'ensemble de la province. En Corse, 17% des nouvelles entreprises opèrent dans le secteur des cafés-hôtels-restaurants, soit 7 points de plus que le niveau de l'ensemble des nouvelles entreprises de province. Par ailleurs, les faibles oppositions entre les régions dans la répartition des créations d'entreprises se retrouvent au niveau du parc d'entreprises.

Au-delà de la répartition sectorielle ou de la nature (reprise, création pure) des créations, les différences régionales sont peu nombreuses : l'obtention ou non d'un prêt bancaire par le créateur constitue l'élément qui différencie le plus les régions.

---

<sup>103</sup> Bonneau et Monchois [1996].

**Classement des variables de l'enquête SINE 1994 selon le degré décroissant de dépendance vis-à-vis des régions (mesuré par le V de Cramer, base 100 le niveau moyen)**



*NB : Ne sont retenues que les variables affichant une dépendance supérieure à la moyenne*

*(Source : INSEE, Enquête SINE 1994)*

Le recours au conseil constitue également une variable discriminante entre les régions, même si les écarts ne sont pas considérables. En 1998, en Bretagne, dans les Pays de la Loire et en Franche-Comté, plus de 50% des créateurs ont rencontré pendant au moins 1 heure un conseiller, contre moins de 43% en Corse, en Ile-de-France, en Basse-Normandie et en Auvergne.

En 1998, 7,5% des créateurs ont reçu une subvention locale ou régionale en Auvergne contre 0,1% en Ile-de-France et 0,7% en PACA.

Le travail réalisé par Bonneau et Thirion [1997] sur le devenir en 1995 des entreprises créées en 1987 s'est attaché à étudier l'impact de la région de localisation sur la probabilité de survie à partir d'un modèle Logit. Il ressort que la survie dépend en premier lieu de la nature de la création (création pure ou reprise), du secteur d'activité et de la taille au démarrage. Cependant, l'analyse fait apparaître un

certain nombre de régions (14) qui soit augmentent, soit diminuent la probabilité de survie des jeunes entreprises qui s'y sont créées. Le modèle Logit que nous avons construit sur la base des données de SINE ne fait, quant à lui, ressortir aucune influence significative des régions sur la survie. Cette différence de conclusion entre les deux études tient sans doute à ce que notre modèle prend en considération un nombre beaucoup plus important de variables. On est d'ailleurs en droit de s'interroger sur la pertinence d'une appréhension de l'influence du territoire d'implantation sur la survie au niveau des régions. Une échelle géographique plus désagrégée serait sans doute mieux appropriée. Nous n'avons pas connaissance de l'existence de travaux statistiques menés à un niveau infra-régional. Signalons toutefois l'étude de Bonneau et Thirion déjà citée qui teste une version du modèle Logit qui intègre la taille de la commune d'implantation. Le résultat est que, *"en dehors de Paris qui offre de bonnes chances de survie, plus les communes sont peuplées moins la probabilité de succès est importante"* (p. 269). Ce résultat, quelque peu contre-intuitif, peut peut-être s'interpréter comme étant la conséquence de la concurrence plus forte qui règne dans les communes importantes (du fait notamment d'un nombre plus élevé de créations). Notons cependant qu'une plus juste mesure de l'effet de la densité économique sur la probabilité de survie nécessiterait la prise en compte de la taille, non pas de la commune, mais de l'aire urbaine d'implantation.

Enfin, les résultats de la régression logistique que nous avons réalisée afin d'expliquer l'hétérogénéité des rythmes de croissance des entreprises de SINE créées en 1994 ne révèle qu'une influence très modeste de la région de localisation. Une nouvelle fois, la région est sans doute un espace trop vaste pour percevoir d'éventuels effets territoriaux sur la performance des firmes.

Au total, il semble que les territoires à forte densité économique forment le terreau le plus favorable au développement des entreprises entrepreneuriales ; par une forte concentration de population et de firmes, ils ouvrent d'importants débouchés aux entreprises à marché local ; par la richesse des infrastructures, l'étendue du marché des facteurs de production, la diversité des acteurs en présence..., ils facilitent l'accès des petites entreprises à des ressources essentielles à leur compétitivité. Ce sont donc d'abord les territoires les plus performants sur le plan économique qui bénéficient le plus de l'apport des entreprises entrepreneuriales, qui renforcent encore leur densité et leur attractivité. Les territoires à faible densité d'activité économique sont donc désavantagés et s'enfoncent dans un cercle cumulatif vicieux : leur faible densité n'encourage pas le développement des entreprises indigènes et les rend peu attractifs pour les entreprises allogènes ; le faible dynamisme du tissu économique local tend à réduire la densité relative de ces territoires, qui accroît encore leur handicap... Ces territoires à faible densité économique peuvent toutefois apporter un soutien sélectif à des catégories de petites entreprises dont l'activité repose sur la valorisation de ressources locales. On trouve bien évidemment,

dans cette catégorie, les territoires à vocation touristique ainsi que les territoires dépositaires d'une tradition agricole ou alimentaire susceptible d'être valorisée, au moyen d'une certification produit, sur des marchés sensibles à l'immatériel du terroir. Enfin, certains territoires à faible densité économique peuvent entretenir un tissu de petites entreprises par l'exploitation de savoir-faire spécialisés, issus de traditions industrielles et inscrits dans la qualification de la main-d'œuvre (cas des districts industriels). C'est précisément à l'activation de ces ressources territorialisées que s'attachent de plus en plus les politiques de développement local et, en particulier, la politique de promotion des systèmes productifs locaux poursuivie par la Datar.

Ainsi, de manière générale, la géographie des entreprises entrepreneuriales semble pouvoir être caractérisée par deux traits principaux :

- une tendance à la polarisation au sein des grandes zones métropolitaines où elles bénéficient d'un environnement plus favorable, en termes de marché local comme en termes de ressources. En contrepartie, les petites entreprises y sont souvent soumises à une concurrence plus rude ;
- une tendance à la spécialisation du tissu de petites entreprises des territoires non métropolitains, spécialisation dictée par la nature des ressources immobiles de chaque territoire (positionnement, ressources naturelles, potentiel touristique, savoir-faire spécifiques...).

Examinons maintenant comment la nature des relations qui lient les petites entreprises aux territoires est susceptible d'évoluer selon les trois scénarios prospectifs retenus.

## 5.4 Analyse prospective

---

### **5.4.1 Scénario n°1 : "Croissance durable dans une économie fondée sur la connaissance"**

Dans le prolongement de la refonte des modes d'organisation dans les entreprises, la géographie économique se structure de plus en plus sur une base cognitive : la localisation des activités s'opère sur la base de la spécificité des ressources cognitives des territoires, alors que reculent les logiques de coûts comparés et d'importance des débouchés locaux. Les entreprises cherchent en priorité un environnement favorable au développement de leur base de compétences : abondante de la main-d'œuvre qualifiée, recherche publique, facilitation des contacts interpersonnels nécessaires à la mise en œuvre de coopérations technologiques... Par leur présence sur le territoire, par l'apprentissage effectué

par la main-d'œuvre employée, par les coopérations nouées avec des acteurs locaux..., les entreprises contribuent à la reproduction et au développement des ressources cognitives des territoires.

Des dynamiques cumulatives sont donc à l'œuvre, qui tendent à exclure les territoires insuffisamment dotés en ressources cognitives. Les grandes métropoles sont les premières bénéficiaires de cette évolution des fondements de la géographie économique : elles réunissent en leur sein l'ensemble des ressources favorables au développement d'une logique de compétence. Elles bénéficient donc d'une très forte capacité d'attraction des firmes allogènes ; elles constituent de fait le vivier de petites entreprises le plus fertile. La polarisation des centres décisionnels et stratégiques des entreprises allogènes dans les métropoles fait que l'essentiel de la production de services informationnels aux entreprises s'y trouve implanté. La forte densité de population, disposant d'un revenu moyen relativement élevé, favorise le développement des entreprises de service aux ménages.

Le développement technopolitain s'accélère, non pas tant par l'augmentation du nombre des technopoles mais par l'essor de celles qui auront réussi à provoquer des dynamiques vertueuses à partir de la création de ressources spécifiques territorialisées. Seules les technopoles situées dans les grandes aires métropolitaines ont un profil diversifié. La plupart des technopoles affichent donc une spécialisation de plus en plus explicite : elles accueillent des entreprises de toute taille pouvant appartenir à des secteurs d'activité différents, mais qui cultivent des compétences sur les mêmes blocs de savoir. Leur attractivité relève d'une subtile alchimie entre la qualité des infrastructures éducatives et de recherche, le niveau de compétence des entreprises implantées et l'intensité de la mise en réseau des acteurs. La qualité des ressources humaines devient un élément déterminant de la mise en concurrence des territoires. Les technopoles sont le lieu d'accueil privilégié des start-up technologiques, qui bénéficient de la généralisation des structures de type pépinière ou incubateur. Au sein de ces technopoles peuvent s'établir des réseaux de co-traitance fondés sur l'organisation d'une division cognitive du travail entre firmes disposant de compétences complémentaires.

Les difficultés éprouvées par les territoires à faible densité économique sont quelque peu tempérées par la reprise économique. Les actions de stimulation et de redynamisation des districts contribuent à l'amélioration de la compétitivité des entreprises concernées : le développement des relations de coopération leur confère une meilleure capacité de réponse aux nouvelles exigences du marché : flexibilité, qualité, innovation, service... Ce regain de compétitivité est souvent opéré au prix d'un recentrage sur les aspects des processus de production qui sont les plus intensifs en connaissance et les plus créateurs de valeur. Les petites entreprises vivant de l'exploitation de ressources immobilières des territoires à faible densité économique profitent de la croissance du pouvoir d'achat (croissance du marché du tourisme, des loisirs, de l'alimentation de qualité...).



#### **5.4.2 Scénario n°2 : "Resserrement économique et restructurations"**

La crise affecte le plus durement les territoires les plus fragiles qui voient s'intensifier les restructurations et les départs de firmes allogènes, le délitement des réseaux locaux de sous-traitance au profit de politiques d'achat globalisées... La dégradation de la conjoncture locale et des perspectives de développement à long terme dissuade les créateurs d'entreprise. Les inégalités territoriales sur le plan de l'intensité des créations d'entreprise en sont renforcées.

Les territoires capables de soutenir les entreprises engagées dans une logique productive "taylorienne flexibilisée" tirent leur épingle du jeu. En particulier, certains territoires bénéficiant d'un positionnement stratégique vis-à-vis des grands pôles d'activité économique jouent de manière offensive la carte de la vocation logistique : on y trouve d'importantes agglomérations de petites et moyennes entreprises de transport, d'entreposage, d'assemblage et de différenciation retardée... Les considérations de coût de la main-d'œuvre et de niveau de la fiscalité reprennent de l'importance dans les critères de localisation des entreprises allogènes. Ainsi, certains territoires marqués par un important taux de chômage, présentant donc un bassin d'emploi attractif, peuvent tirer leur épingle du jeu au prix d'une politique active d'incitation à l'implantation des firmes allogènes et à la création d'entreprises indigènes contribuant à la flexibilisation des grands employeurs.

L'expansion des technopoles se trouve remise en question par la diminution des budgets privés et publics consacrés à la recherche et à l'innovation. Le revirement d'attitude des marchés financiers à l'égard de la "nouvelle économie" est à l'origine d'une forte mortalité parmi les "jeunes pousses".

Le tissu de petites entreprises des territoires à faible densité économique est mis à mal par la révision des comportements de consommation engendrée par la dégradation du climat économique.

La dégradation de la situation sociale, qui est particulièrement critique dans les zones géographiques victimes de restructuration, engage l'Etat et les collectivités locales à encourager le développement de l'économie solidaire, qui s'appuie très fortement sur la dimension territoriale. Un nombre important de structures, à la marge de l'économie marchande et non marchande, émergent ainsi de la fédération des énergies locales.

#### **5.4.3 Scénario n°3 : "Nouvelle économie et retour de l'entrepreneuriat"**

Le basculement dans la nouvelle économie accélère le mouvement de tertiairisation, ce qui est favorable à l'essor des petites entreprises dans les grandes aires urbaines. L'usage généralisé des NTIC comme instrument de coordination des activités économiques réduit le rôle de la proximité dans l'organisation spatiale des activités économiques. Les progrès réalisés dans la capacité et le débit des

télécommunications améliorent la qualité de la circulation de l'information tacite et enrichissent la communication interpersonnelle à distance. Les réseaux économiques, en recomposition permanente, sont de plus en plus a-territoriaux et font intervenir des participants éclatés dans l'espace. Pour autant, les activités économiques ne se répartissent pas nécessairement de manière plus équilibrée dans l'espace national. Petites et grandes entreprises font de la qualité des infrastructures de télécommunications un critère important de leur choix de localisation. Les chefs de micro-entreprises de haute technologie valorisent tout à la fois la capacité des territoires à les "connecter" aux grands réseaux (télécommunications, mais aussi qualité des infrastructures de transport de voyageurs assurant un accès aisé aux grands "hubs" internationaux) et la qualité du cadre de vie : beauté du paysage, densité des infrastructures de loisirs, intensité de l'activité culturelle et sportive, diversité et qualité du système éducatif pour les enfants, richesse du bassin d'emploi garantissant l'activité professionnelle du conjoint... La combinaison de ces deux exigences est très favorable à l'accélération du mouvement de péri-urbanisation et d'étalement urbain ; les frontières entre les villes et les campagnes s'estompent ; lieu de vie et lieu de travail se chevauchent de nouveau de plus en plus souvent... Pourtant la localisation des entrepreneurs de la nouvelle économie est très sélective. A la recherche d'un "climat innovateur", ils réinvestissent les centres historiques des grandes villes ; ils se regroupent également, mais de manière sélective, au sein de quelques zones de la deuxième couronne des grandes aires urbaines (notamment dans les technopoles), voire au sein de zones rurales situées dans la mouvance des métropoles. Ces comportements de localisation accélèrent ainsi le mouvement de dualisation au sein même des territoires, avec des zones attractives concentrant l'essentiel de l'activité à forte valeur ajoutée qui côtoient des déserts économiques.

La dualité, qui s'approfondit au sein du corps social entre les promoteurs et les exclus de la nouvelle économie, se retrouve donc au plan géographique. Dans les territoires défavorisés, la solidarité s'organise. L'usage des NTIC autorise de nouvelles formes d'organisation des réseaux de solidarité (par exemple, systèmes locaux d'échange).

#### **5.4.4 Les tendances communes**

Les trois scénarios comportent des points communs en ce qui concerne l'évolution de la géographie économique en général et celle des entreprises entrepreneuriales en particulier.

La similitude la plus significative réside dans la poursuite du processus de polarisation, qui se trouve par ailleurs entretenue par l'approfondissement du mouvement de tertiarisation de l'économie commun aux trois scénarios. Les facteurs à la base de cette polarisation ne sont cependant pas tout à fait de même nature selon les scénarios : les externalités technologiques dans le scénario 1, les conditions de

la flexibilité logistique et de la réduction des coûts dans le scénario 2, la "connectivité" et la qualité du cadre de vie dans le scénario 3. Notons que, dans ce dernier scénario, la tendance à la polarisation se trouve partiellement contrebalancée par la force centrifuge (mais sélective) exercée par la diffusion des NTIC.

Les territoires à faible densité économique sont les victimes de cette polarisation. Trois stratégies de développement leur sont ouvertes pour tenter de contrer les effets de ce processus.

- L'engagement dans une logique de pôle. Cet engagement peut recouvrir trois réalités différentes selon le positionnement du territoire. Pour les territoires situés à proximité d'une métropole, il s'agit de revendiquer le rattachement à la zone métropolitaine par la recherche de complémentarités : plate-forme logistique assurant l'approvisionnement du grand pôle de transformation et de consommation que constitue l'espace métropolitain (scénario 2) ; affirmation de compétences technologiques spécifiques permettant au territoire de trouver sa place dans la division cognitive du travail qui s'établit dans la zone (scénarios 1 et 3). Dans le cadre du scénario 3, cette stratégie peut être tentée par de petits territoires à faible densité économique mais qui disposent d'un avantage comparatif en termes de cadre de vie et de facilité d'accès au cœur de l'espace métropolitain. L'optimisation de l'accès à la métropole doit dès lors constituer la priorité des stratégies d'équipement en infrastructures de communication. Pour les territoires trop éloignés d'une métropole, la faisabilité de la constitution d'un pôle autonome doit être étudiée. La coopération politique entre des territoires contigus de densité moyenne peut permettre d'atteindre rapidement la masse critique. Les territoires qui unirait ainsi leurs destins devront mettre alors en place les conditions d'une véritable complémentarité dans la gestion des ressources : appareil d'éducation et de recherche, planification des infrastructures, politique fiscale coordonnée, création d'une image forte fondée sur la culture d'une spécificité... Ce type de stratégie bute bien sûr sur la difficulté à mettre en œuvre une coopération politique forte aboutissant à un projet cohérent et fédérateur. Certains territoires peuvent tenter de se constituer en pôle autonome à partir de leur seules forces. Cette voie difficile impose de ne pas se trouver dans la zone d'influence d'une aire métropolitaine, de disposer de la taille critique, et de réussir à enclencher une dynamique vertueuse de développement à partir de la valorisation de ressources spécifiques du territoire (une compétence technologique dans les scénarios 1 et 3, un réservoir de main-d'œuvre bien formée et bon marché dans le scénario 2).
- Le repli sur la valorisation des ressources immobilières : lorsque les forces de la polarisation ont atteint une puissance telle qu'il paraît difficile d'envisager l'engagement du territoire dans une logique de pôle, le développement local ne peut plus passer alors que par la valorisation des

ressources immobilières : climat, paysage, spécialités agricoles, tradition culturelle, site historique... Les entreprises entrepreneuriales ont un rôle capital à jouer dans la valorisation de ce potentiel. Leurs initiatives doivent cependant être canalisées autour d'un projet collectif clairement énoncé, réalisant la mobilisation de toutes les énergies locales et susceptible de donner une identité forte au territoire. La cohérence, la concentration des ressources sur un petit nombre de cibles, l'activation du dynamisme entrepreneurial local... sont d'autant plus nécessaires qu'un nombre croissant des territoires – les exclus de la polarisation – s'engagent dans cette voie (voir la prolifération des AOC et des labels, la concurrence sur le plan de la valorisation du potentiel touristique des territoires...). En outre, ce type de stratégie de développement local – qui revient souvent à "surfer" sur certaines tendances de consommation et de modes de vie – peut se montrer particulièrement vulnérable en cas de retournement de la conjoncture macro-économique ou de modification des normes de consommation.

- Enfin, les territoires ne parvenant pas à trouver leur place au sein des grands pôles métropolitains et qui ne disposent pas de ressources immobilières susceptibles de servir de base au développement endogène semblent vouer à la "désertification économique" quel que soit le scénario retenu. Il peut s'agir ici aussi bien de territoires souffrant d'une localisation excentrée les soumettant à un "effet tunnel" que de territoires situés au sein d'une aire métropolitaine mais subissant l'effet d'aspiration exercé par les pôles avoisinants. (en Ile-de-France, Gennevilliers *versus* La Défense). Ces territoires peuvent constituer des laboratoires d'expérimentation de formes autocentrées de sauvegarde, voire de développement du tissu local de petites entreprises : développement du secteur associatif, d'un secteur d'économie mixte (notamment de services aux personnes) combinant énergies privées et financement public, systèmes locaux de financement des projets entrepreneuriaux...

Dans tous les cas, un tissu riche et diversifié d'entreprises entrepreneuriales est gage de développement local : capacité d'innovation, propension à s'impliquer dans des projets collectifs de développement du territoire, condition d'attraction de grandes firmes allogènes, contribution à la qualité du cadre de vie... Des efforts importants doivent être consentis pour encourager la création d'entreprises (autant par des aides financières directes que par des services d'information et d'accompagnement et, à plus long terme, par une politique "culturelle" visant à promouvoir l'esprit d'entreprise) et favoriser la viabilité des jeunes entreprises (pépinières, tutorat...). Mais les entreprises entrepreneuriales sont au moins tout autant la conséquence du développement local que la cause de celui-ci. Un tissu de petites entreprises peut difficilement se développer sur un territoire qui n'aurait pas

trouvé sa place dans la division spatiale du travail et qui aurait peu de ressources à offrir à ses entreprises. Les fondements de cette division spatiale du travail étant en cours de redéfinition sous l'effet conjugué des grandes tendances d'évolution du système économique, les facteurs locaux susceptibles d'enclencher une dynamique vertueuse de développement sont eux-mêmes en voie de renouvellement. Ils passent de plus en plus par la dynamique de création de ressources spécifiques qui s'opèrent à la suite des coopérations qui se nouent entre les acteurs du territoire (entreprises indigènes, allogènes, système éducatif, institutions de recherche...). Ces ressources spécifiques, qui sont souvent des compétences sur des blocs de savoir particuliers, sont le support d'une spécialisation qui constitue le cœur du processus de développement endogène.

## CONCLUSION

---

Au terme des analyses qui ont été menées tout au long de cet ouvrage, il convient d'adopter une position de prudence à l'égard du dynamisme dont ont bénéficié les petites entreprises dans la plupart des pays industrialisés au cours des dernières décennies. Il est peu probable que cette évolution soit symptomatique d'un retour à un véritable capitalisme entrepreneurial, au sens de petites entreprises dirigées par leur propriétaire. Une autre attitude extrême consisterait à n'interpréter cette montée des petites entreprises que comme un phénomène transitoire induit par la vague de "destruction créatrice" qui accompagne l'entrée dans une nouvelle étape du capitalisme. L'analyse statistique ainsi que l'interprétation des mutations en cours du système économique et social nous incitent à privilégier une interprétation en termes de transformation des structures du tissu d'entreprises selon un double mouvement de concentration économique / décentralisation organisationnelle.

En effet, les nouveaux critères de compétitivité imposeront de plus en plus d'être capable de combiner les avantages de la grande dimension (franchissement des effets de seuil dans les activités à forts coûts fixes, facilité de mobilisation des ressources, pouvoir de marché, capacité à mener une stratégie "globale" exploitant les opportunités ouvertes par la mondialisation, pouvoir d'intervenir dans la définition des règles du jeu concurrentiel, dans la définition des standards...) avec ceux associés à la petite taille (créativité, flexibilité, réactivité, relation de proximité avec la clientèle...). La compétitivité découlera de plus en plus de la capacité à élaborer et gérer des formes organisationnelles caractérisées par le juste équilibre entre centralisation et décentralisation, entre activité manageriale (logique d'allocation des ressources) et activité entrepreneuriale (logique de création de ressources).

Plusieurs formes d'organisation des activités économiques peuvent prétendre approcher cet objectif :

- **Le groupe** : constitué d'une nébuleuse de petites unités (filiales, établissements, services), le groupe aura réussi à mettre en place une "structure duale" (Cohendet et alii [2000]) lui permettant d'exploiter toute la richesse de la palette allant de la décentralisation (autonomie accrue des unités constitutives) à la centralisation (coordination des unités, organisation d'une division du travail entre elles, mutualisation de moyens, gestion des activités à forts coûts fixes). Il parviendra ainsi à concilier l'efficacité dans l'allocation des ressources et la créativité dans le développement des compétences. Chaque unité du groupe aura acquis une dimension et un mode de fonctionnement

opérationnel proches de ceux de la PME indépendante, mais entretiendra des relations d'échange (d'informations et de connaissances en particulier) particulièrement denses avec les autres unités du groupe, et l'ensemble fonctionnera de manière cohérente vers la réalisation d'un but partagé.

- **Le réseau de firmes** : les groupes seront de plus en plus sélectifs quant à la nature des activités internalisées et contrôlées sur le plan capitalistique. L'externalisation est à la fois un moyen d'accroître la réactivité / flexibilité du groupe et d'accéder à des compétences complémentaires mal maîtrisées en interne. Les groupes se définiront plus par l'étendue des réseaux qu'ils animent que par les contours de leurs participations financières. Certains groupes, qui auront opéré un tel recentrage, approcheront du modèle de l'intégrateur<sup>104</sup> : l'essentiel de l'activité de la tête de groupe consiste en l'élaboration de systèmes d'offres (des "bouquets") pertinents par rapport aux besoins de catégories de clients spécifiques, et dans l'animation d'un réseau d'entreprises indépendantes recrutées pour leur performance sur des compétences technologiques sophistiquées et complémentaires. Un nouveau dualisme s'affirmerait ainsi entre, d'une part, des entreprises "orientées marché", spécialisées dans la gestion de la relation clientèle et la définition du contenu des bouquets et, d'autre part, des entreprises "orientées technologie", ayant fait le choix d'une spécialisation cognitive leur permettant de s'affirmer comme des spécialistes d'un ensemble de compétences spécifiques. Le statut d'intégrateur risque d'être très disputé (grands groupes en voie de "désindustrialisation", entreprises de la grande distribution, entreprises de réseau...) et semble difficilement accessible aux petites entreprises. De nombreuses entreprises de taille petite ou moyenne auront vocation à vivre de leur participation au sein de ce type de réseaux centralisés, à condition bien sûr d'avoir réussi à adopter les modes d'organisation adaptés.
- **Le groupement de petites entreprises** : les réseaux d'entreprises ne sont pas nécessairement pilotés par une firme pivot (tête de groupe, intégrateur) ; ils peuvent aussi s'établir et fonctionner de manière décentralisée. La difficulté fondamentale associée aux réseaux décentralisés réside dans la coordination de l'activité des participants. La réunion des membres du réseau au sein d'un territoire générateur d'économies de proximité, porteur de conventions et de normes de comportement, facilitant la reconnaissance des complémentarités, la convergence des représentations et la constitution de règles partagées, constitue un facteur potentiellement favorable à la constitution de tels réseaux décentralisés. La stimulation de la création, ou la consolidation de la viabilité, de ce type de réseaux décentralisés, constitue ainsi un axe important des stratégies de développement local, en particulier pour les territoires à faible densité

---

<sup>104</sup> Moati [1999].

économique qui éprouvent des difficultés à attirer les entreprises allogènes. Le progrès des NTIC peut également déboucher sur l'écllosion de nouvelles formes de réseaux décentralisés, a-territorialisés, fondés sur des "communautés de pratiques".

Le poids que chacune de ces trois formes d'organisation est susceptible d'occuper dans le système productif dépend du scénario qui se dégagera au cours des prochaines années. Le scénario de "croissance durable dans une économie fondée sur la connaissance" est sans doute favorable aux réseaux d'entreprises pilotés par des firmes pivots au sein desquelles serait organisée la division cognitive du travail ; le scénario de "resserrement économique et de restructurations" pourrait profiter à la forme groupe, mais également aux réseaux centralisés de firmes qui permettraient aux grandes entreprises de se recentrer sur les aspects de leurs activités les plus créateurs de valeur ; c'est dans le scénario de "nouvelle économie et retour de l'entrepreneuriat" que la forme réseau décentralisée semble bénéficier des meilleures perspectives de développement.

Mais la place que ces formes organisationnelles alternatives occuperont demain dépend aussi fondamentalement de leur capacité respective à satisfaire les nouveaux critères de compétitivité qui s'imposent sur les marchés : flexibilité, réactivité et innovation. Dans cette perspective, cohérence et malléabilité semblent constituer deux qualités essentielles. La cohérence suppose une autorité supérieure qui permette :

- de faire converger les énergies individuelles, d'assurer des interfaces efficaces, ainsi que la compatibilité dynamique des trajectoires d'apprentissage ;
- de disposer de l'autorité nécessaire pour garantir une prise de décision rapide et sa mise en œuvre immédiate dans chaque élément concerné du réseau ;
- d'assurer un système d'incitation efficace afin que chaque membre du réseau serve la compétitivité de l'ensemble. Un tel système doit comporter des dispositifs de contrôle et de sanction.

Eu égard à ces critères de cohérence et de malléabilité, chaque forme dispose de ses forces et de ses faiblesses. Par exemple, la force de la forme "groupe" se trouve dans le pouvoir de l'autorité supérieure qui lui assure une forte cohérence ; ses principales faiblesses résident sans doute d'une part dans la rigidité qui découle des liens capitalistiques entre ses éléments, et d'autre part dans ses formes de gouvernance, et en particulier la pression des actionnaires qui tend à mettre au premier rang le manager au détriment de l'entrepreneur (Cohendet et alii [2000]). Le réseau piloté centralement bénéficie d'une malléabilité beaucoup plus forte et est en proie à des difficultés de coordination et



d'incitation. Le réseau décentralisé est sans doute la forme la plus flexible mais certainement aussi la moins réactive (difficulté à opérer des changements radicaux sans se désagréger).

Les vingt prochaines années risquent donc d'être marquées par une poursuite du mouvement de renforcement du poids des petites et moyennes unités dans le tissu d'entreprises. L'incertitude porte principalement sur les formes d'organisation de la division du travail entre ces petites unités qui seront amenées à se diffuser le plus profondément. De la même façon, chacune de ces formes d'organisation peut rencontrer dans chaque secteur des environnements plus ou moins propices à leur développement (en fonction, notamment, du degré de stabilité de la donne technologique, des besoins des clients, des règles du jeu concurrentiel...). En toute hypothèse, on ne peut exclure une période relativement longue de tâtonnement, durant laquelle ces trois formes, coexistantes, feraient l'apprentissage des modes de fonctionnement optimisant l'exploitation de la dualité concentration/décentralisation.

Au total, il paraît douteux que les vingt prochaines années soient les témoins d'un retour de la petite entreprise entrepreneuriale, archétype de l'idéologie libérale. Au contraire, les formes alternatives d'organisation économique, qui auront su combiner les avantages de la petite et de la grande dimension, ont vocation à envahir progressivement ce qui constituait jusque-là la chasse gardée d'un nombre très important de petites entreprises du "cœur économique". Pourtant, "l'esprit entrepreneurial", et les formes d'organisation qui lui sont associées, est appelé à se diffuser en raison de son adaptation aux nouvelles formes de concurrence sur les marchés et à la nouvelle donne technologique. La grande entreprise fordienne intégrée est sans doute condamnée à céder la place à un nombre accru de petites unités qui assureront une part croissante de l'emploi et qui, en leur sein, accorderont de plus en plus d'espace à l'initiative et à la responsabilité individuelle.

Si l'on admet que l'entrepreneuriat – en tant que type de comportement économique – est appelé à jouer un rôle croissant dans le développement économique des territoires et la compétitivité des nations, il est fondamental d'en encourager la diffusion sous toutes ses formes.

Il ne s'agit donc pas seulement d'aider à la création d'entreprises (qui ne sont pas nécessairement entrepreneuriales), mais de procéder à la stimulation de l'esprit d'entreprise et à l'exploitation d'une grande diversité de formes de cet esprit : dans le cadre de petites entreprises patrimoniales, bien sûr, mais aussi dans le cadre de grandes entreprises aux structures réformées, dans celui de réseaux localisés de petites entreprises ou de formes innovantes situées à la lisière des sphères domestique-collective, privée-public, marchande-non marchande.

Mais la promotion de l'esprit d'initiative, le soutien à la création d'entreprise, et même l'accompagnement des jeunes entreprises dans leurs premières années d'existence, ne peuvent suffire

à assurer la présence d'un tissu dense d'entreprises entrepreneuriales susceptible de constituer un fondement de la stratégie de développement d'un territoire. La pérennité d'un tel tissu d'entreprises dépend fondamentalement de la capacité du territoire à offrir à ses entreprises un soutien actif à leurs propres stratégies de compétitivité. De même que les entreprises doivent consentir des efforts d'adaptation importants afin de suivre l'évolution des règles du jeu concurrentiel, les territoires ont à définir de véritables stratégies permettant la valorisation de leurs atouts dans un contexte de redéfinition des déterminants de la géographie économique. Le développement des territoires passe ainsi de plus en plus par leur capacité à bâtir une "offre de spécificité"<sup>105</sup> adaptée au fonctionnement contemporain des marchés :

- accès aux infrastructures de communication (transports et télécoms) ;
- mais surtout, capacité à soutenir les entreprises dans leur effort de développement de compétences par une main-d'œuvre disposant de qualifications cohérentes avec les choix cognitifs des entreprises (ce qui suppose que l'appareil local de formation initiale et continue soit correctement orienté eu égard aux besoins des entreprises), une recherche travaillant sur les mêmes blocs de savoir, un soutien dans le financement de l'innovation... ;
- la gestion de structures d'interface visant à développer les externalités (notamment technologiques) par l'encouragement à la mobilité de la main-d'œuvre, par l'entretien de dispositifs d'intelligence économique, le souci de mettre en relation les acteurs du territoire afin de faciliter leur mise en réseau.

Au total, cette offre de spécificité ne doit pas seulement reposer sur une politique d'investissement public mais sur la mobilisation des énergies locales, sur la fécondation des ressources du territoire par les choix stratégiques des entreprises. Les logiques cumulatives à l'origine du développement de ces ressources réclament des territoires qu'ils dépassent un certain seuil critique en matière de densité économique : pour les territoires à faible densité économique, réagir aux forces de polarisation peut consister dans la revendication de leur rattachement à des zones métropolitaines, ou bien dans une coopération approfondie avec d'autres territoires proches.

Le développement de l'esprit entrepreneurial est de nature à favoriser les initiatives innovantes sur les territoires. Le tout est de les canaliser pour les faire converger autour des grands axes d'une politique de développement local clairement définie.

---

<sup>105</sup> Colletis et Pecqueur [1992].

## BIBLIOGRAPHIE

---

- ACS Z.J., AUDRETSCH D.B. [1991], *Innovation and Technological Change, An International Comparison*, Harvester Wheatsheaf, New York.
- ACS Z.J., AUDRETSCH D.B. [1993], "Innovation and Firm Size: The New Learning", *International Journal of Technology Management*, Special Publication on Small Firms and Innovation, pp.23-35. +
- ACS Z.J., AUDRETSCH D.B., FELDMAN M.P. [1994], "R&D Spillovers and Recipient Firm Size", *Review of Economics and Statistics*, vol. 100, n°2, pp.336-340.
- ALIAGA C., FLIPO A. [2000], Les services de proximité se développent au profit des enfants, *INSEE Première*, n° 704, mars.
- AUDRETSCH D.B. [1998], "The Contribution of Entrepreneurship", in *Entrepreneurship in the Netherlands. New Firms : The Key to Competitiveness and Growth*, EIM, Zoetermeer, p. 3-16.
- AUDRETSCH D.B. [1995], *Innovation and Industry Evolution*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- AUDRETSCH D.B., YAMAWAKI H. [1992], "Sub-optimal Scale Plants and Compensating Factor Differential in U.S. and Japanese Manufacturing", in AUDRETSCH D.B., SIEGFRIED J.J. (eds), *Empirical Studies in Industrial Organization: Essays in Honor of Leonard W. Weiss*, pp.161-185.
- BLANCHFLOWER D.G., OSWALD A.J. [1998], "What Makes an Entrepreneur ?", *Journal of Labor Economics*, vol. 16, n°1, pp. 26-60.
- BOCCARA F. [1998], "Emploi : mythe des PME et réalité des groupes", *Economie et statistique*, n°319-320, sept.-oct.
- BONNEAU J., MONCHOIS X. [1996], "Les créations d'entreprises du premier semestre 1994", *Insee Résultats*, série Système productif, n°97-98, mars.
- BONNEAU J., THIRION B. [1997], "Création et devenir des entreprises de 1987 à 1995", *Insee Résultats*, n°535-537, avril.
- BOUND J. CUMMINS C., GRILICHES Z., HALL B. [1984], "Who does R&D and Who Patents?" in Z. Griliches (ed.), *R&D, Patents and Productivity*, Chicago, University of Chicago Press for the NBER.
- BOUTILLIER S., UZUNIDIS D. [1999], *La légende de l'entrepreneur. Le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Syros, Alternatives Economiques, Paris.
- BROUSSEAU A.D., VOLATIER J.L. [1999], "Femmes : une consommation plus prudente et plus citoyenne", la lettre du CRÉDOC *Consommation et Modes de vie*, n° 137, septembre.
- CHABANAS N., VERGEAU E. [1997], "Le nombre de groupes d'entreprises a explosé en 15 ans", *Insee Première*, n°553.
- CHALLIER S., RICHARD A. [1999], "Nouvelles entreprises, les créations dynamisent l'emploi salarié", *Insee Première*, n°628, janvier.
- COHENDET P., KERN F., MUNIER F., MEHMANPAZIR B. [2000], "Dualité organisationnelle et gouvernement d'entreprise : le rôle de l'entrepreneur", *Innovations, Cahiers d'Economie de l'Innovation*, n°12, pp. 9-30.
- COLLETIS G., PECQUEUR B. [1992], "Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ?", papier présenté à la 4ème conférence de l'EAEPE, Paris, 4-6 nov.

- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN [1990], *L'usine du futur. L'entreprise communicante et intégrée*, La Documentation française, Paris.
- COOMBS R. [1994], "Technology and Business Strategy", in M. Dodgson et R. Rothwell (ed.), *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham, p.384-392.
- De LAPASSE B., LOISEAU H. [1999], "Panorama des petites entreprises industrielles", *Insee Première*, n°667, juillet.
- DELISLE J.-P., LAINÉ F. [1998], "Les transferts d'établissements contribuent au desserrement urbain", *Economie et Statistique*, n° 311, pp.91-106.
- DERHY A. [1995], "Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1962 : évolution et caractéristiques", *Revue d'Economie Industrielle*, n°73, 3e trim., pp.19-43.
- DODGSON M., ROTHWELL R. [1994], "Innovation and Size of Firm", in M. Dodgson, R. Rothwell, *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham, pp.310-324.
- DRUCKER P. [1999], "Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise", *L'Expansion Management Review*, n°92, mars, pp.52-59.
- DUCHENEALT B. [1995], *Enquête sur les PME françaises. Identités, contextes, chiffres*, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, Paris.
- DUFOUR A., LOISEL J.P., MAINCENT E., POUQUET L., VOLATIER J.L. [1999], "Les comportements des consommateurs européens. Une analyse comparative portant sur la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et l'Italie", *Cahier de Recherche CRÉDOC*, n°126, janvier.
- DUHAUTOIS [1999], "Evolution des flux d'emplois en France entre 1990 et 1996 : une étude empirique à partir du fichier des bénéfices réels normaux (BRN)", Insee, Document de travail.
- DURAND T. [2000], "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, n°127, janv.-févr., pp.84-102.
- FORSÉ M. [1998a], "Diminution de la conscience de classe", in Louis DIRN, *La société française en tendances. 1975-1995*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF, Paris, pp. 87-93.
- FORSÉ M. [1998b], "Les associations se développent selon un rythme ralenti", in Louis DIRN, *La société française en tendances. 1975-1995*, coll. Sociologie d'aujourd'hui, PUF, Paris, pp. 257-273.
- GADREY J. [1992], *L'économie des services*, La Découverte, Coll. Repères, Paris.
- GUILHON A. [1996], "Apprentissage organisationnel et PME", *Economies et Sociétés*, série Science de Gestion, n°22, 10, pp. 207-232.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. [1977], "The Population Ecology of Organization", *American Journal of Sociology*, vol.82, n°5, March, pp.929-964.
- HERPIN N., VERGER D.[1999], "Consommation : un lent bouleversement de 1979 à 1997", *Economie et Statistique*, n° 324-325, avril-mai, p.19-56.
- HOUBEDINE M., SCHNEIDER J.-L. [1997], "Mesurer l'influence de la fiscalité sur la localisation des entreprises", Document de travail de la Direction des études et synthèses économiques, G9720, INSEE, octobre.
- INSEE [1999], *La consommation des ménages en 1998*, série Insee résultats, n°671-672, août.
- KIRCHHOFF B.A. [1994], *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism : The Economics of Business Firms and Growth*, Praeger, Westport.
- LE BAS C. [1991], "Economie du changement technique", L'interdisciplinaire, Limonest.
- LEGROS M., MOATI P. (sous la direction de) [1997], *Le commerce de gros, Prospective, formation, emploi*, La Documentation Française, Paris.

- LEVINTHAL D. [1994], "Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective", in J.A.C. Baum and J.V. Singh (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, Oxford University Press, New York, Oxford, pp.167-178.
- LEVITT B., MARCH J. [1988], "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, vol.14, pp.319-340.
- LEVY-GARBOUA L. [1983], "Les modes de consommation de quelques pays occidentaux : comparaison et lois d'évolution (196-1980)", *Revue de Socio-Economie*, n°1.
- LHUILLERY S., TEMPLE P. [1994], "L'organisation de la recherche et développement des PMI-PME", *Economie et Statistique*, n°271-272, n°1/2, p.77-85.
- MALONE T.W., LAUBACHER R.J. [1999], "Vers de nouvelles formes d'entreprises. L'avènement de l'économie des entrepreneurs internautes", *Futurible*, n°243, juin, pp. 5-26.
- MARCH J.G. [1991], "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n°1, February.
- MASCARENHAS B., BAVEJA A., JAMIL M. [1999], "Comment naissent les compétences", *L'Expansion Management Review*, n°92, mars, pp.29-37.
- MISSEGUE N. [2000], "Le temps de travail des indépendants", *Insee Première*, n° 695, janvier.
- MOATI P. [2001], *L'avenir de la grande distribution*, La Découverte, Paris.
- MOATI P. [1999], "Concilier les logiques d'innovation et de satisfaction du client ; le rôle clé des 'intégrateurs' ", *Cahier de Recherche CRÉDOC*, n°136, novembre.
- MOATI P., POUQUET L. [1998], *Etude prospective des stratégies de localisation de la grande distribution et impact sur la mobilité des consommateurs*, rapport pour le Prédit, juin.
- MOATI P., POUQUET L. [1996], "L'évolution de l'emploi dans l'industrie manufacturière : les déterminants sectoriels et micro-économiques", *Cahier de recherche Crédoc*, n°92, juin.
- MOATI P., POUQUET L., LEBORGNE M. [1997], "Les nouvelles logiques productives dans les PMI : déterminants et impact sur les performances", *Cahier de recherche du CRÉDOC*, n°98, janvier.
- MOUSSALLAM K. [1999], "Le poids des grandes entreprises dans l'emploi : baisse dans l'industrie, augmentation dans les services et le commerce", *Insee Première*, n°683, novembre.
- MOUSSALLAM K. [2000], "La croissance s'est diffusée à la majorité des entreprises en 1998, mais la reprise des embauches a surtout concerné les grandes" *Insee Première*, n°696, janvier.
- MUCCHIELLI L., [1998], "Elévation du niveau scolaire", in Louis DIRN, *La société française en tendances, 1975-1995*, PUF, coll. "Sociologie d'aujourd'hui", Paris, pp. 303-308.
- MULKAY B., SASSENOU M. [1995], "La hiérarchie des financements des investissements des PME", *Revue Economique*, vol. 46, n°2, mars, pp.345-364.
- NELSON R.R. , WINTER S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass.
- PERRET B. [1995], *L'avenir du travail. Les démocraties face au chômage*, Seuil, coll. L'Histoire, Paris.
- PERRIN J.C. [1993], "Décentralisation et milieux locaux : étude comparative", in DUPUY et GILLY, pp.71-93.
- PETIT J.-P., KRAGEN E. [1999], "Après la décennie glorieuse, où vont les Etats-Unis ?", La Lettre de conjoncture de la BNP, avril. Repris dans Problèmes Economiques, n°2642, 1er décembre.
- PETIT P. [2000], "Somes F.A.Q.s about the New Economy and its Future", document de travail, Cepremap, mars.
- PORTER M. [1999], *La concurrence selon Porter*, Editions Village Mondial, Paris.
- PRAHALAD C.K., BETTIS R.P. [1986], "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp.485-501.

- RIFKIN J. [1998], *Le siècle biotech*, La Découverte, Paris.
- ROCHEFORT R. [1995], *La société des consommateurs*, Odile Jacob, Paris.
- ROCHEFORT R. [1997], *Le consommateur entrepreneur*, Odile Jacob, Paris.
- ROTHWELL R. [1989], "Small Firms, Innovation and Industrial Change", *Small Business Economics*, vol.1, n°1, p.51-64.
- ROSA J.-J. [2000], *Le second XX° siècle. Déclin des hiérarchies et avenir des nations*, Grasset, Economie, Paris.
- SCHERER F.M. [1991], "Changing Perspectives on the Firm Size Problem", in Z.J. Acs, D.B. Audretsch (eds), *Innovation and Technological Change: An International Comparison*, New York, Harvester Wheatsheaf, p.24-38.
- SESSI [1998], *Changements organisationnels et informatisation dans l'industrie*, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, coll. "Chiffres clés", Paris.
- SESSI [1999], *L'Etat des PMI*, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, coll. "Chiffres clés", Paris.
- SIMON M.-O.[2000], *La situation en 1987 des entreprises créées en 1994 par des chômeurs bénéficiaires d'une aide publique (comparaison avec les autres créateurs)*, rapport CRÉDOC.
- TARONDEAU J.C. [1996], *Stratégie industrielle*, Vuibert, coll. "Gestion", Paris.
- THEVENET M. [1999], "Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, n°126, nov.-déc., pp.5-11.
- THURYK R., WENNEKERS S. [1999], "Linking Entrepreneurship and Economic Growth", *Small Business Economics*, vol. 13, pp. 27-55.