

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 50 (1992)
Heft: 3

Artikel: Quel avenir pour les PME?
Autor: Goetschin, Pierre
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140135>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 01.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

QUEL AVENIR POUR LES PME ?

Pierre GOETSCHIN,
Ecole des HEC, Université de Lausanne
IMD, International Institute for Management Development

"---- whatever you do, don't go to work
for a company with more than 500 people"¹

1. Préambule

Des milliers de livres et d'articles ont été commis afin de vanter les avantages ou souligner les faiblesses des petites et moyennes entreprises (PME). Certains ont insisté sur leur capacité de créativité, d'innovation et de création d'emplois. D'autres ont mis l'accent sur leur relativement courte durée de vie et leur contribution aux statistiques des faillites. Tous s'accordent cependant pour relever - à défaut de définition communément admise² - que les PME constituent une partie très importante du tissu économique du fait de leur seule existence et aussi parce que c'est d'elles, d'origine surtout familiale, que sont issues la majorité des grandes entreprises d'aujourd'hui (Ford, Nestlé, Sandoz, etc.) et sans doute de demain. Il est reconnu aussi que le domaine des PME est caractérisé par une grande hétérogénéité des activités, par la diversité des statuts juridiques, des organisations, des dimensions et des localisations. L'état de dépendance (filiale d'une grande société, sous-traitance) ou d'indépendance (famille ou petit noyau d'actionnaires assumant le contrôle) est aussi fort varié. On admet qu'il y a au moins un point à peu près commun à beaucoup de PME: c'est la liaison étroite entre la propriété et la direction (le "patron", terme assez évocateur remplacé maintenant par celui de "chef d'entreprise"!).

¹ Tom Peters (auteur de "In Search for Excellence"), in *Planning Review*, mars/avril 1992.

² Il n'y a pas de définition officielle en Suisse. Sur la base du seul emploi (critère insuffisant), on retient habituellement les trois catégories suivantes: 1-49 personnes = petite entreprise; 50-499 = moyenne entreprise; 500 et plus = grande entreprise. Selon le recensement des entreprises de 1985, il y avait en Suisse 233 000 unités juridiquement indépendantes, 97,3% d'entre elles avaient moins de 50 personnes et contribuaient à 49% de l'emploi total. Les entreprises de 50 à 499 personnes représentaient 2,6% du total des entreprises et 30% des emplois. Les sociétés de 500 personnes et plus équivalaient à 0,1% du total des firmes et à 21% des emplois. La taille moyenne de l'ensemble était d'environ 10 personnes. En France, 90% des emplois étaient le fait de sociétés de moins de 500 salariés (P. Chabert, *Usine nouvelle*, 13 septembre 1990).

2. Un temps de turbulences

La question de l'avenir de ce pot-pourri d'acteurs aussi divers se pose tout naturellement en raison des transformations actuelles et probables intervenant dans l'environnement économique, social et politique:

- les marchés s'internationalisent et obligent à dépasser les frontières locales et régionales qui étaient souvent le terrain propre aux PME;
- la libéralisation des mouvements de personnes, de produits et de capitaux provoque une concurrence plus âpre, dont l'origine n'est pas aisément identifiable, la surprise pouvant surgir de mille horizons;
- s'il y a dérèglementation d'un côté, apparaissent aussi de nouvelles règles du jeu, notamment en matière de normes techniques, de standards de qualité, d'écologie, de méthodes comptables, d'information et même d'éthique;
- la conquête des marchés et l'accès aux technologies appellent des réponses sous forme de fusions, d'acquisitions, d'alliances ou de coopérations, propres à mettre en oeuvre des ressources plus amples que celles disponibles au niveau d'une seule entreprise;
- les comportements économiques, financiers, sociaux sont observés plus minutieusement et plus publiquement par des organismes externes à l'entreprise (presse, associations de consommateurs, analystes financiers, organes gouvernementaux);
- les technologies évoluent rapidement et rendent obsolètes produits et procédés de fabrication, réduisant à néant des avantages concurrentiels qui ne peuvent être maintenus faute d'avoir les moyens de s'adapter aux changements scientifiques et techniques;
- un ralentissement économique marqué (récession ou dépression) déprime les marchés, fait chuter les chiffres d'affaires, le "cash flow", les liquidités et ouvre la porte aux crises financières difficiles à surmonter par les PME.

Ces changements ne comportent pas que des menaces, mais ils testent, pour nombre de PME, leurs facultés de résistance et d'adaptation. Il est dès lors vraisemblable que beaucoup d'entre elles, en Suisse et en Europe, disparaîtront (coût non calculé de l'élargissement des marchés), alors que d'autres prendront à temps les mesures d'adaptation de leurs politiques qui leur permettront de se maintenir et que de nouvelles PME feront leur apparition en fonction de l'émergence de besoins et de technologies non encore clairement identifiés aujourd'hui.

Il est aussi intéressant de constater que, dans les conditions actuelles (et sans doute futures), les grandes entreprises recentrent leurs activités sur leurs "savoir-faire" essentiels ("core business") en vue d'affronter la concurrence en maximisant l'usage de leurs ressources. Elles élaguent ou se séparent de secteurs secondaires qui n'atteignent plus la masse critique. Non seulement elles vendent des sociétés ou des divisions (éventuellement à leurs propres cadres et employés), mais elles sont aussi devenues sensiblement plus prudentes en matière de diversification, laissant ainsi ouvert à d'autres, notamment à

des PME, l'accès à des secteurs économiques dans lesquels elles ne sauraient opérer avec profit (coûts fixes élevés, contrôles lourds, etc.). Préférant, pour le moment, assurer leur flexibilité par des alliances ou des sous-traitances avec des firmes plus petites et plus spécialisées (partant aussi plus dépendantes), elles offrent des possibilités d'existence à bien des PME qui savent se rendre indispensables.

Au demeurant, la plupart des responsables des grandes entreprises, comme des Etats, n'ignorent pas que le système capitaliste serait lui-même sérieusement menacé s'il ne se fondait que sur de puissantes unités qui étoufferaient leur environnement. Les PME, même si cela n'est pas toujours très évident dans la pratique, présentent un indubitable intérêt pour les grandes entreprises, tant sur le plan économique (fournisseurs de produits, de procédés et d'idées) que sur le plan idéologique qui prône le maintien d'un système fondé sur le marché et la concurrence (certains dirigeants vont jusqu'à relire Adam Smith!). Il est évident aussi que même les grandes entreprises ont un cycle de vie: ce qui est remarquable, à part quelques exceptions, c'est moins leur longévité que leur existence relativement courte.¹ Il faut donc assurer une relève à travers des PME qui ont choisi l'optique de la croissance, d'où l'intervention des sociétés de financement du capital-risque ("venture capital"), des méthodes d'entrée en Bourse ("Going Public"), ou encore des programmes de soutien (fiscalité réduite; subventions; garanties; etc.) mis sur pied par les Etats ou la Communauté européenne.²

Mais il y a plus encore, car on peut se demander si quelques puissants groupes, frappés par l'inefficience de leur gestion, ne sont pas en train de redécouvrir et d'assimiler certaines vertus que l'on croyait caractériser les seules PME?

3. Les grandes entreprises adopteraient-elles une "philosophie" PME?

Selon un ancien dirigeant de Digital Equipment, "l'entreprise fonctionnait auparavant sur le modèle du supertanker; aujourd'hui, on parlerait plutôt d'une flotille de pêche de milliers de bateaux, très souples pouvant s'adapter à toutes sortes de climats, s'enfiler dans des rivières, naviguer dans le brouillard ou le long de côtes imprécises. Mais de telles conduites exigent un savoir plus large, et surtout, il faut le diffuser entre des milliers de capitaines".³

Le langage des grandes entreprises illustre leur conversion à des modes de gestion qui ne sont pas sans contredire les pratiques antérieures: restructuration, désinvestissement, concentration sur le métier, allégement de la hiérarchie, décentralisation, délégation, responsabilisation et autres terminologies qui font oublier les sièges centraux bourrés d'experts, les planifications formelles détaillées, les imposantes cascades de fonctions

¹ La rentabilité n'est pas nécessairement proportionnelle à la dimension. Il ressort d'une récente statistique de *Fortune* que les trois plus grandes entreprises américaines - General Motors, Ford et IBM - n'occupaient respectivement que les 475ème, 472ème et 473ème rangs en terme de profitabilité.

² Sur les programmes PME de la CE, voir la Revue PME, no.6/92 et Eureka News, mai 1992.

³ *Actuel*, septembre 1992.

et de titres, les diversifications tout azimut. Les monolithes répartissent leurs tâches en divisions autonomes (IBM, ICI) ou en unités stratégiques (strategic business units) bénéficiant d'une assez grande liberté d'action (ABB en aurait quelque cinq mille). Les niveaux de commandement sont réduits à quatre ou trois étages et la nomenclature des titres est simplifiée (Crédit Suisse, Ciba-Geigy). Les organigrammes sont redessinés (pyramides inversées) afin de souligner l'orientation vers la clientèle (SAS, Carnaud). Les relations horizontales entre les activités et les collaborateurs sont privilégiées par rapport aux procédures verticalisées (réseaux, recherche de synergies, projets interdisciplinaires). En bref, les aspirations à l'adaptabilité, à la flexibilité et à la rapidité de réponse aux changements tendent à transformer les cadres en quasi entrepreneurs et à responsabiliser l'ensemble des collaborateurs, cela dans des entités plus petites, plus cohérentes; autrefois, on aurait dit "à taille humaine".¹ De grandes entreprises sembleraient ainsi se constituer en confédérations de PME propres à ménager des *espaces de liberté*, lesquels favoriseraient un meilleur épanouissement des qualités et des potentiels humains, tout en maintenant l'ensemble sous le couvert de visions et d'objectifs communément partagés. On pourrait voir là une reconnaissance discrète des vertus des petites et moyennes entreprises, avec la réserve toutefois que ces dernières ne disposent pas d'une puissance économique comparable et que leurs spécificités leur posent souvent d'aigus problèmes.

4. De quelques caractéristiques des PME

Une littérature assez abondante a mis en lumière les forces et faiblesses des PME, et en particulier des affaires de famille, qui sont les plus nombreuses.² Parmi les points positifs, on peut signaler:

- l'esprit pionnier, d'un ou de quelques fondateurs, qui a inspiré la création de l'entreprise;
- le "savoir-faire" et la spécialisation liés à une activité bien délimitée;
- une capacité d'adaptabilité et de flexibilité due à une taille modeste, une organisation simple, une gestion peu formalisée et à un "patron" (souvent propriétaire/dirigeant) engagé et désireux de réussir;
- un système d'information et de communication simple, proche du dialogue;
- la proximité face aux collaborateurs, fournisseurs, clients et autres partenaires extérieurs;

¹ Plus la *distance* entre gouvernants et gouvernés est grande et plus les systèmes publics et privés sont instables. Les communications passent mal, les motivations sont divergentes, les résistances et les freinages s'accroissent et les mécontentements menacent la pérennité de l'organisme. L'URSS en est un exemple frappant. Le phénomène n'a pas épargné bien des entreprises. La réaction danoise au traité de Maastricht est sans doute du même ordre.

² Pour la Suisse, voir la *Schweiz. HandelsZeitung* des 2 août 1990, 15 décembre 1990, 15 août 1991 et 30 juillet 1992.

- une stratégie plus intuitive que formalisée, donc susceptible d'ajustements progressifs, d'où des décisions rapides;
- une volonté d'indépendance qui impose la rigueur, la compétitivité et la réalisation de performances reconnues;
- "... à la base une vision combinée à l'audace de se lancer"¹;
- une culture d'entreprise et des traditions qui, avec le temps, donnent du poids à la notoriété².

Tout n'est certainement pas recensé ici, et il convient de souligner aussi les points faibles:

- les ressources financières sont limitées, l'autofinancement ne soutient pas une croissance rapide, l'endettement bancaire peut être trop lourd et déséquilibrer les bilans;
- les créneaux produits/marchés sont étroits et souvent aisément accessibles à des concurrents plus puissants;
- les capacités de recherche et de développement internes sont restreintes tant du point de vue des hommes que des finances et l'accès aux nouvelles technologies n'est pas aisé par manque de temps et en raison de relations inexistantes ou épisodiques avec les centres de recherche (EPF, Universités et laboratoires privés ou publics)³;
- le style de gestion, imprimé souvent par le fondateur, autocrate ou paternaliste, peut être de nature à décourager les initiatives des collaborateurs et conduire à l'engagement de "yes men" peu qualifiés;
- à moins d'un "Going Public", l'entreprise n'est pas en mesure de recourir au marché des capitaux (pour ne pas parler des nouveaux instruments financiers) et son coût du capital tend à être élevé;
- l'audace, dont il est fait mention plus haut, fondée sur un optimisme excessif, peut se traduire par des décisions périlleuses (croissance rapide non maîtrisée; diversifications mal pensées); à l'inverse, le souci de sécurité restreint le développement par perte du goût du risque;
- la formation sur le tas étant privilégiée, on restreint les séminaires extérieurs, par manque de temps, d'argent et de foi; les méthodes de gestion ont dès lors de la peine à se renouveler;

¹ D. Borel (Logitech): "Les Temps Modernes", *Polyrama*, juin 1992.

² M. Crozier: "*L'entreprise à l'écoute*", InterEditions, Paris, 1991.

³ Les fonds engagés dans la R&D par les entreprises privées suisses en 1989 s'élevaient à près de frs. 7 milliards. A peine 9% de ce montant relevait de PME ayant un chiffre d'affaires de frs. 100 millions ou moins.

- la succession du ou des dirigeants (notamment dans les entreprises de famille) n'est pas préparée à temps et avec rigueur ¹, les conflits familiaux (divorce, mariage, mésententes entre héritiers), des accidents, des maladies ou incapacités, peuvent mettre en cause la continuité de l'entreprise;
- dans la mesure où l'entreprise se développe (hausse du chiffre d'affaires, augmentation de l'emploi, un plus grand nombre de produits et de marchés, etc.) elle passe par divers stades (de l'émergence à la maturité) marqués plus d'une fois par des crises d'adaptation. La transition d'une gestion informelle à un système formalisé, de la direction par une seule personne à une direction collective, d'une définition assez flexible des tâches à l'introduction de fonctions spécialisées, se fait alors dans l'approximation, sans vue précise des mutations dans les normes, styles et instruments de gestion²;
- à cela, il faut ajouter le fait que le ou les dirigeants des PME souffrent parfois d'un certain isolement tant à l'intérieur de l'entreprise que dans leurs relations externes; ceci ne facilite pas l'élaboration d'objectifs et de stratégies répondant aux besoins futurs, grâce à l'échange de vues et d'expériences ou au recours à des conseils extérieurs.

Cette énumération assez sommaire et classique des points forts et faibles des PME conduit naturellement à poser la question de savoir comment les PME, compte tenu de leur hétérogénéité, sont en mesure de répondre aux défis auxquels elles sont affrontées.

5. Quelles stratégies de survie et de développement?

Les théories, méthodes et pratiques du management sont étroitement associées à la gestion des grandes entreprises et des multinationales, qui sont d'ailleurs elles-mêmes, dans nombre de cas, à l'origine des concepts et des applications qui font partie des connaissances actuelles (analyse de portefeuille, planification stratégique, organisation divisionnalisée ou matricielle, etc.), et cela tant au niveau des politiques générales qu'à celui des fonctions (marketing, finance, ressources humaines, production).

On peut, dès lors, se demander si cette richesse d'observations, de savoirs et d'expériences a un sens, une utilité et des retombées pour les PME. La réponse est positive dès l'instant où toutes les organisations humaines, qu'elles soient des entreprises, des hôpitaux, des hautes écoles, sont confrontées aux mêmes problèmes: définir leur domaine

¹ P. Goetschin: "La gestion de la succession dans les PME"; *Revue Economique et Sociale*, juin 1987. Th. J. Watson et P. Petre: "My Life at IBM and beyond", Bantam Books, New York, 1990. 3 à 4% seulement des entreprises de famille passent le cap de la 3ème génération. Aux Etats-Unis, la vie moyenne d'une entreprise de famille est de 24 ans.

² Cf. G. Vargas: "Les crises de croissance de la PMI-PME", *Revue française de gestion*, janvier-février 1984. N.C. Churchill et V.L. Lewis: "La gestion des PME, sa spécificité", *Les Cahiers français*, octobre-décembre 1987. A. Greiner: "Evaluation and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, juillet-août 1972.

d'activité (métier) ou vocation, leur mission, d'où découlent leurs objectifs et stratégies, comme aussi leurs systèmes de valeurs. Les différences entre les grandes entreprises et les PME ne sont pas de nature mais de degré. Par exemple, les questions de succession se posent tout autant dans une S.A. cotée en Bourse que dans une petite firme familiale, mais les procédures de résolution et les acteurs ne sont pas les mêmes. Dans la première, ce sont les dirigeants actuels, les membres du conseil d'administration ou des actionnaires prépondérants qui sont source de décision ou d'influence, ce qui laisse présumer une approche rationnelle; dans la seconde, ce sont les héritiers et des membres de la famille qui auront leur mot à dire, ce qui implique un fort contenu émotionnel. Il est clair aussi qu'une PME serait en peine d'assimiler et d'utiliser toutes les techniques sophistiquées du marketing, des finances ou de la production; au demeurant, il est vraisemblable qu'elle n'en a pas besoin et que des solutions simples, adaptées aux buts et aux moyens, sont préférables, surtout si elles s'appuient tout de même sur quelques principes qui ont fait leur preuve.

L'important est de bien définir le métier et de maîtriser le "savoir-faire" qui lui est attaché. A un produit ou à un service donné doit correspondre un marché correctement identifié en termes de clientèle, de concurrence et de règles du jeu. Les ressources humaines et financières - toujours limitées - seront proportionnées au métier, au marché et aux ambitions réalistes que l'on se propose de concrétiser.

Les échecs sont fréquents lors des premières années d'existence quand de jeunes "pionniers", convaincus de la valeur d'une idée, d'un produit ou d'un procédé, se lancent avec optimisme dans la bataille, sans bien percevoir les contraintes qui les attendent. En cas de succès, les risques d'erreurs ne sont pas moindres: la tentation de la croissance rapide se traduit alors par un épuisement prématuré des hommes et des moyens et, éventuellement, par l'effondrement du projet.

A tous ses stades de développement, la PME ne peut progresser que si elle s'impose de sévères disciplines, notamment dans sa gestion financière. Alors que la grande firme peut absorber un certain pourcentage d'erreurs, le seuil de tolérance dans les PME est fort bas. Cela signifie que les objectifs et les stratégies doivent être élaborés avec soin, surtout du fait que de telles décisions ne relèvent souvent que d'une seule personne et que les capacités de prévision et d'anticipation sont restreintes.

Les avantages concurrentiels, dérivés de conceptions initiales valables, ne sont pas immuables; les revitaliser appelle non seulement le maintien d'un climat de créativité au sein de l'entreprise, mais aussi un enrichissement constant des compétences par la formation et l'acquisition de nouvelles technologies. Bien des PME ne font pas toujours des efforts suffisants dans ces deux domaines, perdent progressivement du terrain et cherchent leur salut soit dans des alliances avec des entités plus fortes, soit en vendant l'entreprise. Ceci n'est pas rare, en particulier dans les entreprises de famille, quand les ressources manquent pour financer ce genre d'investissement et que l'on se refuse à accueillir des investisseurs étrangers, par crainte d'une prise de contrôle. Les connaissances sont un

facteur clé de succès et une organisation qui n'apprend pas ou trop lentement ne peut que dépérir ou se faire acheter.¹

La plupart des PME déploient leurs activités dans le cadre local ou régional. L'extension du rayon d'action vers un marché national ou international implique que l'entreprise puisse se prévaloir de produits et de services compétitifs, de qualité, soutenus par des marques, qu'elle dispose de ressources humaines et financières suffisantes pour pouvoir se profiler sur des marchés plus étendus, négocier avec des clients et fournisseurs étrangers, conclure des contrats de représentation ou d'alliance en position de force relative. En passant de l'exportation à la création de filiales, l'entreprise n'échappe guère à la nécessité de revoir profondément son organisation. Dans tous les cas, les analyses d'opportunités et de risques exigent beaucoup de connaissances supplémentaires et des capacités élevées de discernement.

6. Conclusion

En somme, les PME, dans l'identification de leurs objectifs et stratégies ainsi que dans leur application, ne devraient pas procéder de manière très différente par rapport aux grandes entreprises, tant intellectuellement que méthodologiquement.

Cerner des créneaux de marché rentables, identifier les produits et services qui correspondent à une demande, maîtriser, surtout dans le domaine des coûts, chaque phase de la chaîne de valeurs (des achats aux clients), se fixer des buts réalistes en fonction des ressources disponibles et se préoccuper sérieusement de l'enrichissement continu des connaissances et des compétences, constituent quelques-uns des fondements les plus essentiels pour que les probabilités de succès soient élevées.

Mais les changements économiques et technologiques étant rapides, la PME doit aussi affiner sa perception des mutations futures possibles. Les cycles de vie des produits, des procédés, comme aussi des organisations, tendent à se raccourcir. En principe plus flexibles, les PME, ou du moins beaucoup d'entre elles, auraient les possibilités de faire face à ces changements, pour autant que les valeurs, les styles de gestion et les personnalités aient contribué à instaurer parmi tous les collaborateurs un état d'esprit orienté vers

¹ H. Chevillon: "La ruée des étrangers sur les PME françaises", *L'Entreprise*, septembre 1989. H. Corsten: Technology Transfer from Universities to Small and Medium-sized enterprises - An empirical survey from the standpoint of such enterprises", *Technovation*, Amsterdam, No. 6, 1987. M. Dodgson & R. Rothwell: "Technology Strategies in Small Firms", *Journal of General Management*, automne 1991. Une formation spécialisée est fournie sur le plan de la gestion par l'IFCAM, Institut suisse pour la formation des chefs d'entreprise dans les arts et métiers; l'Université de Neuchâtel propose un programme pour "entrepreneurs"; enfin, il faut citer les journées PME-Université, organisées par le Groupement romand pour le développement et la gestion des petites et moyennes entreprises.

la créativité, l'adaptabilité, la curiosité, le courage, et que la rhétorique des grands principes de gestion n'accuse pas trop d'écart avec la réalité.¹

¹ Références supplémentaires: Ch. Fournier: *"Techniques de gestion de la PME - Approche pratique"*, Ed. d'Organisation, Paris, 1992. Madeleine Conway: "Réalisation de l'analyse stratégique dans les PME", *Cahiers de Recherche*, No. 1, 1983, de l'Association pour la recherche économique dans les PME. J.P. Brechet: "Pour une analyse stratégique adaptée à la PMI " *Revue française de gestion*, juin, juillet, août 1990. R. Riguzzi: "Entwicklung einer Strategie in einem mittleren Unternehmen", *Der Schweiz. Treuhänder*, No. 4, 1992. S.P. Jacot: "Formation et transmission d'entreprises personnelles et familiales", dans *"Questions économiques de notre temps"* (75ème anniversaire de l'Ecole des HEC), Presses Polytechniques romandes, Lausanne, 1987. *Family Business Review*, Journal of the Family Firm Institute, San Francisco.