

PME ET MODERNITÉS

Michel MARCHESNAY
ERFI, ISEM, Université de Montpellier

Dans le même genre d'industrie, un entrepreneur qui a du jugement, de l'activité, de l'ordre et des connaissances fait sa fortune, tandis qu'un autre qui n'a pas les mêmes qualités, ou qui rencontre des circonstances trop contraires, se ruine. (Jean-Baptiste Say)

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Après avoir étudié ce document, vous devriez pouvoir mieux comprendre :

- ce que l'on entend par "modernité" et les différentes acceptions du terme,*
- la relation entre la modernité et le mode de gestion des entreprise(s),*
- la relation entre la modernité et les modèles théoriques de la PME,*
- la nature de la compétitivité et de la légitimité de la PME, selon la modernité,*
- la relation entre la postmodernité et les principes de management.*

INTRODUCTION : LA CRISE DE LA MODERNITÉ

La crise de la modernité, fondement idéologique des Sociétés démocratiques, se présente sous deux angles :

- La foi dans le Progrès, la Science, la Raison n'est plus aussi forte qu'au cours du XX^e siècle . On incrimine notamment les risques technologiques, l'effet de serre, la pollution, etc. La technologie n'est plus synonyme d'augmentation automatique du bonheur de l'humanité.
- La grande entreprise capitaliste, fabriquant et distribuant des produits de marque, voit sa compétitivité, et surtout sa légitimité, remises en cause. On lui impute les excès de la consommation individuelle de masse (obésité par exemple), mais aussi la montée du chômage.

Mais cette crise ouvre des opportunités pour les PME, tant de compétitivité que de légitimité, après avoir été longtemps, au cours du XX^e siècle, présentées comme des obstacles à l'expression de la « modernité ».

On présentera successivement la notion de modernité, comment elle a évolué dans l'histoire du capitalisme industriel, et comment elle a caractérisé le type dominant

d'entreprise. On montrera comment la crise de la Société salariale, dite « fordiste » est avant tout celle de la très grande firme gérée de façon managériale, et quelles ont été ses conséquences pour les PME.

1 Qu'est-ce que la « modernité » ?

Par commodité, on a coutume de démarrer les Temps Modernes en 1492, date à laquelle, par exemple, Colomb découvre l'Amérique. Ensuite, se met en place en Europe la Renaissance, l'Humanisme, puis le Classicisme, qui sera suivi par ce qu'on a appelé les Lumières au dix-huitième siècle. La philosophie héritée des Lumières, couplée avec les grandes découvertes techniques (la « révolution industrielle anglaise ») ouvre la voie à la modernité, laquelle va se répandre dans le Monde jusqu'à nos jours. Même dans les dictatures les plus obscurantistes, dans les communautés les plus traditionalistes, on peut affirmer que cette idéologie de la modernité, autour de valeurs comme la foi en la Raison, la Science et le Progrès, concerne, en bien ou en mal d'ailleurs (qu'on pense aux Inuits), la quasi totalité de l'humanité.

La modernité s'oppose à la tradition.

Celle-ci, comme l'indique le latin « *tradere* », repose sur l'idée de transmission, en l'état, de valeurs supposées intangibles, éternelles, ou tout simplement de coutumes, d'expériences héritées des Anciens. C'est pourquoi les valeurs liées à la tradition font référence à des croyances d'ordre religieux quant à ce que les philosophes appellent la « conception du Monde ».

L'idéologie de la modernité est étroitement liée à la notion d'entreprise, car elle véhicule des valeurs propices à l'expression de l'esprit d'entreprise, soit l'individualisme, le rationalisme et le progressisme.

-L'individualisme :

L'Homme est la « mesure de toute chose ». Il doit agir et raisonner par lui-même, ne pas se contenter de se fier à la « tradition », au respect des usages, à la simple reproduction de l'existant, mais aussi refuser une attitude fataliste, consistant à tout attendre d'un Ordre surnaturel.

La figure de l'« *entrepreneur innovateur* », bousculant les idées reçues, associée à celle du savant (comme Pasteur) est très représentative. .

-Le rationalisme :

L'Homme doit guider ses choix et ses actions par l'usage à la fois de « la Raison », et de « sa raison ». Le philosophe allemand Kant distinguera la raison « pure », ensemble de lois universelles nées de raisonnements abstraits (par exemple, les lois de la concurrence « pure et parfaite ») et la raison « pratique », impliquant des pratiques raisonnables et des techniques rationnelles (par exemple, la gestion des entreprises) .

La figure emblématique est celle de l'« *entrepreneur (bon) gestionnaire* » .

-Le progressisme :

Le philosophe allemand Hegel explique que l'Histoire évolue selon une certaine direction, dictée par le Progrès. Celui-ci s'obtient par un usage croissant de la Raison, laquelle contribue, par la Science, au progrès technique, base du progrès économique et social.

L'idéologie du Progrès repose avant tout, comme l'ont montré les économistes Marx et Schumpeter, sur les « capitalistes » et la *classe d'entrepreneurs*.

Nous voyons donc que la modernité permet d'envisager l'entrepreneur sous trois visages :

- un « héros solitaire », qui brise la Tradition (on songe au mythe de Prométhée) ;
- un gestionnaire d'une organisation, qu'il gère « en bon père de famille » (on pense aux personnages de Balzac);
- le membre d'une classe sociale, celle des propriétaires capitalistes (on pense au « petit bourgeois » décrit par Marx).

2 Les « trois âges » de la modernité

L'idéologie de la modernité s'est forgée aux 17^e et 18^e siècles . Mais, au cours des deux siècles suivants, et jusqu'à nos jours, la notion de modernité a subi deux grandes évolutions, au cours desquelles de nouvelles conceptions (idées, valeurs) sont venues, soit remplacer, soit se surajouter.

Selon les auteurs, et les disciplines (économie, beaux-arts, sociologie, histoire, etc.) les noms et les dates varient : certains parlent de « nouvelle modernité » , d'autres de « postmodernité », d'autres enfin d' « hypermodernité ». Par souci de simplicité, nous proposons de distinguer trois générations de la modernité, que nous calquons sur les trois générations du capitalisme industriel.

La première modernité se constitue tout au long du dix-neuvième siècle...

Partie de l' Europe (Angleterre, France), elle est dominée par une croyance dans la toute puissance de la Raison, au travers de la Science. Cette période correspond au développement d'un capitalisme de petites unités , « atomisées ».

Cette conception rationaliste de la modernité transparait dans toutes les activités sociales : dans l'industrie, les beaux-arts, la littérature, la philosophie, la morale et la religion, etc.

Mais, à partir des années 1870, la première modernité va être attaquée dans ses fondements :

- la toute puissance de la Raison est remise en cause par la psychanalyse (Freud)
- la conception d'une Science déterministe, positiviste recherchant la cause « vraie » expliquant chaque fait « objectif » se heurte à la relativité et au nihilisme (Nietzsche) ;
- L'idée que l'Art recherche le Beau absolu est dépassée par les tendances de l'art moderne (cubisme, surréalisme, etc.) ;
- L'individu n'est plus nécessairement considéré comme « la mesure de toute chose » pour les théories et idéologies socialistes et collectivistes.

Les Etats- Unis et l'Allemagne sont pragmatiques. Ils accordent plus d'importance aux applications pratiques, aux besoins, à la technique, qu'à la Science pure.

Or, ce système dit de « *techno-science* » implique le développement de grandes bureaucraties, afin de bénéficier d'économies engendrées par une grande taille, appelées « économies d'échelle ».

La seconde modernité, que l'on appellera « postmoderne », privilégie la recherche de la performance, collective et individuelle, la croissance et le développement technologique« à tout prix ».Le « Beau » et le « Vrai » sont désormais au service de l' « Utile » et de

l' « Efficace » - ce qui signifie que les activités artistiques (esthétiques) et scientifiques (de recherche) entrent, comme l'on dit, « dans la sphère marchande », font l'objet d'un marché, avec une offre et une demande.

A partir des années 1960, les nouvelles générations nées après 1945, que l'on a appelé les « baby boomers », remettent progressivement en cause les bases de la postmodernité

En témoignent les « révoltes des campus », le phénomène hippie, les mouvements pacifistes et démocratiques, comme la « révolution tranquille » au Québec, ou « des Œillets » au Portugal, le Printemps de Prague, les manifestations pacifistes et anti-raciales aux Etats-Unis, la Movida en Espagne, Mai 68 en France, etc.

Progressivement, surtout après la Crise de 1975, de nouvelles valeurs émergent, qui déboucheront, au début du XXI^e siècle, sur la notion, encore vague, d'hypermodernité. Ces valeurs, souvent en opposition plus qu'en prolongement de la post modernité, sont celles des nouvelles générations, nées après 1980 : « individualisme de réseau », flexibilité et nomadisme, nouveaux besoins et modes de consommation, compétences fondées sur de nouveaux savoirs, vision mondiale, etc.

La chute du Mur de Berlin, la montée de la Chine et de l'Inde ont toutefois accru la domination de l'idéologie postmoderne, caractérisée avant tout par l'économie de marché et le libéralisme. L'hypermodernité reste encore une appellation « fourre-tout », un programme en voie de constitution, un projet de société. Celui-ci devrait prendre en compte l'aspiration à des valeurs nouvelles de la part des générations montantes, dont l'esprit d'entreprise.

3 Le capitalisme pré-industriel : de la tradition à la prémodernité

31 Des activités anciennes....

Jusqu'aux années 1780, les activités de production- pour l'essentiel le textile, restent peu mécanisées et dispersées. Elles s'effectuent le plus souvent à domicile (« *putting out system* » anglais et « *verlag system* » allemand), en milieu rural. Par exemple, le marchand drapier va commander des pièces de drap à un tisserand à domicile, en lui fournissant la laine, et, parfois, le métier à tisser, identiques à ceux que l'on trouve dans les écomusées, et qui subsisteront longtemps dans les campagnes.

Cette production prémoderne subsistera longtemps dans certaines régions reculées, parfois jusqu'aux années 1960.

Les corporations joueront en France longtemps un rôle de frein à l'introduction des nouvelles techniques et des nouveaux mode d'organisation. L'artisan est censé disposer d'un savoir- faire (le « métier ») acquis par l'apprentissage de procédés traditionnels. Mais de nombreuses professions sont protégées par des Ordres, hiérarchisés en apprentis, compagnons et maîtres... comme l'Université.

La société française accorde encore une grande importance à ces Ordres, par exemple pour les médecins, les architectes, etc. Plus généralement, le diplôme et le concours constituent une clé d'entrée dans un très grand nombre de professions, et cette tendance ne diminue guère : ainsi, on doit encore posséder un diplôme pour la plupart des quelque 250 professions artisanales recensés par les registres des Métiers. L'existence de ces professions « protégées » est l'une des explications de la faiblesse relative de l'esprit d'entreprise en France, car elle découragerait la création.

Exemple caricatural : le nombre d'artisans chauffeurs de taxi est contingenté dans chaque ville en France, de sorte que celui qui veut s'installer doit racheter la patente de celui qui se retire. On ne peut donc guère créer d'emplois, le coût d'entrée est élevé... et, aux heures de pointe, il est souvent difficile de trouver un taxi libre! Ajoutons que les taxiteurs bénéficient ainsi d'une rente de situation.

Dans une société plus ouverte, comme le Québec, ces entraves et protections sont moins sensibles, de telle sorte que la liberté d'entreprendre s'y révèle supérieure.

32 ...En regain de légitimité

Toutefois, depuis les années 2000, on redécouvre l'intérêt des ces activités prémodernes, mais pour deux raisons qui s'avèrent diamétralement opposées :

-Constituant encore l'essentiel des emplois dans les pays peu développés, sous la forme de microentreprises familiales, elles sont considérées, à tort ou à raison, au mieux comme un moteur potentiel de développement de ces pays, et, au minimum, comme une condition de subsistance, voire de survie. Ces microentreprises relèvent bien souvent de l'économie informelle (elles ne sont pas enregistrées), voire souterraine (elles sont illégales, comme le narcotrafic).

-Elles constituent, dans les pays fortement développés, un vivier de toutes petites entreprises très innovantes, même dans des activités peu complexes. De plus, elles offrent un vivier d'emplois, occupant chacune une à quelques personnes. Par opposition aux vagues de licenciements des très grandes entreprises de la postmodernité, offrant des produits nés il y a plus d'un siècle, elles participent à l'émergence d'une nouvelle modernité : autour des « industries de services » de la communication et de l'information, du divertissement et des loisirs, de la santé et des soins, de l'éducation et de la connaissance.

4 L'entreprise moderne : du patron à l'entrepreneur

41 A partir des années 1780, démarre réellement la révolution industrielle anglaise, avec l'apparition de la fabrique.

Ce bâtiment regroupe les ouvriers (et bientôt les ouvrières et les enfants) en un même lieu. Un professeur écossais, Adam Smith, après une série d'enquêtes en Angleterre et en France, en donne en 1776 les avantages pratiques:

- la division du travail : chaque ouvrier(e) est spécialisé dans une tâche répétitive ;
- le recours à des machines mécaniques, plus productives que le travail manuel (certains disent que l'on passe de la « manufacture » à la « machinofacture ») ;
- un contrôle de la qualité du travail (et des travailleurs...) rendu plus facile.

Dès la fin du dix-huitième siècle, certaines fabriques anglaises comprendront des centaines, voire des milliers d'ouvriers et ouvrières.

42 Se profile dès lors la figure de l'entrepreneur

Celui-ci apporte des capitaux, et surtout, une idée, que ce soit la conception d'une technique plus performante et/ou d'une opportunité de marché. Ces capitaux peuvent lui être prêtés par des banques, mais lui-même (ou un groupe d'associés) et sa famille contrôlent le capital –sauf cas de commandite (la société anonyme n'apparaîtra qu'avec la période postmoderne).

Une fois la fabrique mise en place, l'entrepreneur va devoir faire montre de qualités de gestionnaire. Conformément aux préceptes de la modernité, il doit se conduire de façon « *raisonnable* » et gérer ses capitaux en « bon père de famille », comme il est dit dans le Code Civil français, rédigé vers 1800.

L'économiste Jean- Baptiste Say, disciple d'Adam Smith, et lui- même ancien entrepreneur, explique que celui-c doit d'abord manifester des qualités d'organisateur, ensuite se conduire de façon morale, afin de gagner la confiance de ses partenaires et son entourage de proximité, comme on le lit dans la citation mise en exergue du chapitre.

L'« entrepreneur en industrie » s'apparente au type d'entrepreneur que nous avons appelé « notable ». Considéré comme un « bourgeois », il peut devenir maire, président d'association, ou de la chambre de commerce locale, etc. De nos jours, il est encore très fréquent de voir le patron d'une PME bien enchâssée dans son territoire, devenir le mécène de l'équipe locale de football, ou de hockey, ou de tout autre sport.

44 Mais la théorie économique classique ignore l'entrepreneur

Le modèle rationnel des échanges marchands le plus connu par les étudiants en sciences économiques est celui du Français Léon Walras, publié vers 1860. Dans ce modèle très abstrait, l'équilibre s'établit en fonction des prix et quantités offerts et demandés pour chaque produit. Le mécanisme du marché s'opère donc, « en toute logique », indépendamment de l'entrepreneur.

La théorie microéconomique, née vers 1840, et encore enseignée aux étudiants en économie assimile l'entreprise à une simple « fonction de production », combinant des doses abstraites de travail et de capital, en fonction de leur prix et de leur productivité, pour aboutir au coût minimum, et, ainsi espérer obtenir le profit maximum autorisé par la concurrence.

45 L'entreprise moderne tend vers une taille optimale

Vers 1880, l'économiste anglais Alfred Marshall démontre que l'entreprise moderne, gérée par son propriétaire, le patron, devrait logiquement, dans un calcul rationnel, tendre, dans une industrie donnée, en fonction des techniques proposées et du prix du capital (les machines) et du travail (les ouvriers) déterminer une taille optimale, en termes de capacité de production. D'ailleurs, toutes les firmes devraient logiquement avoir cette même taille, de sorte que les entreprises X dans une industrie Y peuvent être idéalisées comme une « firme représentative »F.

Enfin, Marshall évoque tout aussi logiquement l'idée d'un « cycle de vie » de l'entreprise patronale : à mesure que son créateur vieillit, ses capacités d'entrepreneur s'amenuisent, de telle sorte que, toujours logiquement, « son » entreprise disparaîtrait avec lui.

Ce que l'on a appelé le modèle marshallien constitue une représentation abstraite d'une réalité concrète du dix-neuvième siècle (et qui a parfois duré jusqu'aux années 1960). Il s'agit du tissu de moyennes entreprises, situées sur des territoires où la main d'œuvre, d'origine rurale, est « bon marché », et disponible pour un travail peu complexe. Le patron a créé son entreprise, sans avoir nécessairement d'héritiers, sans souci de pérennité, en sorte que l'entreprise disparaît lorsqu'il se retire. On trouve désormais ce type de situations, par exemple dans les industries textiles, délocalisées au Maroc ou en Tunisie.

5 L'entreprise capitaliste post moderne : de l'entrepreneur au manager

Le vingtième siècle – pour être plus précis, entre 1875 et 1975-aura largement été celui de la grande entreprise capitaliste managériale. Le processus d'émergence puis de suprématie, et, enfin, de déclin (relatif), peut se décrire, avec le recul de l'Histoire, très simplement.

51 Les grappes d'innovation

Vers 1870, démarre ce que l'économiste d'origine autrichienne Joseph Schumpeter appellera « une grappe d'innovations », principalement aux Etats-Unis et en Allemagne, à partir de découvertes et d'inventions scientifiques. Les laboratoires privés vont mettre au point des biens d'équipement et des procédés, des matériaux et des énergies, et, enfin, des produits de consommation, constituant le système de technoscience.

La plupart des biens standards que nous consommons, de l'automobile au dentifrice, ont été conçus dans les années 1880-1900. Ils se situent dans les filières mécaniques et électriques, dans les industries carbo et

pétrochimiques, agrochimiques, parachimiques (pharmacie, cosmétiques), dans la distribution, etc. Beaucoup d'entre eux sont « en bout de course » : ainsi, la photo argentique (Kodak) supplantée par le numérique.

52 Une société salariale

Ces biens vont être principalement destinés à une classe moyenne, composée essentiellement de salariés (ouvriers, employés, techniciens, ingénieurs, cadres, etc.), lesquels, travaillant dans ces grandes entreprises industrielles et de services, disposent d'un pouvoir d'achat stable et en expansion continue, leur permettant d'acquérir ces biens, conçus de façon standardisée et fabriqués en séries aussi grandes que possible.

53 L'entreprise postmoderne tend vers une taille maximale

Elle est vouée à « croître ou disparaître », sous l'effet de la concurrence. La grande taille permet d'accaparer la plus grande part du marché possible, donc d'imposer son produit. Il suffit de penser à l'automobile, à la concurrence, sur le marché nord-américain, entre General Motors et Ford, en passe d'être dépassés par Toyota.

Il faut alors éviter de succomber aux « déséconomies » dues à une taille excessive, notamment aux gaspillages dus à un manque de contrôle des dépenses, à un pilotage insuffisant. La grande entreprise se structure autour d'une hiérarchie et de procédures bureaucratiques :

-des techniques « scientifiques » de management seront développées tout au long du vingtième siècle pour administrer les hommes et les choses.

-au plan vertical, s'instaure une hiérarchie, au plan horizontal, une spécialisation par grandes fonctions de gestion. L'ensemble est régi par des procédures que les salariés doivent suivre strictement, avec discipline, et qui sont inscrites dans un règlement écrit (la « bible » de l'entreprise).

54 La séparation de la propriété et de la direction : le manager et l'actionnaire

Dès lors, une séparation va s'opérer entre le but rationnel, logique, théorique de l'entreprise capitaliste –faire du profit pour l'actionnaire- et le but poursuivi par le manager – développer ses propres avantages et privilégier la croissance, la grande taille, y compris au détriment de la génération de profit pour l'actionnaire, sous la forme, soit de distribution de dividende, soit de plus-value de l'action détenue.

Dans les faits, la finalité ultime – la rentabilité- est remplacée par un panier de buts opérationnels, matérialisés sous forme d'objectifs planifiés, et découpés par grandes fonctions et par grandes catégories de produits –car ces grands groupes managériaux sont très souvent engagés dans des stratégies de diversification de leurs activités.

Progressivement, tout au long du siècle, et surtout après 1945, les principes de management deviennent « paroles d'Évangile ». Au travers des Business Schools et des MBA, des cabinets de consultants, l'idéologie managériale se répand, contribuant à asseoir la légitimité des grands managers salariés, maîtres de la stratégie de ces groupes de plusieurs centaines de milliers de salariés.

Ainsi, beaucoup d'ouvrages sont publiés sur (ou par) un grand manager, ou sur l'entreprise qu'il a dirigée : Alfred Sloan sur la General Motors, Jack Welch sur la General Electric, etc. Le risque est évidemment que l'histoire soit enjolivée...

On enseigne et on vulgarise des modèles et des techniques de management, par grandes fonctions, censés avoir une valeur universelle, tout en s'adaptant de façon pragmatique aux changements dans les techniques, les besoins, les marchés.

Les principes d'administration de ces bureaucraties ont été énoncés par l'ingénieur français Henri Fayol, vers 1910 : le manager doit « prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler »

6 La PME dans la postmodernité

La postmodernité semble donc toute acquise aux principes de management des grands groupes internationaux, disposant de marques bien connues, employant directement des milliers, voire des centaines de milliers de salariés. Dans cette situation, on a pensé à un certain moment que le mouvement de concentration était inéluctable, que la course aux économies d'échelle et à la taille maximale devait conduire à l'élimination des PME gérées par leur propriétaire. L'économiste Joseph Schumpeter pensait même que l'« entrepreneur » isolé, créateur d'une affaire innovante, allait être remplacé par les laboratoires de ces grands groupes managériaux.

Il est vrai que, de même que la plupart des entreprises pré-modernes ont disparu à la fin du dix-neuvième siècle –du moins sous leur forme primitive- de même la plupart des entreprises issues de la première révolution industrielle, de petite taille, gérées par la famille, vont progressivement, et parfois brutalement, disparaître durant le vingtième siècle.

A partir des années 1950 s'instaure donc en Europe, une attitude très négative à l'égard des PME. En fustigeant, selon le mot d'un auteur de l'époque les « cent ans de retard » des PME, on leur reproche finalement de ne pas être entrées dans la nouvelle modernité. Plusieurs arguments sont avancés à l'appui de cette « démonstration ».

61 Premier argument : la PME pâtirait d'un handicap lié à une taille insuffisante.

En conséquence, elle ne peut bénéficier des économies d'échelle, au contraire de la grande entreprise pour qui, de par sa grande taille et l'étendue de son chiffre d'affaire, les coûts de production, de commercialisation, de conception, etc. sont étalés sur un plus grand nombre de produits et d'activités.

Cet argument vaut effectivement pour les activités industrielles fondées sur la production en série, par assemblage de composants standardisés, comme les automobiles, les appareils électroménagers, les ordinateurs, etc. Mais il est beaucoup plus discutable lorsque les activités nécessitent de petites séries, des changements fréquents de programmes de production, et a fortiori la création permanente de nouveaux produits.

En d'autres termes, les petites organisations sont plus compétitives dans les productions qui exigent de la flexibilité sur un type de production, de l'adaptabilité pour passer d'un type à l'autre, et, enfin, de la créativité, pour innover dans les productions. Le potentiel de réactivité est plus élevé dans les structures légères que dans les lourdes organisations bureaucratiques.

L'exemple souvent cité est celui d'Apple, qui a su « réagir » à la technologie du P.C., au début des années 80, alors qu'IBM, bien qu'initiateur a tardé à réagir.

Ainsi, dans les secteurs d'activité où les connaissances et le capital immatériel constituent la source essentielle de profitabilité (de potentiel de création de profit), les entreprises de petite taille peuvent disposer d'un avantage concurrentiel. Or, ces activités deviennent dominantes.

En fait, les exemples de PME à direction personnelle ou familiale, opérant dans des activités au marché bien délimité (produits de luxe, sous-traitance de spécialité, parmi mille autres exemples), à la fois pérennes et prospères, abondent, montrant que la grande taille, voire la croissance, ne sont pas la panacée.

Mais il est vrai également que nombre de PME ont péri, faute d'avoir su ou pu, soit s'intégrer dans des marchés en expansion, par la croissance ou l'alliance, soit se spécialiser sur des segments profitables.

Exemple : dans le secteur des luminaires (lustres, abat-jours, plafonniers, etc.) une moyenne entreprise située dans le Centre de la France s'est vue concurrencée par les productions chinoises, qui jouent sur le coût inférieur de la main d'œuvre. Pour résister et survivre, l'entreprise s'est spécialisée sur les agencements de magasin et de grandes surfaces, en créant de la valeur dans la prospection commerciale et surtout la conception de produits adaptés à chaque situation. Bien que moyenne, mais bien spécialisée sur son créneau, elle occupe une position dominante.

2°) Deuxième argument : « la », ou « les », PME ne seraient pas gérées « rationnellement ».

Elles n'utiliseraient pas les méthodes dites « scientifiques » de gestion, elles n'appliqueraient pas les techniques et les modèles de management désormais couramment enseignés.

Ainsi, on a montré que les PME n'avaient pas recours aux techniques du « marketing management » (mercatique), en sorte qu'elles auraient une approche purement réactive de leur marché, une connaissance imparfaite des besoins de leurs clients. De même, faute de concevoir un « *business plan* » (plan d'affaires) logiquement construit, elles n'auraient pas l'adhésion des apporteurs de capitaux ; faute d'une gestion prévisionnelle des emplois, elles ne recruteraient pas les meilleurs éléments, préférant s'en tenir au « bouche à oreille », etc.

Concernant la stratégie, la critique porte sur le comportement du dirigeant. Celui-ci n'aurait pas recours aux méthodes « scientifiques » de planification stratégique, de telle sorte que, par voie de conséquence, il n'aurait pas de stratégie » (sous-entendu, écrite, affirmée, délibérée), ce qui expliquerait les errements, les changements incessants, l'impression de « navigation à vue ».

Ceci serait d'autant plus gênant que toute erreur ou tout incident (erreur de recrutement ou sur un contrat, perte d'un gros client, etc.) aurait des effets dévastateurs, bien supérieurs à ceux d'une grande entreprise, par suite d'un « effet de loupe », de grossissement des conséquences, donc des risques.

Il y a, certes, une grande part de vérité dans ces arguments... si ce n'est qu'ils postulent que la PME serait en quelque sorte une grande entreprise (managériale) en miniature, soumise à l'arbitraire du « patron » (ou de la famille). Or, deux contre-arguments peuvent être avancés :

D'une part, les PME fonctionnent selon une rationalité qui leur est propre.

Comme les judokas, elles font de leur petite taille un avantage. Ainsi, la proximité avec les partenaires (clients, fournisseurs, confrères, etc.), mise en avant dès Adam Smith et Jean-Baptiste Say, réduit considérablement les coûts de transaction, alimente la confiance et une meilleure connaissance du marché. Cette proximité ne se définit pas uniquement en termes de distance géographique, mais, surtout avec Internet, en termes de réponse aux attentes du client et des partenaires. Il en résulte que bien souvent, il est plus « raisonnable » de ne pas être « rationnel », « techno-rigide ».

Ainsi, nombre de PME font de la « gestion de qualité sans le savoir », en s'adaptant aux souhaits de leurs clients, et renoncent à entamer des procédures de certification ISO.

De même, les chefs d'entreprise fonctionnent selon leur logique d'action propre. On a distingué les logiques d'action « patrimoniale », « entrepreneuriale » et « managériale ». Plus l'entreprise sera petite, moins l'entrepreneur fera de la croissance une fin en soi, moins il se focalisera sur la rémunération immédiate des capitaux investis, etc., ce qui, contrairement aux diktats de la doctrine managériale, n'empêchera pas qu'il aboutisse à des résultats satisfaisants.

2°) D'autre part, un nombre croissant de PME sont gérées de façon managériale.

Certains auteurs (Messeghem, Torrès) parlent alors de « dénaturación » de la PME, qui deviendrait managériale. Cette mutation s'explique par la domination, désormais acquise, de

la grande firme managériale, ou, du groupe de firmes, que nous appellerons « hyperfirme », voire du « groupe de groupes », appelé « hypergroupe ».

En effet, dans la plupart des activités industrielles, la concentration s'est opérée non seulement par la disparition des PME, mais aussi par leur rachat, leur filialisation par les grands groupes.

Ainsi en France, plus de la moitié de ce qu'il est encore convenu d'appeler des PME agro-alimentaires appartiennent en réalité à des groupes, lesquels vont dès lors imposer leurs critères « scientifiques » de gestion « rationnelle », « performante » des ressources, matérielles, humaines et financières.

A côté de l'intégration par les grands groupes de production, nombre de PME se voient contraintes de faire appel à des sociétés financières pour assurer leur croissance. Ces financiers, mus avant tout par une logique de rentabilité immédiate, et d'augmentation de la valeur de l'entreprise, vont mettre en œuvre des techniques de contrôle et de programmation destinées à accroître le niveau de performance (couple croissance –rentabilité) « à tout prix ».

Enfin, un nombre croissant de PME sont désormais dirigées par des personnes ayant de solides connaissances en management, qu'il s'agisse du créateur, du successeur, du repreneur, ou d'un directeur étranger à la famille. Ainsi, ces personnes utiliseront les techniques de management : normes ISO, études de marché, appel à des recruteurs, élaboration de plans d'affaires, etc. La méthode de diagnostic présentée dans l'annexe 1 est particulièrement adaptée à ce type d'entreprises.

Conclusion

Au total, force est de constater que l'idéologie managériale tend à sous-estimer les spécificités de la PME. Celle-ci est le souvent sommée de « croître ou disparaître » et de recourir à des méthodes « scientifiques » de gestion -y compris de la part de consultants chevronnés- .

C'est faire fi de l'extrême diversité du monde des PME. Au minimum, on doit maintenant faire la distinction entre les moyennes entreprises (elles –mêmes scindées entre les « managériales » et les « patrimoniales »), les petites (d'une quinzaine à une cinquantaine de salariés, selon les secteurs d'activité), les toutes petites (oscillant autour de sept collaborateurs), et, enfin, l'armée des micro-entreprises (autour de deux collaborateurs).

Ainsi, en France, les « créations pures » ont augmenté de 26% entre 2002 et 2005, et se montent à 225 000 cette dernière année. Mais les créations d'entreprise sans salarié ont augmenté, plus rapidement, de l'ordre de 33%. Les entreprises se créaient avec en moyenne 1,4 salarié, et leur effectif moyen atteindrait 2,6 salarié au bout de trois ans, et 3,5 personnes au bout de cinq ans. Mais au départ, huit entreprises sur 10 ne comprennent à la création que le seul entrepreneur .Encore ne parle-t-on ici que des entreprises officiellement recensées...

L'« oubli » des PME et surtout des TPE, est d'autant plus grand que le pays concerné souffre d'un déficit d'esprit d'entreprise, ce qui est typiquement le cas de la France. La faible légitimité accordée à l'entrepreneur, au « patron » (souvent qualifié de « petit patron », voire de « petit chef » !), l'acte de création freiné par la frilosité des financeurs potentiels (et la lourdeur de l'Administration), ont longtemps caractérisé le « patriotisme économique » français. A l'inverse de pays « entreprenants », comme le Québec ou la Catalogne, les valeurs dominantes privilégient la bureaucratie, publique ou privée, et la fonction salariale.

Ainsi le nombre d'aides à la création d'entreprise dépasse les trois cents, sans que l'Administration française en connaisse le nombre exact !

Les profondes mutations en cours dans l'économie, mais aussi la société mondiales, remettent assez brutalement en cause, au-delà du seul cas français, la prééminence de l'idéologie managériale postmoderne. Les interrogations relatives au sens de la nouvelle modernité qui s'esquisse ont été regroupées sous le terme d'hypermodernité. Celui-ci sera examiné en fonction de ce qu'il peut signifier pour le devenir des PME.

Concepts-clés

Economie d'échelle
Hyperfirme, hypergroupe
Logique managériale
Management, manager
Modernité
Petite entreprise,
Petite taille,(avantages, inconvénients)
Prémoderne, postmoderne
Raison, rationnel, raisonnable

Résumé

L'entreprise est au cœur de la modernité, apparue au dix-neuvième siècle. La modernité repose sur le libre arbitre de l'individu, sur la puissance de la Raison, et sur la relation entre la Science et le Progrès. Elle se concrétise en économie par le passage de l'artisanat à la fabrique, archétype de l'entreprise du dix-neuvième siècle, dont la taille est contrainte.

Le passage à la postmodernité débute aux Etats-Unis et en Allemagne à la fin du dix-neuvième siècle. La postmodernité s'identifie à l'avènement de la grande entreprise diversifiée, gérée par des managers, recrutant des salariés, et recherchant la taille maximale.

Durant le XX^e siècle, la PME a vu sa légitimité et sa compétitivité remises en cause de par sa taille insuffisante pour bénéficier des économies d'échelle et s'organiser en bureaucratie. Mais les avantages de la petite taille ont commencé à réapparaître après 1975, à la suite de la crise de la société managériale, fordiste, salariale.

Questions de préparation

Dans votre région, pouvez-vous donner des exemples d'entreprises ou d'activités modernes (traditionnelles) ? Considérez-vous qu'elles sont « utiles », et en quel sens ? Considérez-vous qu'elles peuvent survivre, voire prospérer de nos jours ?

De même, avez-vous des exemples proches d'entreprises modernes (petite industrie familiale ou personnelle par exemple) ? Sont-elles en difficulté ou prospèrent-elles ?

Même question pour des entreprises « managériales », par exemple des filiales de grands groupes ? Sont-elles en crise ? Continuent-elles à créer des emplois ? Qu'apportent-elles à leur environnement ?

Cas d'application : la « Saga Bapterosse et les Emaux de Briare

La petite ville de Briare est célèbre pour son pont-canal, qui traverse la Loire près d'Orléans, mais aussi pour ses émaux de très haut de gamme, fabriqués par une petite entreprise qui s'est installée dans un bâtiment de l'ancienne usine Bapterosses, laquelle a été, de 1850 à 1960, l'un des centres mondiaux de la fabrication de boutons et de perles, sous la direction de la famille du même nom.

Avant 1840, les boutons étaient fabriqués de façon artisanale, à l'unité, à partir de divers matériaux (pâte de verre, corne, ivoire, métal, etc.), par des artisans travaillant à domicile. Jean-Félix Bapterosses, « génial inventeur », fils d'un petit entrepreneur, met, à vingt ans, un procédé permettant de fabriquer, à l'aide d'une

machine, cinq cents boutons à la fois !. Il finit par s'installer, vers 1850, à Briare, lieu très propice, puisqu'il dispose d'une main d'oeuvre rurale abondante, qu'il va regrouper dans ses ateliers, construits à proximité du canal allant de la Loire à la Seine, édifié vers 1620.

A la production de boutons en « émail » (porcelaine), va s'adjoindre la fabrication des perles. Le marché est immédiatement mondial, en particulier vers les Amériques (Etats-Unis, Québec, notamment). Mais, avec la colonisation de l'Afrique, le commerce des perles procure d'énormes gains, dans la mesure où les « Bapterosses » seront utilisées comme une véritable monnaie).

Le fondateur et son frère consolident l'expansion, en développant la fonction administrative et commerciale au siège social à Paris, et en se protégeant de la concurrence internationale croissante par une politique systématique de dépôts de brevets. A Briare, ils mènent une politique paternaliste, incluant les logements, les écoles, l'hôpital, pour les ouvriers de la « Manufacture ». Lorsqu'ils décèdent vers 1885, l'affaire va être dirigée par les héritiers, à savoir les époux de leurs trois filles, lesquels sont des ingénieurs de Polytechnique et de Centrale, selon la volonté expresse du créateur.

Ces héritiers vont avant tout vivre sur la réputation forgée par le créateur. Ils utilisent la fortune accumulée à des dépenses somptuaires (châteaux, voyages, mécénat, etc.), et se contentent d'exploiter les productions et les marchés existants. Après 1920, ils appliquent les méthodes du taylorisme, afin de conserver la compétitivité par l'augmentation de la productivité. Le climat social se dégrade (grèves, syndicat-maison, etc.), et la ville prend ses distances avec la Manufacture.

Or, la concurrence mondiale se durcit, alors que la demande mondiale de perles et boutons diminue (face aux nouvelles modes vestimentaires). Les tentatives de reconversion, trop timides, échouent. Le coup fatal est porté après 1960, avec l'émancipation des pays africains, et l'ouverture des frontières à de nouveaux producteurs à bas coûts. Mais, dès les années 1930, la troisième génération avait en partie quitté l'affaire, s'intégrant dans la haute bourgeoisie, seule subsistant une branche, qui avait conservé la présence de la « Manu », et de la famille, laquelle a marqué de son empreinte la ville, avec ses châteaux (devenus bâtiments municipaux), son stade... et son église, construite en 1885 à la gloire de Jean-Félix Bapterosses.- et, enfin, ses édiles, puisque les Bapterosses furent maires, conseillers généraux ou députés durant toute cette période.

Questions

Montrer ce qui distingue les activités prémodernes, modernes (19^e siècle), et postmodernes (managériales).

Comment s'est effectué le passage de l'une à l'autre ?

Comment expliquer la réussite, puis le déclin de la Manufacture ?

Quelles différentes logiques ont fait agir successivement les trois générations Bapterosses ?

Connaissez-vous des exemples similaires ?